

UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
“Carlos Rafael Rodríguez”

Trabajo de Diploma



Autora: Gisleyvy Valladares de la Cruz

**Tutores: MsC. Luisa María Baute Álvarez
MsC. Magalys Domínguez Domínguez.**

Curso 2001 – 2002.

*“Si algún país está obligado al máximo de eficiencia económica,
si algún pueblo está obligado a ello,
este es el nuestro”.*

Fidel Castro

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, abuelos y novio por su apoyo incondicional en cada momento de mi vida .

*A mis tutoras MsC. Magalys Domínguez Domínguez y MsC. Luis María Baute Álvarez,
y a todo el que de una forma u otra ha hecho posible la realización de este trabajo.*

Muchas gracias.



RESUMEN

Trazar la historia de la Gestión de Recursos Humanos permite comprender a la vez la variedad de sus perspectivas y la complejidad de los instrumentos que utiliza.

Gestionar los recursos humanos consiste en fijarse unos objetivos relacionados con las personas, llevarlos a ejecución y controlarla desde el conjunto de sistema.

Las organizaciones no pueden estar ajenas de los Recursos Humanos para poder sobrevivir y desarrollarse y en ese sentido la eficiencia económica como la base de la producción y los servicios se convierte en una premisa y a la vez resultado para ser más competitivos de manera impostergable. El proceso de gestión es eficiente cuando los recursos que se utilizan son los mínimos necesarios para obtener resultados satisfactorios.

Nuestro objetivo es perfeccionar el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos en la Universidad de Cienfuegos teniendo en cuenta las particularidades de la misma y su incidencia en la excelencia de la gestión universitaria.

El trabajo está estructurado en tres capítulos; la gestión de los recursos humanos en la eficiencia organizacional; caracterización del objeto de estudio y la propuesta del sistema de gestión de recursos humanos.

En la realización de la investigación se utilizaron diferentes métodos entre los que se destacan la encuesta, la entrevista, el análisis de documentos y el procesamiento de la versión del SPSS.

El estudio desarrollado permite concluir con el perfeccionamiento del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos en la Universidad de Cienfuegos, lo que debe contribuir a la excelencia de la gestión universitaria que se exige en los momentos actuales.

Palabras claves: recursos, eficiencia económica



ÍNDICE

	Pag.
Introducción	1
Capítulo 1. La Gestión de los Recursos Humanos en la eficiencia organizacional	3
Epígrafe 1.1. Antecedentes del enfoque contemporáneo sobre la gestión de los recursos humanos.	3
Epígrafe 1.2. Modelos de Gestión de Recursos Humanos y su evolución con el desarrollo económico.	23
Epígrafe 1.3. La eficiencia y su rol en la competencia y la calidad de la producción y los servicios.	27
Epígrafe 1.4. La gestión y su papel en la eficiencia organizacional.	43
Conclusión Parcial	47
Capítulo 2. Caracterización del objeto de estudio.	48
Epígrafe 2.1. Diagnóstico sobre los Recursos Humanos en la empresa.	48
Epígrafe 2.2. Caracterización del comportamiento de las áreas claves de desarrollo de la Universidad y sus retos en el perfeccionamiento de la gestión universitaria.	53
Epígrafe 2.3. Papel de la Gestión de los Recursos Humanos y sus particularidades en la gestión universitaria.	61
Conclusión Parcial	77
Capítulo 3. Propuesta del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos en la Universidad de Cienfuegos.	78
Epígrafe 3.1. Sistema de Gestión de los Recursos Humanos y sus particularidades.	78
Epígrafe 3.2. Propuesta de los subsistemas para el perfeccionamiento	83
Conclusión Parcial	98
Conclusiones	99
Recomendaciones	100
Referencias Bibliográficas.	101
Bibliografía.	102
Anexos.	



INTRODUCCIÓN

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación más de la perenne corriente del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica empresarial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa.

Las personas reaccionan siempre según como se les gestiona. Se comprometen activamente en el esfuerzo colectivo, o limitan su compromiso a lo estrictamente necesario. Para gestionar los recursos humanos, por consiguiente, es preciso, a la vez, comprender y respetar las características del ser humano: sus necesidades, su modo de percibir la realidad, su manera de vivir y de hallar o no una respuesta adecuada a sus expectativas.

Así, no es de extrañar la preocupación que muchos empresarios muestran hacia el potencial humano de su organización y hacia la adecuación de este a sus necesidades.

La Educación Superior en Cuba ha experimentado una marcada transformación a partir del Triunfo de la Revolución en 1959 cuando se creó la base política y social que favoreció el desarrollo institucional de la universidad cubana, la cual, para estar acorde a su época, se debe continuar transformando en el tiempo.

Nuestra intención es ofrecer una idea general del desarrollo y alcance que para el éxito de dicha gestión tiene el factor humano, con que cuentan las organizaciones de hoy en la eficiencia determinada por la medida en que esta alcance sus objetivos. La competencia que es medida por la cantidad de recursos utilizados para hacer una unidad de producción.

El problema científico consiste en que el Sistema actual de Gestión de Recursos Humanos no posibilita la utilización eficiente del factor humano en función de la gestión universitaria.

Nuestro objetivo: es perfeccionar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Universidad de Cienfuegos teniendo en cuenta las particularidades de la misma y su incidencia en la excelencia de la gestión universitaria.



En el primer capítulo se hace una fundamentación teórica acerca del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, la evolución de la Gestión de Recursos Humanos, las descripciones de los modelos, la competitividad y calidad de la producción y servicios en su efecto sobre la eficiencia organizacional.

En el segundo capítulo se hace un diagnóstico sobre los Recursos Humanos en la empresa, la caracterización del comportamiento de las áreas claves de desarrollo de la Universidad y sus retos en el perfeccionamiento de la gestión universitaria, así como el papel de la Gestión de Recursos Humanos y sus particularidades en la gestión universitaria.

En el tercer capítulo se analiza la situación actual de los recursos humanos y sus particularidades, se hace la propuesta para el perfeccionamiento del sistema de gestión de los recursos humanos en la universidad donde se muestra cada subsistema con sus objetivos, elementos que lo conforman y criterios de medida.

Durante el proceso de realización de la investigación fueron utilizados diferentes métodos y procedimientos, entre los que se destaca la entrevista como una forma de obtener información, la encuesta, el análisis de documentos y el procesamiento estadístico mediante la versión SPSS.

La importancia que reviste el tema se fundamenta en la idea a defender en el trabajo que consiste en que el perfeccionamiento del Sistema de Gestión de Recursos Humanos teniendo en cuenta los cambios del entorno con un enfoque sistémico y estratégico posibilite el perfeccionamiento de la gestión universitaria.

CAPÍTULO # 1 LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL.

Con el desarrollo alcanzado en la producción y los servicios de las últimas décadas se han complejizado los procesos de administración, lo que ha condicionado el desarrollo de la teoría sobre la gestión de los recursos humanos en general como un elemento vital para elevar el rendimiento, la motivación y el compromiso de los individuos por el cumplimiento de sus metas individuales y colectivas como premisa fundamental para lograr la calidad y novedad de los productos y servicios que exige la competencia contemporánea.

Es por ello que en nuestro trabajo abordamos el lugar y el papel de la gestión de los recursos humanos en el perfeccionamiento de la gestión universitaria, ya que de un elemento de las fuerzas productivas indispensable como los recursos materiales y financieros para la producción y los servicios se han convertido, los individuos en el elemento estratégico más importante para garantizar la excelencia en las organizaciones.

1.1 Antecedentes del enfoque contemporáneo sobre la gestión de los recursos humanos.

El desarrollo y perfeccionamiento de las fuerzas productivas ha provocado cambios constantes en las formas de dirigir, organizar, realizar y controlar los procesos productivos; lo que explica la influencia que ello ha derivado en la teoría sobre la gestión de los recursos humanos con el fin de dar respuestas a las nuevas exigencias económicas-productivas, como resultado de la cual existen varias corrientes del pensamiento organizativo empresarial.

En este sentido; entre las corrientes del pensamiento organizativo empresarial que han influido a través de los años en la gestión de las personas y que reflejan la evolución de las mismas se destacan:

- ❖ *La Escuela de la Organización Científica de Trabajo;* cuyo arranque podemos fechar con la aparición del libro *Principles Of Scientific Management* del norteamericano Frederick W. Taylor, escrita en 1907 y los estudios de su

equivalente en Europa, el francés Henry Fayol. Como precedente cabe citar al alemán Max Weber¹. Al principio la psicología industrial parecía enfocarse a mejoras en las técnicas de ventas, pero los investigadores estaban interesados en una combinación más efectiva de la capacidad de los trabajadores con los puestos. Donde se realizaron numerosas investigaciones encaminadas al análisis de puestos en términos de sus requerimientos mentales y emocionales y en términos del desarrollo de dispositivos de pruebas. Otros se dirigieron hacia las causas de los accidentes, fatigas y monotonías en el trabajo así como acerca de las necesidades y motivaciones individuales del trabajador. Se desarrollaron pruebas para medir diferencias entre las personas en términos de capacidad mental y aptitudes.

Durante el período previo a la Primera Guerra Mundial hubo avances en la verificación de referencias en el uso de hojas de evaluación de entrevistados y en la comparación de calificadores de personas con éxito. Después de la Primera Guerra Mundial evolucionaron rápidamente las pruebas de aptitud, oficios, interés y personalidad.

- ❖ *La Escuela de las Relaciones Humanas*; se inicia en 1927 con los conocidos experimentos llevados a cabo en Hawthorne por Elton Mayo; los mismos condujeron a la conclusión de que la productividad era una función a medida que el grupo se convertía en un equipo y cooperaba de buena gana y espontáneamente. El movimiento de Las Relaciones estaba principalmente interesado en la conducta espontánea e informal y en los sentimientos, interacciones y actitudes de los empleados, visualizando a la organización como un sistema social. Es decir, hacían referencias a las formas no solo individuales si no colectivas que permitían un incremento de la productividad del trabajo como condición para elevar en volúmenes de producción y la reducción de los gastos.
- ❖ *La Escuela de los Recursos Humanos*; cuya datación no es universalmente aceptada, pero que particularmente fija el autor en 1960 con la publicación de *The Human Side of Enterprise* (el lado humano de la empresa) de Douglas Mac Gregor y que junto a este autor engloba a nombres tan relevantes como los de Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chris Argyris y muchos otros.
- ❖ *La Escuela de los Sistemas*; si la escuela de la Organización Científica del Trabajo había puesto el énfasis sobre las funciones del mando, la organización del trabajo y

la estructura formal de la organización, las escuelas humanistas privilegiaban al individuo y a las interacciones personales e informales de éste con la dirección (motivación, comunicación, liderazgo...). Sin embargo, ninguna de las dos tendencias centró su atención en las relaciones tanto formales como informales de los individuos entre sí, del individuo y su subgrupo, los subgrupos entre sí, los subgrupos y la organización y también las relaciones de la organización con su entorno socioeconómico. Este honor correspondió a la *Escuela de los Sistemas*, Vid Mithell, Terence R. *People in Organizations Understanding their Behavior* Mc Graw Mill series in Management, Nueva York, 1978.

Estas cuatro escuelas mencionadas anteriormente están incluidas en tres grandes corrientes del Pensamiento Organizativo Empresarial; la Escuela de las relaciones Humanas y la de los Recursos Humanos corresponden a una misma tendencia de pensamiento: Lo que focaliza su atención en el ser humano como eje del sistema organizativo, lo cual podríamos llamar el enfoque humanista de la organización del trabajo, frente al enfoque mecanicista que había supuesto la escuela de la Organización Científica. El problema que se le presentó a la Escuela de las Relaciones Humanas fue lo inoportuno del momento de su aparición.

Los estudios que dan origen a la Escuela se realizan en EE.UU. en 1927. Dos años después, 1929, se inicia la Gran Depresión, cuyos ecos llegan a Europa (entonces las repercusiones no eran tan inmediatas como ahora) hacia 1932. Esta etapa de depresión en Europa coincide, y no por casualidad con el estallido de los fascismos en Alemania, Italia, Portugal y España, donde estos movimientos autoritarios alcanzaron el poder, pero también en Francia y otros países, en donde no llegaron a gobernar.

En 1936 estalla la guerra Civil Española, que fue el ensayo general para la que se preparaba a continuación. Termina la guerra de España y se inicia la Segunda Guerra Mundial, que no terminará hasta 1945. Desde 1929 hasta bien entrados los cincuenta, la economía en muchos países es de subsistencia. No parece ser el momento más oportuno para instaurar medidas humanizadas del trabajo, cuando el problema para muchos europeos y americanos era cómo satisfacer las necesidades más elementales. Cuando en 1960, con la publicación de *The Human Side of Enterprise*, se relanza el mensaje psicologista y humanista, éste es sentido como algo nuevo, tras un paréntesis de más de treinta años de su

inmediato precedente. Es decir, que con el fin de la Segunda Guerra Mundial trajo consigo nuevas y más complejas situaciones. El éxito en los cambios de producción y la incorporación masiva de la investigación e innovación tecnológica, exigían un personal hábil con capacidad de adaptarse a las nuevas condiciones productivas, con mente flexible y un personal nuevo para la situación imperante.

Los recursos humanos están marcadamente influidos por las suposiciones reinantes en la organización con respecto a la naturaleza humana. Igualmente las organizaciones son diseñadas y administradas de acuerdo con las teorías que prevalecen, utilizando varios principios y presuposiciones que delinean las maneras según las cuales las organizaciones y sus recursos serán administrados. Una teoría de organización puede establecer, por ejemplo, que el poder (autoridad), deben ser totalmente centralizado en la cima de la organización; que la información debe seguir necesariamente el flujo del poder, y que el trabajo debe ser especializado. La aplicación de esos principios y suposiciones determinan los condicionamientos para el comportamiento humano que debe prevalecer dentro de las organizaciones. Surgiendo el pensamiento psicológico de Douglas Mc Gregor; para este autor existen dos concepciones opuestas de la administración, basada en suposiciones acerca de la naturaleza humana: la tradicional que la denomina teoría “X” y la moderna que la llama teoría “Y”.

La teoría “X” implica una dirección basada en los ejercicios de la autoridad formal o en la concepción tradicional de la administración; de aquí la justificación de varios supuestos:

- ❖ El hombre es por naturaleza perezoso y muestra una aversión hacia el trabajo.
- ❖ El hombre elude las responsabilidades y busca ante todo seguridad y tiene como única motivación el dinero.
- ❖ A estar en manos de la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.
- ❖ Las emociones humanas son irracionales y no debe interferir el autointerés del individuo.
- ❖ Las organizaciones pueden y deben planearse de tal manera que el sentimiento y las características imprevisibles puedan neutralizarse y controlarse.
- ❖ Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr el autocontrol y la autodisciplina.

En la concepción tradicional del hombre, la función de las administraciones se ve regida al empleo y al control de la energía humana siendo la siguiente:

- ❖ La administración responde por la organización de los elementos de la empresa productiva- dinero materiales, equipos y personal en interés de los fines económicos.
- ❖ La administración es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivar, controlar sus acciones modificar su comportamiento según las necesidades de la organización.
- ❖ Sin la intervención activa de la organización, las personas serían pasivas frente a las labores de la organización e inclusive se resistirían a ellas; las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas, sus actividades deben ser dirigidas, es decir, la tarea de la administración se define en el convencimiento de que las personas realicen sus actividades.

También existen diversas creencias adicionales como son:

- ❖ El hombre es negligente por naturaleza (evita el trabajo o trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido).
- ❖ Le falta ambición (no le gusta tener responsabilidades y prefiere verse libre de las obligaciones).
- ❖ Es fundamentalmente egocéntrico frente a las necesidades de la organización.
- ❖ Es crédulo, no es muy hídido, y siempre está dispuesto en creer en charlatanes y demagogos.
- ❖ Su propia naturaleza lo lleva a no querer los cambios pues ansía la seguridad.

Para esta teoría ese comportamiento no es la causa si no el efecto de algunas experiencias negativas en algunas organizaciones, ese comportamiento de las personas no tiene más remedio que actuar de acuerdo con estas pautas; señalar a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, limitándolo a aquellas actividades que pueda realizar bien y con las que se sienta a gusto, marcar los tiempos de realización del trabajo, dictar normas a seguir y someter a las personas a una constante presión, con los que al sentirse controlados harán el esfuerzo necesario para no ser sancionados. El control se llevará a cabo por el ejercicio de la autoridad; como su única motivación es el dinero, su recompensa o sanción por el ejercicio correcto o no de las actividades asignadas están relacionadas con percepciones

pecuniarias; es decir, para la teoría “X”, el hombre es un elemento más del proceso que responde al mando y en ese sentido valoran su comportamiento.

Mc Gregor sostiene que el ser humano no actúa según las pautas del comportamiento descritas, formulando como alternativas la teoría “Y”. La misma parte de una hipótesis básica: es necesario crear en la organización unas condiciones tales que las personas puedan alcanzar con éxito sus objetivos y los de la organización o parte de una nueva concepción de la administración para esto se basa en supuestos de la teoría de la motivación humana:

- ❖ El empleo de esfuerzos físicos o mentales en un trabajo es tan natural como descansar; el hombre común no siente que sea desagradable trabajar. De acuerdo con condiciones controlables el trabajo puede ser fuente de satisfacción (y debe realizarse voluntariamente) o en una fuente de castigo (y debe evitarse, en lo posible).
- ❖ El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios de lograr esfuerzos para alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe poner la autorreducción y el autocontrol al servicio de los objetivos que se le confían.
- ❖ Confiar objetivos es una manera de premiar, asociada con su alcance efectivo. Las más rentables de esas recompensas, como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos hacia los objetivos.
- ❖ EL hombre bajo determinadas condiciones, tiende no solo a aceptar, sino también a buscar responsabilidades. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad personal por lo general son consecuencia de la experiencia individual y no de características humanas inherentes y universales.
- ❖ La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación, de ingeniosidad, en la solución de problemas organizacionales se encuentra en la mayoría de la población, no en una minoría.
- ❖ En las condiciones de la sociedad industrial moderna, el potencial intelectual del hombre común solo se necesita parcialmente.

En otras palabras:

- ❖ El hombre no es pasivo, ni contraviene los objetivos de la organización.

- ❖ Las personas poseen motivación básica, capacidad de desarrollo, patrones de comportamiento adecuados y están capacitados para asumir plenas responsabilidades.

Tenemos que en la concepción moderna del hombre esta teoría es más amplia:

- ❖ La administración es responsable de la organización de los elementos productivos de la empresa: dinero, materiales, equipos, personas, para que ella alcance sus fines económicos.
- ❖ Las personas no son pasivas por naturaleza ni renuentes a colaborar con las necesidades de la organización, pueden volverse así como resultado de su experiencia en otras organizaciones.
- ❖ La motivación, el potencial de desarrollo y la capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir el comportamiento para alcanzar el objetivo de la organización, están presentes en las personas, no se los crea la organización. Esta es responsable de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismos esas características.
- ❖ La labor primordial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante las cuales las personas puedan alcanzar con mayor facilidad sus objetivos individuales y dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

Mc Gregor recomienda una serie de ideas donde propone un estilo de administración participativo y democrático, basándose en los valores humanos:

- ❖ Descentralización y delegación: medios eficientes para liberar a las personas del control excesivo de algunas organizaciones tradicionales, las cuales les permite obtener cierto grado de libertad para dirigir sus labores, adquirir responsabilidades y satisfacer las necesidades del ego.
- ❖ Ampliación del cargo y mayor significación del trabajo: la reorganización y la ampliación del cargo implican innovación, ayuda a aceptar las responsabilidades en la organización, además de proporcionar oportunidades para satisfacer las necesidades sociales de estima.
- ❖ Autoevaluación del desempeño: Para Mc Gregor, los programas tradicionales de evaluación del desempeño están enfocados hacia la concepción tradicional (teoría

“X”), ya que la mayor parte de dichos programas tienden a tratar al individuo como si fuera un producto que está inspeccionándose en una línea de montaje. El superior jerárquico ejerce un gran liderazgo en este proceso, puesto que exige mayor capacidad de la administración que el modelo tradicional. Este papel es mucho más agradable para muchos que el “juez” o “inspector”, que son forzados o presentados. El individuo es precisado a adquirir mayor responsabilidad en la planeación y evaluación de su propia contribución para conseguir los objetivos de la organización.

En la actualidad, las teorías “X” y “Y” se ven como extremos antagónicos con concepciones intermedias. Entre la teoría “X”(autocrática, impositiva, autoritaria) y la teoría “Y” (democrática, consultiva y participativa) existen graduaciones continuas y sucesivas, que son resultado del cambio del papel del hombre en los procesos productivos y de servicios; resultado del propio desarrollo de las fuerzas productivas.

También existe la teoría “Z” donde Ouchi, profesor norteamericano, descendiente de japoneses. Muestra que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, mucho más gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de enfoques tradicionales basados en la organización.

En Japón, el proceso decisorio es participativo y conceptuarse consulta a todo el equipo y debe llegarse a un consenso, producto de una larga tradición. El empleo es vitalicio, existe estabilidad en el cargo y la organización funciona como una comunidad humana unida estrechamente mediante el trabajo en equipo. La productividad es una cuestión de la organización social: la mayor productividad es si consigue a través de un trabajo pensado, sino de una visión cooperativa asociada a la confianza. La teoría “Z” destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura empresarial; los elementos tradicionales o de la cultura japonesa dieron su resultado en las décadas últimas del siglo pasado, pero con el resultado de la competencia entre los grandes centros de poder; en los momentos actuales; algunos de sus elementos que encarecen la fuerza de trabajo e inciden negativamente en la productividad están siendo validados; como por ejemplo el empleo vitalicio y otros.

Resultado del desarrollo de las diferentes teorías ya existentes sobre la administración de los hombres en los procesos Likert propone su clasificación en cuatro grupos, teniendo en cuenta sus características predominantes:

1. **Sistema autoritario y fuerte:** consiste en un ambiente de desconfianza hacia los subordinados, en el que hay poca comunicación y se hace énfasis en recompensas o castigos ocasionales. Las decisiones están centralizadas en la cúpula de la organización.
2. **Sistema autoritario benévolo:** consiste en un clima de confianza condescendiente (típica del amo hacia el esclavo) en el que hay poca comunicación, castigos potenciales, poca interacción humana y algunas decisiones están centralizadas, y se basan en prescripciones y rutinas.
3. **Sistema participativo, consultivo:** consiste en un ambiente en el que hay más confianza, aunque todavía no es total. Existen algunas recompensas, hay interacción humana moderada, pequeña vinculación individual y una apertura relativa de directrices, y permite que se tomen ciertas decisiones en la base de la organización.
4. **Sistema participativo de grupo:** consiste en un ambiente de completa confianza en el que los subordinados se sienten libres para actuar en equipos, y en el que las actitudes son positivas y las ideas constructivas; hay participación y vinculación grupal, de manera que las personas sienten responsabilidad en todos los niveles de la organización. Como se aprecia va cambiando la forma en que se enfoca la gestión de los recursos humanos lo que influye positivamente en el papel de los mismos en todos los momentos del proceso productivo.

Con el objetivo de que la empresa sobre esa base pueda orientar el sistema de gestión más adecuado para su desarrollo y en mayor correspondencia con la cultura organizacional que desea profundizar; estimulando el paso a formas más modernas que tributen a mayor productividad, buenas relaciones laborales en función de más competitividad con un enfoque a más largo plazo.

Para Likert² el análisis de los estilos de administración, de las actitudes y de las motivaciones del personal, sirve de barómetro para indicar si la capacidad productiva de los recursos humanos de una organización tiende a aumentar o a disminuir.

Basadas en las teorías, principios y suposiciones definieron de manera general la gestión de los recursos humanos en aquella etapa, donde analizaremos de forma continua todas esas repercusiones en los enfoques creados por diferentes autores como son: Elton Mayo, Frederick Taylor, Abraham Maslow, entre otros.

Todo lo anteriormente expresado, demuestra como el ser humano no vive aisladamente, sino en continua interacción con sus semejantes. Las interacciones entre organismos humanos difieren profundamente de las que existen entre objetos meramente físicos y no biológicos. En las interacciones humanas, ambas partes se relacionan mutuamente, una influye sobre la actitud que la otra irá a tomar y viceversa.

Es por ello que desde las primeras industrias hasta la formación de grandes complejos fabriles, los recursos humanos han evolucionado a partir de importantes procesos que datan desde el comienzo de la Revolución Industrial. Con el decursar del tiempo y la utilización intensiva de grandes masas de obreros asalariados, surgió la necesidad de crear sistemas que permitieran mayor rendimiento posible de los trabajadores en sus puestos de trabajo, tomando como base sus necesidades de superación. Por lo que se desarrollaron diferentes enfoques como son:

❖ *El cambio tecnológico rápido y la especialización drásticamente incrementada del trabajo motivado por la Revolución Industrial.*

Donde esta especialización ofrece ventajas:

- Se acorta el período de aprendizaje al tener el obrero que dominar sólo una operación.
- Ahorro de tiempo al no tener que cambiar las operaciones de tarea en tarea.
- Disminución de los desperdicios de materia prima.
- Al no tener la atención en una sola operación es mucho más probable que al obrero se le ocurran mejoras en la forma de sus herramientas o en la manera de utilizarlas.

Pero todo ello derivado del desarrollo tecnológico resultado del desarrollo de las fuerzas productivas en busca de mayor productividad.

❖ *Surgimiento de la Negociación Colectiva libre.* Como resultado de la Revolución Industrial existía una sobre explotación de la fuerza de trabajo; donde surgen los sindicatos para defender los intereses de los trabajadores y comienzan las huelgas y

manifestaciones para exigir mejores condiciones de trabajo y empleo, ello condujo al acortamiento de la Jornada Laboral y a la búsqueda en el Progreso Científico Técnico de formas más novedosas de obtener ganancias.

- ❖ *El Movimiento de la Administración Científica*; Frederick Taylor³, conocido como “el padre de la administración científica” demostraba su interés en acrecentar la productividad mediante una mayor eficacia en los sistemas de producción, junto a una incentivación económica en función de los resultados del trabajo. Este enfoque radica en que es la primera aproximación científica en torno a la administración; olvidando los aspectos de la administración y organización y considerando así al hombre como una máquina.
- ❖ Luego se desarrollan las *Ciencias de la Conducta* donde el ser humano es el centro de interés de este enfoque; se analizaba las mejoras de las condiciones de trabajo, y por ello se prestó énfasis a los factores psicológicos y sociales con el objetivo de incrementar resultados en los trabajadores.

Uno de los autores de interés es Elton Mayo⁴; que destacó la importancia de la satisfacción “no exclusivamente económica en la productividad del empleado”, es decir, la individualidad del trabajador, que para rendir, necesitaba conciencia de las implicaciones de su trabajo en la sociedad en general.

También fue Douglas Mc Gregor⁵ afirmando que “cada decisión empresarial tiene consecuencias en cuanto al comportamiento humano. El éxito de un management depende, en gran medida, de la habilidad para predecir y controlar el comportamiento humano”. Por otra parte se encuentra Abraham Maslow⁶, que se especializó en el estudio de la jerarquía de las necesidades relacionándolas con el desarrollo psicológico y otro autor representativo fue Frederick Herzberg⁷ que contribuyó a sostener la fuente principal de motivación procediendo del trabajo del mismo. En este enfoque todas las aportaciones persiguen el papel del hombre en las organizaciones; pero la excesiva referencia de las variables psicológicas y sociológicas es lo negativo existiendo la ausencia de principios y técnicas de administración.

- ❖ *El Empirismo*; los autores de este enfoque perseguían el estudio de la administración y organización a través de experiencias vividas por directivos de éxito; teniendo como instrumento fundamental el Método del Caso, método que

describe una situación real que ha sido vivida por una persona en la práctica. Como ventajas de este enfoque tenemos que el análisis de la experiencia puede ser útil, de laboratorio, para introducir, explicar y someter a prueba en conocimiento administrativo; pero como desventajas todas las situaciones son diferentes por tanto tiene un valor limitado para desarrollar la teoría administrativa.

- ❖ *El enfoque Matemático*; indica que a través de los modelos o representaciones matemáticas se le da respuesta a los problemas de la Administración y Organización. Según algunos aportes estos han sido utilizados en campos concretos de la administración, por ejemplo, el aprovisionamiento o la producción a través de la investigación operativa; con el inconveniente de que en este enfoque existe el abuso y la generalidad que se ha querido realizar para todo el conjunto de la empresa a través de los modelos.
- ❖ *El enfoque contractual*; los autores de este enfoque (Williamson, Marris, Arrow, Cheng) tratan de buscar el nexo de unión entre "El Pensamiento Económico" y "El Pensamiento Administrativo"; donde plantean que existen unos factores humanos y ambientales que influyen en la toma de decisiones.
- ❖ Los factores humanos son:
 - La racionalidad limitada.
 - El oportunismo.
- ❖ Los factores ambientales son:
 - La incertidumbre / complejidad.
 - Los números pequeños.

Este enfoque aporta interesantes principios para la puesta en marcha de líneas estratégicas de colaboración y explica en gran medida la realidad de la toma de decisiones a la hora de valorar determinados "costos ocultos"; no cubriendo así todos los comportamientos de la administración y organización.

- ❖ *El enfoque decisional*; se centra en el proceso de la toma de decisiones tanto de las personas como de los grupos; y en general trata del estudio de una de las tareas básicas de los directivos: la toma de decisiones y que el resto del pensamiento administrativo puede girar entorno a la teoría de la dirección.

- ❖ *El enfoque de sistema*; se define como un sistema, una reunión de objetos, como un conjunto determinado de relaciones entre los objetos y sus atributos necesarios para lograr un objetivo, dado un mínimo de restricciones. Una de las aportaciones de este enfoque es que es capaz de explicar de forma bastante satisfactoria la empresa de hoy en día, con la inconveniencia de la relativa arbitrariedad a la hora de definir los subsistemas.
- ❖ *El enfoque de contingencia o situacional*; este enfoque se sintetiza en la observación de que no hay una sola manera de dirigir de forma adecuada; es decir que no existen planes, ni estilos de liderazgo, ni controles que sean idóneos para todas las situaciones. Donde por el contrario debe encontrarse la solución más favorable para cada caso en cada circunstancia concreta. Por otro lado tenemos que es excesivamente amplio, llegando a dar respuestas demasiado simples.
- ❖ *El enfoque de estrategia empresarial*; tenemos que el enfoque de la empresa como organización percibe a la empresa desde adentro hacia fuera, es decir el eje principal es la empresa y el entorno es observado, pero desde la propia empresa. Mientras que el enfoque de estrategia empresarial se centra más en el entorno y observa desde allá a la empresa; queriendo ofrecer una propuesta que integra diferentes dimensiones conceptuales de la empresa como sistema abierto y sin obviar su carácter pragmático de organización que tiene como objetivo un plan común con la máxima eficiencia posible. Una de las aportaciones es un importante avance a la hora de diseñar cursos de acción para enfrentar un entorno complejo; aunque se debe enfatizar en las relaciones de las estrategias con la estructura organizativa. El desarrollo de todos estos métodos de formas más simples a más complejas cambian el lugar del hombre en los procesos y conducen con el tiempo al surgimiento de la filosofía y práctica de la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones.

Es en los años sesenta y setenta, los aspectos económicos y tecnológicos tenían un rol más activo en los destinos de la organización ello constituye cada vez mayor desafío para la empresa, el factor humano quedó en un segundo plano dentro del management, tanto en su enfoque "Clásico" como en su enfoque "Estratégico". Es en la siguiente década que, los recursos humanos adquieren su justa dimensión, por la cada vez mayor preocupación por los aspectos sociales y humanos dentro y fuera de la empresa, pero también por la

constatación de las dificultades en la implementación de estrategias supuestamente bien formuladas; de la necesidad de la idoneidad de las personas para incrementar el nivel de complejidad de las empresas.

La toma de conciencia de que los factores intangibles: personal, clientes y sociedad (Andrews, 1986) tienen un gran peso en la formulación e implementación de estrategias. El reconocimiento de los recursos humanos como factor estratégico dado su complejidad y el desarrollo de las empresas en un entorno turbulento lleva a la noción de Gestión de Recursos Humanos. Por lo que varios autores definen que:

Recursos Humanos: expresión ambigua que se suele usar para hablar de la gestión de las personas y de los sistemas sociales en las organizaciones (gestión de los recursos). Hasta hace poco tiempo, se utilizaba la palabra "personal", que era menos comprometida. Designaba al conjunto de los individuos en sistema de trabajo. La idea de "recursos" tiene aspectos positivos, ya que se considera a la persona como una riqueza, un potencial. Pero desaparece la noción de hombre y hasta cierto punto, la de una libertad que puede objetar, negar o negociar su participación. En el sentido etimológico, los recursos son medidos para establecer una situación, salir de apuros. Se explotan para sacar de ellos el máximo provecho, velando por que no se agoten.

Mientras otro autor plantea que los **Recursos Humanos:** son las personas o grupos de personas que trabajan en la organización y se relacionan entre sí, aportando su esfuerzo físico e intelectual, así como sus valores, ideas y sus conocimientos.

Desde siempre, ha sido premisa gestionar a las personas para que funcionen las organizaciones. Donde hay que tener en cuenta la evolución probable de la organización, lo que implica afinar en lo referente a empleos, cualificaciones o formas de compromisos, mediante un mínimo de gestión provisional.

Poco a poco, las diversas formas de gestión se han profesionalizado. La Gestión de Recursos Humanos son el resultado acumulado de una complejidad que está relacionada, a la vez, con:

- Los entornos.
- Las organizaciones.
- Las propias personas.

Los postulados sobre el hombre han evolucionado al mismo tiempo que el concepto de gestión o management. Desde tiempos en que solo teníamos unas ideas muy parciales sobre el hombre con "deseos económicos", "necesidades afectivas" y "proyectos de realización profesional" hemos llegado a una visión más constatada, con gran variedad de comportamientos posibles según las organizaciones.

Desde un enfoque económico, se puede llegar a que la Gestión de Recursos Humanos se ha convertido en capital, a causa de la rigidez creciente del factor trabajo. Con la evolución del contexto social, los costes humanos tienden a ser más fijos que variables. Se consideran a las personas como recursos que conviene optimizar en un plazo determinado. Sin embargo, la gestión de lo social no se debe solo a las necesidades producidas por los ajustes en la producción. También es el resultado de las clases sociales que representan los diversos sindicatos.

Por otra parte, se inscribe en uno de los terrenos cuya complejidad operativa y estratégica es creciente. Esta genera interacciones cada vez mayores con la innovación tecnológica, el análisis económico y la práctica de la gestión. Ello implica que la **Gestión de Recursos Humanos es:** basada en los principios de H. Fayol⁸ (1918) está constituida en partes por cuestiones de "seguridad" (proteger a los bienes y a las personas) y en parte por funciones de "administración" (acción de prever, organizar, ordenar, coordinar y controlar).

Sin embargo otros autores plantean que: **La Gestión de Recursos Humanos** es el área de la empresa que se ocupa de la organización y la utilización de las capacidades y actitudes del personal, mediante la selección, formación y motivación del mismo para conseguir la eficiencia empresarial. No se concibe una organización sin Gestión de Recursos Humanos, la cual da respuesta a los problemas diarios que se plantean en el marco de las relaciones entre las direcciones de la empresa y los trabajadores.

Los recursos humanos en la actualidad van más allá de la moderna dirección del personal, tanto en lo que hace referencia a su visión que del factor humano tiene, como por su posición en la empresa y por la función que desempeña.

Así que la gestión de recursos humanos debe asegurar:

- La inserción del personal en la empresa.

- La dinamización y la movilización del personal de modo tal que se utilicen sus capacidades para el logro de los objetivos de la empresa.
- El progreso del personal, entendido como la exigencia de aportar los conocimientos que serán necesario a los miembros de la empresa para que actúen en mayor nivel de competencias posible.
- La comunicación, o sea el diálogo fluido, permanente y constructivo
- La calidad de vida, aportada a los componentes de la empresa todas las ventajas, seguridad y compensaciones compatibles con su resultado.
- La imagen de la empresa y, por lo tanto la imagen del factor humano, además considerando como recurso, en el proceso de formulación de la estrategia, se debe realizar un análisis de viabilidad y una posterior evaluación de las posibles variantes. El papel de los Recursos Humanos debe ser fundamental en cuanto estudia las necesidades de selección, formación, promoción, movilización generadas a corto y largo plazo por cada estrategia propuesta, y opina sobre su conveniencia en función de ello. El rol del director de recursos humanos, consiste en guiar y dinamizar a los responsables de las distintas unidades organizativas de la entidad, con el objetivo de lograr que la estrategia funcional de recursos humanos sea correctamente puesta en marcha e integrada a la de la empresa. Actualmente las empresas tratan a los recursos humanos como una fuente fundamental de calidad y aumento de la productividad. Cada día aumenta la dependencia de las organizaciones de las personas, las cuales, al enfrentarse tecnologías más modernas y ambientes económico - político - culturales más complejos demandan de un correcto desempeño de la Gestión de Recursos Humanos para el funcionamiento coherente de la organización y la consecución de los objetivos propuestos.

Según Chiavenato⁹ (1990), la moderna **Gestión de Recursos Humanos** significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí con una actitud positiva y favorable. La Gestión de Recursos Humanos es una concepción moderna para designar lo que tradicionalmente se denomina administración o dirección del personal.

Dicho de otro modo por Beer¹⁰ (1989), la gestión de los recursos humanos define los principios más generales para el funcionamiento, desarrollo y movilización de las personas que la organización necesita para alcanzar sus objetivos acordes con la misión establecida.

Harper y Lynch¹¹ (1992), enfocan la gestión como una serie de acciones encaminadas a maximizar el capital humano tanto en el ámbito individual como colectivo en pro de llevar a cabo los objetivos propuestos.

Lloyd L. Byars y Leslie¹² plantean que la **Gestión de Recursos Humanos** comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los Recursos Humanos de una organización.

Es decir, la **Gestión de Recursos Humanos** constituye un sistema que presupone el desarrollo de todos los aspectos de un contexto organizacional, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva.

La Gestión de Recursos Humanos se caracteriza por diversos rangos como son:

- En el siglo XXI los Recursos Humanos constituirán el recurso competitivo más importante.
- Los Recursos Humanos son inversión y no costo.
- La Gestión de Recursos Humanos no se hace desde un área, departamento o parcela de la organización, se hace como función integral de toda organización, además es proactiva.
- La Gestión de Recursos Humanos es necesario concebirla hoy con carácter técnico especializado, poseyendo sus bases en los análisis y diseños de áreas y puestos de trabajo.
- La Gestión de Recursos Humanos eficiente ha superado el taylorismo requiriendo el enriquecimiento del trabajo y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción son objetivos inmediatos de la Gestión de Recursos Humanos.
- El desafío fundamental de la Gestión de Recursos Humanos es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.

Esta nueva concepción de la Gestión de Recursos Humanos está encaminada a asignarle al mismo la importancia que merece.

Para llevar adelante la gestión integrada de los Recursos Humanos se necesita:

1. Obtener formas, motivar, retribuir y desarrollar los Recursos Humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos.
2. Diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible.
3. Ver el factor humano como el motor impulsor del éxito o del freno de la actividad organizacional.

La integración de la Gestión de Recursos Humanos a la Dirección Estratégica ha ayudado mucho al cambio del enfoque para incorporar nuevos principios como son:

- I. Orientación al entorno y su evolución.
- II. Identificación de los cambios internos necesarios para adaptarse a la evolución del entorno.
- III. Planificación de las acciones con visión a largo plazo para lograr los cambios requeridos.
- IV. Rediseño de la organización en función de la estrategia.
- V. Énfasis en los procesos de cambio.
- VI. Integración de todas las áreas en el marco de los objetivos estratégicos.
- VII. Impulsar el estilo de dirección participativa donde cada persona juegue un papel en la organización.

La Gestión de Recursos Humanos tiene un carácter contingencial al depender de la situación organizacional, de la tecnología empleada por la organización, de la filosofía administrativa preponderante, del ambiente, de las políticas y directrices vigentes, de la concepción existente en la organización sobre el hombre y su naturaleza y sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. En la medida que cambien estos elementos, entonces también cambiará la forma de gerenciar los recursos humanos de la organización. Es por eso que hablamos de carácter integrado, contingencial y situacional de la Gestión de Recursos Humanos que no se componen de técnicas rígidas o inalterables sino altamente flexibles y adaptativas, como dinámico es el entorno en que se desarrollan.

La importancia de la función de Recursos Humanos, está en que a medida que las personas resultan más valiosas y cambian la relación con los empleados, los métodos y la función de Recursos Humanos se convierten en decisivos. Aunque después de todo, los empleados experimentan la relación con la empresa fundamentalmente a través de los métodos de Recursos Humanos de la empresa y de la resultante manera con que los directivos los tratan. Esto sitúa a la función de los Recursos Humanos en una posición principal para influir en los clientes, en los resultados de la empresa y en definitiva en el valor para los accionistas. La función de Recursos Humanos se preocupa de las personas de manera integral, desde la creación de los recursos hasta la provisión de satisfacción del cliente. Tal como ha dicho Fred Smith, presidente y general de Federal Express, "la satisfacción del cliente empieza con la satisfacción de los empleados". Otro punto que subraya la creciente importancia de la función y métodos de Gestión de Recursos Humanos procede de la necesidad que tienen las empresas de cambiar casi continuamente para estar a la altura de sus mercados y de las exigencias competitivas. Sin una buena gestión de los Recursos Humanos, es muy difícil, cuando no imposible, conseguir que las personas avancen en la dirección deseada. Una razón final para la preponderancia de las funciones y métodos de los Recursos Humanos es que nuestros empleados, que son cada vez más productivos y diversos, exigen ser tratados como personas. Por tanto, la función de Recursos Humanos debe llegar a ser mucha más experta en proporcionar enfoques más adaptados a los programas de retribución, presentaciones, capacitación y otros en los que se reconozcan las necesidades y situaciones de todos los individuos.

Sin embargo, Chiavenato(1988) especifica los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos en:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales y alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos disponibles.

La finalidad de los Recursos Humanos es crear el futuro, desarrollar nuevos sistemas de gestión y desempeño organizacional para ello es muy importante que en la empresa tengamos muy bien definida la misión, y en función de esta, el desarrollo de los Recursos

humanos, por eso, dentro de las tareas centrales de los gerentes debe encontrarse: la selección, adiestramiento, desarrollo, motivación, incentivo, comunicación, etc. de las personas; esto ayudará a la organización a conseguir sus metas.

En la actualidad hay un consenso entre destacados empresarios de éxito y reconocidos estudiosos de la gestión empresarial, en que la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI no radicará en los recursos naturales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en los recursos financieros y no radicará ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI radicará en el nivel de preparación y de Gestión de Recursos Humanos.

Este planteamiento lo explica esencialmente la tendencia de la globalización del mercado y el enconamiento del cambio y la inestabilidad ofrecida por la turbulencia del entorno. En el sentido de que hoy la Gestión de Recursos Humanos es una preocupación y objeto de ocupación priorizada.

Es tal la importancia que hoy se le otorga a la Gestión de Recursos Humanos, que se le considera la esencia de dirección o gestión empresarial (Sáenz,1995). Así lo reafirma la experiencia de empresa punta de Alemania y Japón, donde el segundo hombre del gerente general es el Gerent Recursos Humanos (Thurow,1992) y no se arriba a ese primer cargo directivo si antes la persona no ha vivenciado la gerencia de Recursos Humanos. Considerarlo en ese lugar, sin dudas, requiere de un profesional altamente competente, del cual distan no pocos de los actuales directivos de Recursos Humanos en las entidades de nuestro país. Distancia que hacen mayor los directores generales no anda a tono con el cambio implicado por las nuevas concepciones, o que conocieran sobre las mismas no superan el plano cognoscitivo yendo al conductual, es decir, a la aplicación o ejecución de esas nuevas concepciones que son vitales para la supervivencia empresarial en términos de la competencia. La consideración de las condiciones de trabajo en su sentido amplio, se relaciona directamente con la calidad del nivel de vida, y con el índice de desarrollo humano. Es necesario a nivel de empresa mantener el índice de crecimiento económico, pero sin perder la perspectiva de que el fin es el desarrollo humano; y la única manera de hacer sostenible el crecimiento económico es haciéndolo aparejado al desarrollo humano.

En las estrategias de Gestión de Recursos Humanos de países en vías de desarrollo es imprescindible, tener muy presente la consideración siguiente expresada en el informe del

PNUD; " En el siglo XXI, el rápido adelanto de la tecnología y las comunicaciones abrirá la posibilidad de "saltar " varios decenios, pero solo si los países pobres logran dominar los nuevos conocimientos y competir "(subrayado del autor, AC)".

Otro factor importante cuya consideración define ya el nivel de efectividad y eficiencia en la Gestión de Recursos Humanos es el desarrollo de la informática y las comunicaciones.

Es necesario apuntar que la Gestión de Recursos Humanos es nueva, apenas diez años tienen los congresos mundiales realizados (Washington, 1986; Buenos Aires, 1988; Sidney, 1990; Madrid, 1992; París, 1994; Hong Kong, 1996) donde se han ido perfilando el objeto de la clásica Dirección o Administración del Personal.

A la Gestión de Recursos Humanos competen todas las actividades en las que influyen o son influidos los hombres que son relacionados con la empresa, por eso es función integral de la empresa u organización y no de un departamento o área específica.

Además, tiene un carácter multidisciplinario, pues necesariamente intervienen diferentes disciplinas científicas para su desarrollo efectivo y eficiente.

Expresado el objeto de la Gestión de Recursos Humanos en términos de Beer y colaboradores: la **Gestión de Recursos Humanos** comprende " todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización.

1.2 Modelos de gestión de recursos humanos y su evolución con el desarrollo económico.

La concepción y funcionamiento de los sistemas de gestión de recursos humanos se realiza sobre la base de diversos modelos. A continuación se analizan los principales modelos consultados en la literatura especializada.

- ❖ *Modelo de Beer*, de la Harvard Business School, (1989). El modelo (*ver anexo 1*), muestra que las políticas de gestión de recursos humanos está influenciadas por dos dimensiones principales: Factores de situación y los grupos de interés. Lo positivo de este modelo es que se le otorga un peso significativo al entorno en cuanto a la influencia de este en la organización y viceversa, asume como rectoras la estrategia empresarial y la filosofía de la empresa. Resulta efectivo el establecimiento de las

políticas que controlan la forma en que se desarrollan e implantan las actividades de recursos humanos, así como la ubicación en el centro de la política de influencia de los empleados al considerarla fundamental. Además es un modelo que pasa del plano teórico al operativo, persigue diagnosticar y proyectar a la vez por lo que sirve para solucionar y diseñar el conjunto de actividades que integran el sistema de gestión de recursos humanos.

❖ *Modelo de Gestión de Recursos Humanos de la Corporación Andina de Fomento*, Páez (1991). La Corporación Andina de Fomento (CAF), (ver anexo 2) plantea la existencia de dos enfoques fundamentales en la forma de administrar los recursos humanos. Cada uno de estos enfoques posee elementos que lo caracterizan y diferencian:

- Desarrollo y uso de la inteligencia del operario.
- Primero el hombre en su relación con las máquinas.
- Entrenamiento y desarrollo para todos.
- Interés por la empresa.

Se plantea que la gerencia de recursos humanos 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 recursos humanos debe proporcionar el adecuado funcionamiento de los subsistemas que la componen.

Identificándose este modelo como el que reconoce y promueve el uso de la inteligencia y capacidad de reflexión del personal logrando su desarrollo integral, así como el aseguramiento al desarrollo y permanencia de los procesos de mejoramiento continuo de calidad y productividad.

Según plantean Lloyd L. Byars y Leslie W: (1996) las funciones de la gestión de recursos humanos son aquellas tareas que han de cumplirse, tanto en las organizaciones grandes como en las pequeñas para obtener y coordinar los recursos humanos. Su campo de acción corresponde a diversas actividades que influyen significativamente en todas las áreas de la organización. La Society for Human Resource Management (SHRM) ha identificado seis funciones principales de la gestión de recursos humanos, a saber:

- Planificación, reclutamiento y selección de recursos humanos.
 - Desarrollo de los recursos humanos.
 - Remuneración y prestaciones.
 - Seguridad e higiene.
 - Relaciones con los empleados y las relaciones laborales.
 - Investigación del recurso humano.
- ❖ *Modelo de Recursos Humanos de Harper y Lynch* (1992). Se basa en la previsión de las necesidades de personal a partir del plan estratégico de la organización, teniendo en cuenta una serie de actividades de recursos humanos para lograr la optimización de estos (ver anexo 3). Plantea el seguimiento continuo para comprobar si los resultados logrados se corresponden con las metas fijadas. Las actividades de recursos humanos que establece son: inventario de personal, evaluación del potencial humano, análisis y descripción de puestos, curvas profesionales y promociones, plan de sucesión, formación, selección de personal y head hunting, clima y motivación, comunicación, evaluación del desempeño, sistema de retribución e incentivo, auditoría de gestión de recursos humanos e informatización. Lo positivo de este modelo es que establece las actividades imprescindibles, de la gestión de recursos humanos. Sin embargo, lo negativo es que no establece el funcionamiento interrelacionados de las actividades imprescindibles, considerándose esta su mayor limitación.
- ❖ *Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Bustillo*, (1994). Este modelo se centra en el puesto de trabajo, elemento sobre el cual las técnicas y sistemas de gestión de recursos humanos, actúan como “pivot” entendiendo por puesto de trabajo al cometido por una persona en la organización. El puesto de trabajo se configura con un enfoque estratégico al ubicarse en el modelo a partir de la estrategia general definida por la organización para alcanzar las metas y los objetivos que permitan la supervivencia y desarrollo de la organización en su entorno. Lo bueno de este modelo es que es integrador ya que recoge las actividades fundamentales de recursos humanos como son: evaluación del potencial, análisis y diseños de puestos, formación y desarrollo, etc. además es sistemático al mostrar las interrelaciones entre los elementos que lo componen. Es significativo el lugar que le otorga al

análisis y descripción de los puestos por la incidencia de éste en las restantes actividades de recursos humanos. Resulta interesante, además, la relación causa-efecto que establece entre los elementos que aborda y la motivación de las personas, por la influencia que tiene esta última en el desempeño. Siendo lo negativo de este modelo que aunque el sistema de remuneración es abarcador al incluir el aporte individual y la contribución a los objetivos, la compensación en su conjunto no tiene el mismo carácter al no considerar otros beneficios que la organización puede ofrecer a sus empleados, tales como condiciones de trabajo y prestaciones.

- ❖ *Modelo de Puchol*, (1995). Se centra en la profundidad del análisis de la conducta del individuo y trata de modificar el comportamiento en el marco de los grupos. Lo mejor de este modelo es que los resultados de la dirección de personal tienden a ser tangibles, claramente medibles y sus decisiones reciben respuestas rápidas. Lo peor de este modelo es que la dirección de personal aparece como algo administrativo, estático y transaccional.

Existen otros muchos modelos de administración de recursos humanos donde se pudo comprobar que su esencia es la misma de siempre, centrada en el desarrollo de los recursos humanos, como fuerza fundamental para lograr los objetivos deseados por una empresa.

Es por eso que priorizo el modelo de Beer y Colaboradores, donde se analiza el desarrollo de los recursos humanos de forma integrada, sistémica y con el enfoque estratégico que requieren las empresas en el proceso del perfeccionamiento empresarial. Además le da un peso significativo al entorno en cuanto a la influencia de este en la organización, asumiendo como rectoras la estrategia empresarial y la filosofía de la empresa. Es un modelo que pasa del plano teórico al operativo, implantando actividades integradoras de los recursos humanos.

Se hace necesario destacar que los diversos modelos analizados tienen su inspiración teórica y su validación práctica en el sector empresarial, por la dinámica de los procesos de internacionalización de la producción y el trabajo y su incidencia directa en la necesidad objetiva de alcanzar niveles de productividad del trabajo como los que exigen la competitividad a escala internacional, sin embargo, en el sector presupuestado la introducción de dichas formas de gestión de recursos humanos ocurrió de forma más tardía y con determinadas particularidades que han hecho más lento su introducción y desarrollo.

Pretendemos en este trabajo centrar nuestro objeto de investigación en el sector educacional y particularmente en una institución de Educación Superior.

1.3 La eficiencia y su rol en la competencia y la calidad de la producción y los servicios.

En epígrafes anteriores hemos visto como la Gestión de Recursos Humanos sistémica y estratégica se ha convertido en una necesidad impostergable de las empresas y organizaciones para mantenerse en un mercado de productos y servicios más competitivo dado por el desarrollo que han alcanzado las fuerzas productivas en un entorno cada vez más cambiante y convulso. En esa dirección la introducción y desarrollo de la Revolución Científico Técnica contemporáneas han puesto retos muy altos a la competitividad. Las organizaciones no pueden estar ajenas a ellas para poder sobrevivir y desarrollarse y en ese sentido la eficiencia económica como base de la producción y los servicios se convierte en una premisa y a la vez resultado para ser competitivos de manera impostergables.

El proceso de gestión es eficiente cuando los recursos que se utilizan son los mínimos necesarios para obtener los resultados logrados. Es una relación de insumo – producto obtenido, donde los insumos son todos los elementos aplicados (inputs) y el producto, los resultados (outputs) logrados.

La gestión será más eficiente cuanto menor cantidad de insumo aplique para lograr el resultado, es decir, cuanto mayor sea el aprovechamiento de los insumos.

El concepto de eficiencia en economía se asocia al hecho de emplear la menor cantidad posible de recursos para obtener una determinada cantidad de productos.

Un método de producción es técnicamente eficiente si la producción que se obtiene es la máxima posible con las cantidades de factores especificados con márgenes de calidad necesarios para competir.

La técnica o método de producción eficiente económicamente es aquel que sea más barato para un conjunto de precios de los factores.

Cualquiera que sea el nivel de producción que se desee obtener la elección del método más eficiente implica que éste sea técnico y económicamente eficiente.

La eficiencia técnica se refiere al uso adecuado de los factores desde el punto de vista físico.

La eficiencia económica determina cómo se combinan los factores productivos con referencia a los precios de los factores. El método económicamente más eficiente será el que cueste menos.

Desde esta perspectiva, la eficiencia técnica se supone dada y pretende determinar la combinación de factores siguiendo las reglas de la eficiencia económica. Las empresas que actúan más eficientemente serán las que resultan más competitivas. De esta forma entendemos por competitividad a la capacidad de una organización de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresas y empresario.

En el mundo de los negocios ser el único proveedor de un producto o servicio y que además, no pueda ser reemplazado por sustitutos sería el máximo logro de una empresa. Pero la competencia representa una realidad absolutamente distinta. Incertidumbre, riesgo, participación en mercado, nicho, barreras de entrada / salida, son entre otros vocablos los que integran la terminología que rodea la lucha por ganar clientes y mercados, desplazando a la competencia. En esta lucha participan:

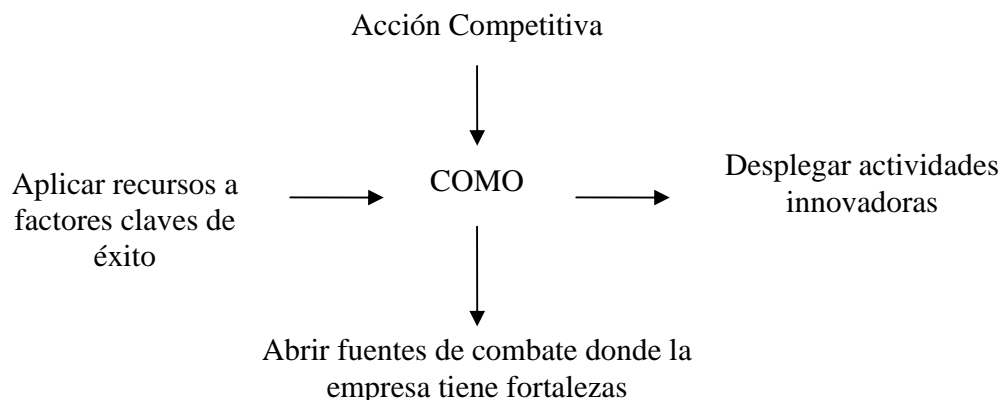
- ❖ Los ofertantes de productos o servicios.
- ❖ Los demandantes, clientes o consumidores.

En la primera se refiere a que el competidor no es un simple miembro de la rama económica, sino un rival que apelará a toda capacidad para superar el desempeño del resto de empresas que operan en sus mercados.

La segunda es que la vocación de servicio y la atención necesaria para lograr la satisfacción del cliente, no es una simple cuestión de ética en los negocios, sino la forma de operar que exigen mercados crecientemente competitivos.

Para esto se requiere focalizar los caminos que conduzcan a desarrollar ventajas competitivas. Metodológicamente, se puede recurrir a los siguientes mecanismos de análisis para construirlas:

- ❖ Identificar los factores claves de éxito en el negocio y asignar recursos a los mismos.
- ❖ Aprovechar las fortalezas que dispone la empresa para diferenciarse de sus competidores.
- ❖ Desplegar actividades innovadoras.



La acción competitiva es el conjunto de acciones hacia fuera que la empresa se ve obligada a materializar para actuar en mercados de fuerte competencia, creando ventaja competitiva.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores que estos tienen en menor medida que hacer posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea excelencia, con características de eficacia y eficiencia de la organización.

La base sustentable de competitividad es la rapidez con que las organizaciones aprenden, su capacidad de transferir el conocimiento al desempeño y adaptarse a nuevos escenarios,

fundamentalmente la de anticiparse a estas situaciones y actuar. Esta capacidad de reacción es la que indicará la factibilidad de trazar rumbos y de la eficacia y eficiencia para obtenerlos.

Por consiguiente, la competitividad de la empresa no depende sólo de una “buena” selección, o de una “buena”, capacitación, o de un “buen” clima organizacional. Depende de su capacidad de administrar el cúmulo de información que poseen sus hombres, sus procesos, productos, etc.,

Es innegable que las empresas se encuentran sometidas a una gran cantidad de cambios y que estos se producen a gran velocidad como consecuencia tanto de la evolución de los mercados como de la introducción de nuevas tecnologías y nuevos métodos de trabajo en el corazón de los procesos productivos.

Los aspectos únicos de la empresa que la hacen destacar positivamente son los que conforman sus competencias claves, que generalmente no son el equipo ni las instalaciones con que cuenta, sino las relaciones críticas que tienen configuradas para movilizar recursos, sino aquellos que contribuyen a la dinámica de innovación, a la mejora continua de producto y proceso.

Son los recursos difíciles de cuantificar y a veces de identificar, que contribuyen al acervo de conocimientos y habilidades, de competencias, que la empresa puede movilizar ante las necesidades de producción, oportunidades de mercado o problemas no previstos. Se le ha denominado, en la literatura reciente de la administración de la empresa, el capital intelectual de la organización, producto de la arquitectura de recursos de la organización, el mismo debe ser desarrollado, administrado e innovado continuamente, conformando así un conjunto de activos no tangibles de la empresa pero decisivos para su capacidad de destacarse en el mercado.

Desde el siglo XV el verbo “competir” significó “pelear con”, generando sustantivos como competencia, competidor y el adjetivo competitivo.

En el contexto actual, **competencias** son:

...“comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación”.

“Es el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones y tareas, y por extensión, el

conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa”.

“Son las capacidades profesionales de los asalariados, contempladas con relación al puesto ocupado o al potencial al que se dispone para otros empleos. Combina saberes teóricos y prácticos con rasgos de la personalidad. Comprenden aspectos técnicos y conceptuales”.

Podemos también designarlas con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que puestas en acción, diferencian a unas personas de otras.

Las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo o con una dinámica de test, cuando se presentan como aptitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos.

El modelo de gestión dinámica de los recursos humanos que en este, tiene como objetivos conseguir los tres grandes pilares que se establece un espacio socio- laboral:

- ❖ Establecimiento de una organización por ocupaciones.
- ❖ La definición de los procesos y políticas de recursos humanos basadas en competencias.
- ❖ La adopción de un sistema retributivo acorde con los dos puntos anteriores.

También existen características destacables de la competencia:

- ❖ *Independencia*: deben ser independientes de la organización en el sentido que puedan ser aplicables en diferentes puntos de la estructura y en diferentes situaciones de trabajo.
- ❖ *Especificidad*: deben ser específicas para cada empresa ya que deben responder al proceso productivo de la misma.
- ❖ *Localización*: están ligadas a las personas, es decir son los empleados los que las aportan en el desempeño diario de sus ocupaciones.

Quizás el rasgo más importante de las competencias reside en su evolución, esto lo constituye en el elemento central de la gestión de recursos humanos. La modificación y evolución de las competencias que poseen los empleados hoy para adaptarlas a lo que el negocio necesitará mañana, es el proceso clave de la gestión de las personas.

Existen dos tipos de competencias:

- ❖ Los conocimientos, elemento básico para poder hacer con éxito las funciones encomendadas.
- ❖ Las cualidades profesionales reflejan los patrones de conducta y las características personales necesarios para desempeñar con éxito una ocupación.

Por tanto la competencia es la capacidad del hombre de ejecutar un trabajo con certeza y alto indicador de eficiencia al conjugar la intersección de sus conocimientos, la comprensión de su labor, entorno, organización y las condiciones de personalidad e inclinaciones personales.

La teoría de competencias permite que el área de gestión humana, permite el logro de los objetivos organizacionales, donde, los diferentes procesos componen, en la práctica como es su aplicación:

- ❖ Diseño de cargos y perfiles ocupacionales.
- ❖ Selección y contratación.
- ❖ Formación y desarrollo.
- ❖ Planes de sucesión.
- ❖ Gestión del desempeño.
- ❖ Compensación basada en competencia.

La compensación basada en competencia tiene técnicas para medir. Se denominan técnicas activas pues en ellas el candidato crea la situación, la desarrolla y en otras ocasiones la construye. Algunas de las técnicas que se utilizan para verificación de competencias son:

- ❖ *Entrevista*: permite interacción real, capacidad de escucha, comunicaciones, reacciones.
- ❖ *Ejercicios de bandeja*: se presentan como una serie de situaciones que simulan el procedimiento administrativo del trabajo en los que el candidato es preguntado cómo diferentes situaciones existentes en esa bandeja. Se busca conocer, en esas situaciones forma de trabajar, su nivel de planificación, organización y gestión del tiempo.

- ❖ *Ejercicios en grupos:* busca observar a un grupo interactuando entre sí discutiendo tema previamente preparado por los evaluadores. Permite ver trabajo en equipo, argumentación, sensibilidad, capacidad de escucha.
- ❖ *Presentaciones:* esta técnica consiste en dar a los candidatos un ejercicio o término preparado en treinta minutos y presentarlo posteriormente ante un auditorio. Este identifica algunas competencias muy específicas.
- ❖ *Encontrar hechos:* Consiste en dar al candidato escasa información para resolver el evaluador solamente contestará preguntas suplementarias que cada candidato formulará al encontrar la solución.
- ❖ *Ejercicios de escucha:* se les presenta al candidato una grabación oral o en video.

La cuestión entonces está en traducir nuevos enfoques, como el de la gestión por competencias, en métodos suficientemente operativos e integrados como para convencer a los escépticos y sustituir las viejas prácticas de recursos humanos. La gestión por competencias pueden dar repuestas inmediatas y concretas a asunto de verdadera relevancia, tales como. La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos, la sustitución urgente de las de cargo como eje de la gestión de recursos humanos, la compensación justa con base en el aporte de valor agregado y la erradicación de la vieja, costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.

Cada nueva aplicación de la gestión por competencias dentro de las empresas obliga a estas a realizar un análisis previo de su cultura organizacional y de su estrategia empresarial, que le permita definir las competencias críticas para alcanzar sus objetivos mediante los recursos humanos de la organización.

La aplicación del concepto de gestión por competencias dentro de una organización debe seguir cuatro pasos:

1. En función del entorno y estrategia empresarial de cada organización, deberán seleccionarse las competencias profesionales adecuadas a su misión.
2. Analizar la organización para valorarla bajo este nuevo prisma.
3. Planificar las acciones empresariales que de este análisis se deriven.
4. Actuar en consecuencia.

La elaboración de este perfil de competencia exige un esfuerzo de conceptualización sobre el entorno que rodea al puesto de trabajo en la rutina diaria, así como la búsqueda de aquellos factores diferenciadores del desempeño y la concreción de las herramientas de medición de estos factores.

Las necesidades de adaptación o flexibilidad empresarial es el principal objetivo a cubrir por muchas organizaciones. Bajo este enfoque una gestión del área de recursos humanos fundamentada en las competencias exige un proceso constante de revisión de los perfiles profesionales, sobre la base de los contenidos de los puestos y las necesidades de la empresa.

La gestión por competencias da respuesta al objetivo de flexibilizar la organización. Los principios básicos de este modelo de gestión son:

- ❖ Los recursos humanos son input esencial para la definición de la estrategia de la empresa, la capacidad para hacer realidad la estrategia de una empresa reside en las personas. Por lo tanto, es imprescindible tener en cuenta la capacidad de las mismas a la hora de escoger entre las diferentes alternativas estratégicas, siendo las competencias disponibles las que proporcionan el elemento de medida a tener en cuenta en este proceso.
- ❖ Las competencias son el principal activo de los recursos humanos. La gestión de recursos humanos debe centrarse en la evolución planificada del conjunto de las competencias de los empleados.
- ❖ Se debe separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, el establecimiento de puestos muy definidos y jerarquizados dotaba de mecanismos de control eficiente a la estructura organizativa y permite su valorización, y estableciendo así una conexión directa entre la estructura definida los sistemas de gestión de las personas donde lo más importante era garantizar la educación de la persona al puesto que ocupa. Para dotarse de flexibilidad es imprescindible separar ambos conceptos, la organización del trabajo debe responder al criterio de eficiencia y servicio al cliente, y no debe verse constreñida por cursos laborales. La gestión de recursos humanos debe orientarse a la educación permanente de la oferta a la demanda.

- ❖ La compensación se debe hacer sobre la base de las competencias y la medición de la actuación, en un sistema donde la competencia es el factor clave de éxito, debe incentivarse la generación y la adquisición en el corto y largo plazo, de competencias. Es por ello imprescindible pensar en un sistema de recompensas en el que se premie el nivel de competencias que se posee, en relación con el nivel requerido, y no en otros factores que hasta ahora han sido la piedra angular de los sistemas retributivos.

Es por tanto que la gestión por competencias es: un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados.

Concibiendo la gestión humana como un medio y no como un fin en sí misma como ya se ha analizado anteriormente, se hace necesario una metodología de gestión que haga posible este propósito y es desde esta perspectiva que la gestión por competencias cobra su mayor importancia, al fin y al cabo la fuerza y la competitividad de una organización están hoy en día depositadas en sus personas.

Nos dirigimos hacia un nuevo modelo económico basado en el conocimiento en el que este valor diferenciados aportando ventajas competitivas gracias a su gestión.

La gestión del conocimiento nos hace diferente, contribuye a que seamos una organización innovadora y nos permite proveer de soluciones de negocio de alto valor a nuestros clientes.

Según la teoría económica, existen dos principales factores productivos y hace algunos años se empieza a reconocer un tercer factor del conocimiento como generador de riquezas en las economías. Como elemento exógeno productivo, el conocimiento ha estado siempre presente y ha posibilitado el desarrollo, no obstante, existen dos hechos que pueden explicar la importancia adquirida por el conocimiento en los últimos años. Por un lado, las nuevas técnicas de medición están permitiendo una materia del conocimiento y por otro el desarrollo de tecnología de la información y del control de difusión y su distribución a través de todos los sujetos que construyen la economía.

En definitiva, las actuales economías y con ellas todos los agentes económicos sociales inmersos en un proceso de transformación que significa el paso de una economía innovadora basada en el conocimiento.

En este nuevo contexto, se hace evidente que gestionar bien los procesos que incentivan el uso y difusión del conocimiento se convierte en tarea primordial para cualquier economía inmersa en un mundo en constante modificación. Surge así el concepto de gestión del conocimiento entendida como “el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de conocimientos pertinentes en una empresa, con objeto de mejorar su capacidad de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas” o, en otras palabras, “como el arte de transformar la información y los activos intangibles valor constante para nuestros clientes y para nuestro personal”.

La importancia de la creación de conocimiento y de actividades innovadoras, como principios de crecimiento económico, no es una teoría aparecida recientemente. De hecho, desde los más clásicos hasta economistas como Schumpeter han dado siempre una gran importancia a la acumulación de conocimiento para el crecimiento económico a largo plazo.

Sin embargo, el reciente protagonismo dado al conocimiento viene explicado por dos factores:

- ❖ La evolución en el desarrollo de indicadores y métodos de medición ha contribuido al conocimiento con un nuevo input inherente al proceso productivo. El conocimiento, otro factor de producción, puede ser producido y utilizado en la creación de otros bienes, de la propia producción.
- ❖ La aparición y desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación han contribuido a una mayor facilidad en el uso y la creación de conocimiento.

La aparición de la economía basada en el conocimiento supone que la capacidad de crear valor ya no depende exclusivamente de su capacidad financiera y de producción constatando desde hace algunos años que la información y el conocimiento son una fuerza para la creación de renta y de riqueza. No es de extrañar entonces que empiecen a ser políticas adecuadas para lograr una buena gestión del conocimiento y de la información siendo familiares los términos gestión financiera y gestión de producción muy pronto lo

será el término gestión del conocimiento aún a pesar del respeto que la ambigüedad y complejidad impone.

Pero, además de definiciones, hay en marcha un gran número de iniciativas y líneas determinadas trabajando con el fin de dotar de contenidos teóricos y concretar con aplicaciones prácticas de la gestión del conocimiento.

Estas corrientes abordan la cuestión de diversos enfoques: investigaciones orientadas a la búsqueda de indicadores que ayuden a cuantificar y medir el capital intelectual, estudios sobre el proceso de creación y generación del conocimiento, proyectos enfocados hacia la recolección y difusión del conocimiento.

La idea que subyace detrás de todas las definiciones y los trabajos de investigación es una gestión del conocimiento que surge en el nuevo escenario económico como la nueva visión con la que la búsqueda de soluciones contribuyan a modificar, adaptar o ajustar el entorno empresarial en la nueva realidad, cuyo principal y más claro atributo es la incertidumbre.

Hoy, por el contrario, el entorno competitivo ha cambiado radicalmente: la globalización, límites territoriales y los competidores pueden seguir desde cualquier parte del mundo, por lo que se ha modificado el entorno físico y se han roto las barreras temporales y geográficas, los procesos de adaptarse a la “e” que lo antepone todo y obliga a tomar decisiones de forma más racional.

Adaptarse a trabajar en este entorno de continuo cambio y aprender nuevos momentos y decidir parece la opción más sensata.

Lo que distingue a una empresa de éxito es su capacidad de diseñar nuevas estrategias las reglas del juego competitivo en su sector. La innovación estratégica es el medio productivo de la empresa madura donde se puede superar sus desventajas, descubriendo así nuevas formas de gestionar los recursos.

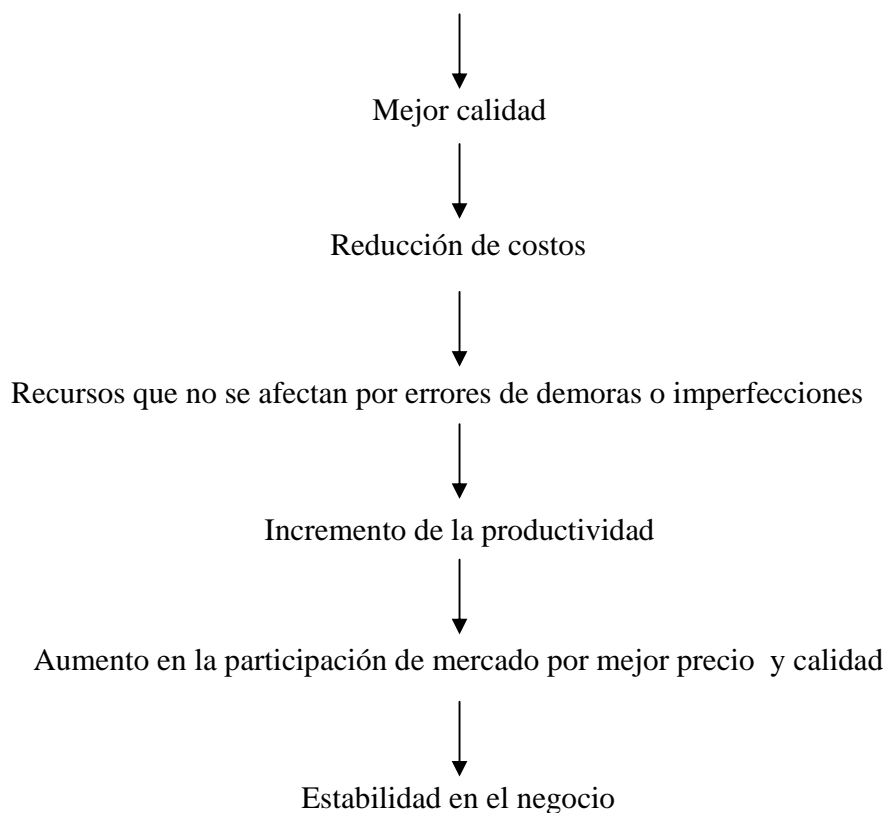
Hasta ahora nunca el capital humano de una empresa había adquirido tanto protagonismo en la diferenciación de una organización frente a otra. Las empresas pueden aplicar las mismas formas de dirección y usar la misma tecnología e infraestructura, pero solo la excelencia de tener integrantes en la organización logra marcar las diferencias. Dicha excelencia queda para lograr competencia tanto organizativa como personales de sus

trabajadores responsables de crear en la organización el desarrollo de sus capacidades, conocimientos y habilidades del personal y de su mejora continua.

Las empresas que triunfarán son las que logren instrumentar los medios que permitan el compromiso de sus empleados en todos sus niveles. El método de Calidad Total como la respuesta estratégica más competitiva para responder a las nuevas realidades de mercados se apoya en:

- ❖ Una clara orientación al consumidor, ofreciendo productos con calidad y precios justos.
- ❖ Una activa participación de todos los niveles de la empresa en la mejora continua de los procesos.
- ❖ La capacitación permanente de los recursos humanos.
- ❖ La búsqueda del consenso a través de una administración participativa.

La calidad total se plantea como desafío de hacer todo mejor como disciplina de vida, esto se fundamenta en la siguiente cadena:



La filosofía de Calidad Total rompe la cultura tradicional de suponer que mejor calidad implica mayores costos. Por el contrario es el medio más apropiado para una reducción de costos, llegando de inmediato a la satisfacción del cliente.

La Calidad Total es un enfoque competitivo abrumador debido a que centra la mejora continua de sus procesos en los procedimientos de trabajo que dan origen a los productos y servicios. Se crea dentro de la empresa una fortaleza difícil de contrarrestar por la competencia.

Las ventajas no surgen de lo material y no es fácilmente imitado como: la materia prima, la tecnología, el diseño sino la eficiencia de los procesos de calidad y los procesos de trabajo implícito en la generación de productos y servicios.

La calidad suele identificarse con el proceso productivo, cuando en realidad es un concepto que debe estar presente en todas las funciones y actividades de la empresa. El costo del producto no solo es el costo de producción o fabricación, sino que tiene que ver con la eficiencia de todas las áreas y procesos de la misma.

La calidad no es una función técnica ni un departamento, es un método de administración y gestión donde desde el presidente hasta el último de los empleados deben entender en que consiste para crear y querer formar parte del sistema. Es la forma de dirigir organizaciones adaptándose a las condiciones sociales y económicas contemporáneas.

La implementación de los procesos de calidad, constituye una acción que tiene un momento de culminación. Ello es producto de que la demanda de los clientes y la presencia de la competencia exigirán niveles de calidad más y más alto grado.

Adicionalmente, no podemos olvidar la presión de los clientes, exigiendo un mejor servicio y obligándonos a mejorar drásticamente nuestros niveles de calidad.

Es el factor humano el que determina el éxito futuro de las empresas. Con esto ponemos de manifiesto la necesidad que tienen las empresas hoy de prepararse para un futuro, incierto en muchos casos, mediante la adopción de sistemas de gestión del factor humano que permitan:

- ❖ *Flexibilidad Organizativa:* posibilidades de componer los procesos y redistribuir las actividades según las necesidades cambiantes del negocio sin que ellos supongan un gran cambio organizativo.

- ❖ *Movilidad funcional*: disponer de empleados con conocimientos, cualidades y aptitudes que les permitan desempeñar su trabajo con igual resultado en distintas situaciones.
- ❖ *Motivación*: capacidad para suscitar el interés y el compromiso de sus empleados con su trabajo, factor básico para la calidad.
- ❖ *Distinción de los mejores*: capacidad para identificar y premiar a los mejores en función de un desempeño comparativamente superior.

Por tanto, para Ishikawa¹³, la calidad total es: una política que abarca todo un canal de producción y que lo hace solidario respecto del cliente por el producto que se fabrica. Toda la cadena de producción es responsable hacia el consumidor por el producto o por el servicio que se ofrece.

Sin embargo, la calidad es un concepto que ha ido variando con los años y que existe una gran variedad de forma de concebirla en las empresas, a continuación se detallan algunas de las definiciones que comúnmente son utilizadas en la actualidad.

CALIDAD es:

- ❖ Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- ❖ Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.
- ❖ Despertar nuevas necesidades del cliente.
- ❖ Lograr productos y servicios con cero defecto.
- ❖ Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- ❖ Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
- ❖ Producir un artículo o servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- ❖ Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- ❖ Sonreír a pesar de las adversidades.
- ❖ Una categoría tendiente siempre a la excelencia.
- ❖ Calidad no es un problema es una solución.

Para W. Edwards Deming, la calidad no es otra cosa más que “una serie de cuestionamientos hacia la mejora continua”.

Para el Dr. J. Juran, la calidad es “la educación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente”.

Kaoru Ishikawa, define a la calidad como: “desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un proceso de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.

Los sistemas de gestión de calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente.

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especialización del producto y son generalmente denominadas como requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificado por el mismo cliente de forma contractual o pueden ser determinadas por la misma organización. En cualquier caso, es finalmente el cliente, quien determina la aceptabilidad del producto. Dado que las necesidades y expectativas del cliente son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a que las organizaciones permitan analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control.

Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.

El sistema de gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda. Los objetivos de la calidad complementan otros objetivos de la organización tales como aquellos relacionados con el crecimiento, recursos financieros, rentabilidad, medio ambiente y la seguridad y salud ocupacional. Las diferentes partes del sistema de gestión de una organización puede integrarse conjuntamente con el sistema gestión de la calidad, dentro de un sistema de gestión único, utilizando elementos comunes.

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en proceso.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control contenido que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere de evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

El Feed Back 360° es un instrumento en el que se recaba información sobre un individuo, ésta recoge de los empleados que están a su alrededor y más activamente trabajan con él. El Feed Back 360° es una evaluación en que se valoran conductas, habilidades y competencias de los individuos, y esta se orienta al desarrollo de competencias, permitiendo encontrar los elementos que ayuden a mejorar o incrementar el desempeño que nos ayuda a maximizar los resultados de la compañía.

El Feed Back 360° hace las evaluaciones a partir de preguntas, afirmaciones, comentarios y su objetivo es ayudar a un individuo a determinar y delimitar las áreas en las que debe desarrollarse. En algunas organizaciones es usado también para determinar mejoras como parte del proceso de evaluación del desempeño.

La aplicación de Feed Back 360° implica que no se valora los aspectos que el superior ve, sino que se mejora y optimizan todos los aspectos del individuo que sirvan a la organización, con la utilización de esta herramienta se obtienen valoraciones diferentes como son: motivadoras, objetables, fiables y se acepta mejor.

Alimentar el proceso de Feed Back 360° del conocimiento en el sistema es ahora una prioridad que la empresa valora al progreso y motiva al trabajador a aprender, este

aprenderá constantemente en la práctica lo aprendido, y a la aumentará la productividad y la capacidad de aprendizaje de la empresa.

Dirigir y operar una organización con éxito requiere gestionarla de una manera sistemática y visible. El éxito deberá ser el resultado de implementar y mantener un sistema de gestión que sea diseñado para mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia del desempeño de la organización mediante la consideración de las necesidades de las partes interesadas. Gestionar una organización incluye gestionar una calidad entre otras disciplinas de gestión.

De este modo hacemos referencia a cómo se ha desarrollado las diferentes formas de dirección empresarial que han tenido como objetivo involucrar cada vez más a los individuos en los procesos económicos-productivos con el fin de incrementar los beneficios y ser más competitivos donde los servicios en general y la educación universitaria no están ajenas a este desarrollo. Es por ello que nuestra universidad ha contribuido al perfeccionamiento de la dirección.

1.4 La gestión y su papel en la eficiencia organizacional.

Trazar la historia de la gestión de recursos humanos permite comprender a la vez la variedad de sus perspectivas y la complejidad de los instrumentos que utiliza. El departamento de recursos humanos se ocupa de registrar los actos administrativos y de controlar los reglamentos en materia social así como de seguir a las personas y de potenciar su actividad colectiva, tiene que ocuparse de la selección y cualificación de los asalariados, tomar en cuenta sus retos y necesidades, asegurarse de que contribuyen con la mayor eficacia y eficiencia a los procesos de la organización.

La organización es un tipo de proyecto social en el que se reúnen varios recursos para alcanzar determinados objetivos. Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y logra sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales.

Concentremos en los recursos humanos, que constituyen los recursos más complejos de que dispone la organización, porque para que puedan procesarse los demás recursos necesitan la presencia de los recursos humanos.

Los componentes operativos son los métodos que utiliza la organización para conseguir, conservar y desarrollar sus recursos humanos, al mismo tiempo que coordina los empleos en sus aspectos complementarios.

Si la gestión es hacer diligencias, las diligencias tienen en nuestro oficio un objeto y una ubicación muy claros: los hombres en la situación del trabajo. Al analizar el hombre como una situación del trabajo, salta a la vista que ambos están sometidos al cambio y a la evolución. Por ello, tal vez la reflexión previa a cualquier “diligencia conducente al logro de un negocio”, si es que la diligencia es sobre hombres trabajadores, sería la constatación de que ni hombre ni empresas son iguales, sino distintos y diferentes. Por lo que la gestión no puede plantearse en términos unívocos ni uniformes, sino amoldables de alguna manera a distintos hombres y las distintas organizaciones del trabajo.

El hecho diferencial de las organizaciones empresariales parece bastante evidente: solo por el tipo de negocio, productos, mercados, tecnologías, grado de implantación, etc. sino por su propia cultura histórica y posicionamiento ante el futuro.

Por tanto la finalidad y responsabilidad de una gestión de recursos humanos será la de una gestión global e integradora donde:

- ❖ Por un lado, pautas y tendencias sólidamente establecidas y a disposición de todo el activo humano cualesquiera que sean sus diferencias o ubicaciones: posibilidades para la información y el desarrollo, esquemas claros de motivación y compromiso, espacios abiertos para la autonomía y creatividad, exigencias firmes de esfuerzos, productividad y resultados.
- ❖ Por otro, diferenciador en el tratamiento y variedad instrumental en las aplicaciones que, sin caer en clasismos anacrónicos ya felizmente superados, pueda implicar incluso una gestión individualizada y personalizada.

Después de todo hay que seguir trabajando no solo para el presente, sino para encontrar su espacio en el futuro. La gestión no puede enquistarse en la reducción de gastos: hay que formar y desarrollar, descubrir y potenciar nuestras competencias, motivar y comprender, exigir y cuidar los rendimientos, abrir entornos a la creatividad.

No hay organización sin personas. Las organizaciones no existen solo para agrupar personas. Agrupar personas no constituye un objetivo de las organizaciones. Las personas son los medios, recursos para que la organización alcance sus objetivos. Además, las

personas no son los únicos recursos, aunque sí son los únicos recursos vivos capaces de procesar los otros recursos inermes e inertes.

Las personas que forman la organización de una empresa son las que van a innovar ventajas competitivas de las actividades del negocio de una entidad y son realmente las que van a conocer cuando los clientes estén satisfecho o no. Por tanto, ya no solo es importante sino que es verdaderamente vital para la empresa gestionar eficaz y eficientemente sus recursos humanos.

Entonces se define eficiencia como:

“Relación entre insumos consumidos y resultados logrados”.

“Es el que vincula el costo que representó alcanzar los objetivos con los objetivos en sí”.

Los directivos deben considerar a los empleados como el recurso más valioso en la organización e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades.

Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficio para los empleados y la organización, ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. La capacidad hará que el trabajador sea más competente y hábil. Es más costoso contar y capacitar un nuevo personal que desarrollar las habilidades del personal existente. Además al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

A la organización de la empresa se le debe dar un enfoque de gestión de sus recursos humanos antes de prever y pretender obtener elevados volúmenes de producción y eficientes resultados del trabajo de las personas, aportando por delante el valor y el lubricante que la organización de las personas continuamente necesita.

Una organización es racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, aunque no se tiene en cuenta los objetivos individuales. El hecho de que una organización sea racional no significa que sus miembros actúen de manera racional en lo que se requiere a sus aspiraciones y objetivos personales. Cuanto más racional y burocrática se vuelva la organización, más automáticamente trabajan sus miembros actuando como simples engranajes de una máquina, olvidando el propósito y el significado de su comportamiento. La racionalidad se logra mediante la elaboración de reglamentos

que sirven para dirigir el comportamiento de los participantes en la búsqueda de la eficiencia.

La eficiencia se relaciona con la utilización de los recursos para obtener un fin u objetivo.

La eficiencia es el resultado de la racionalidad, una vez establecidos los objetivos, le compete descubrir los medios más adecuados para obtenerlos.

Para que exista racionalidad es necesario que los medios, procedimientos, métodos, procesos, sean coherentes con el logro de objetivos específicos.

Toda organización debe considerar la eficiencia, en términos económicos, la eficiencia de una empresa se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos, bienes o servicios. Por tanto, la eficiencia es una relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocados hacia la búsqueda de la mejor manera cómo las cosas deben hacerse o ejecutarse, con el fin de que los recursos (personas, máquinas, materia prima) se utilicen del modo más racional posible.

La eficiencia implica la relación favorable entre resultados obtenidos y costos de los recursos empleados. Teniendo dos dimensiones: la relativa a la asignación de recursos y la referente a la productividad de los servicios. Los recursos son asignados eficientemente si generan la máxima ganancia posible por unidad de costo y son empleados eficientemente cuando se obtiene una unidad o producto a mínimo costo. En economía eficiencia es un concepto que describe la relación entre insumos y resultados en la producción de bienes y servicios esta relación puede medirse en términos físicos (eficiencia técnica) o términos de costos (eficiencia económica).

La eficiencia se traduce en la minimización del costo total en logro de una meta determinada y el tiempo para realizar esta.

Desde que Daniel Goleman dio a conocer el concepto de inteligencia emocional, muchos expertos recomiendan una aplicación del esfuerzo en las habilidades directivas y la aplicación de la flexibilidad en la gestión de recursos humanos en las organizaciones, dando una alta importancia al concepto de “socialización” de las empresas, es decir, hacer más humano el trato hacia los colaboradores, dejando a un lado el paternalismo empresarial y la política del que aquí mando yo.

Sin embargo también se encuentra el término de *calidad* como la calidad suele identificarse con el proceso productivo, cuando en realidad *calidad* es un concepto que debe estar presente en todas las funciones y actividades de la empresa. El costo del producto no solo es el costo de producción o fabricación, sino que tiene que ver con la eficiencia de todas las áreas y procesos de la misma.

La calidad no es una función técnica ni un departamento, es un método de administración y gestión donde desde el presidente hasta el último de los empleados deben entender en que consiste para crear y querer formar parte del sistema. Es la forma de dirigir organizaciones adaptándose a las condiciones sociales y económicas contemporáneas.

Los sistemas de gestión de calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente.

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especialización del producto y son generalmente denominadas como requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificado por el mismo cliente de forma contractual o pueden ser determinadas por la misma organización. En cualquier caso, es finalmente el cliente, quien determina la aceptabilidad del producto. Dado que las necesidades y expectativas del cliente son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control.

Todo esto nos indica, que los nuevos líderes tienen que personalizar la gestión del factor humano en la empresa y sobre todo, deben de saber cubrir las necesidades de cada uno de sus subordinados, flexibilizando las actividades antes los cambios que se producen en las organizaciones.

Conclusión Parcial.

- Las diferentes concepciones, escuelas y enfoques del Sistema de Recursos Humanos hasta la Gestión Moderna de los Recursos Humanos han evolucionado demostrado la ventaja competitiva que constituyen los mismos para las organizaciones.

CAPITULO # 2 CARACTERIZACION DEL OBJETO DE ESTUDIO.

2.1 Diagnóstico sobre los Recursos Humanos en la empresa .

La Educación Superior revolucionaria en Cienfuegos tiene sus orígenes en las actividades que la Universidad Central de Las Villas realizó en 1969 como preparación de la participación de profesores y estudiantes en la zafra de 1970; a partir de cuyo momento ha existido un proceso de desarrollo ininterrumpido.

En 1971 se inician los estudios de Ingeniería para trabajadores de la Brigada Comunista de la Construcción y Montaje de la Termoeléctrica y comienza el curso diurno para estudiantes de pedagógico. En 1972, se crea la Filial Universitaria, que el 6 de diciembre de 1979 se convierte en Instituto Superior Técnico de Cienfuegos creciendo gradualmente su matrícula y espectro de carreras con dos facultades: Ingeniería y Economía.

En los primeros años la universidad cumple una vocación técnica determinada por la necesidad en el territorio de formar especialistas que luego dedicarían sus esfuerzos al desarrollo del urgente proceso industrial que se verificaría en la recién creada provincia de Cienfuegos. Surge entonces el Instituto Superior Técnico de Cienfuegos.

En los 90 el Instituto Superior Técnico de Cienfuegos fue sometido a un proceso que llamamos de integración al sumarse a sus antiguas facultades la de Cultura Física y la Filial Pedagógica que en lo adelante se subdividiría a su vez en dos facultades más, la de Educación Primaria y la de Educación.

En 1991, por acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de ministros, las dos primeras entidades se integran en el Instituto Superior Técnico de Cienfuegos, que desde entonces asumió los siguientes perfiles:

- Técnico, carreras de Ingeniería Mecánica e Industrial, Termoenergética y Mecánica Automotriz.
- Económico, Licenciatura en Economía y Licenciatura en Contabilidad.
- Pedagógico, Licenciaturas en Inglés, Matemática, Español, Química, Marxismo, Educación Primaria, Defectología y Preescolar.
- Deportivo, Licenciatura en Cultura Física.
- Agropecuario, Unidades Docentes de 4to y 5to Agronomía y Veterinaria.



- Ciencias Sociales: Unidades Docentes de 4to y 5to año de Licenciatura en Derecho. Además de desarrollar Cursos Libres en varias carreras.

Esta situación conllevó a un perfil humanístico para el Instituto Superior Técnico de Cienfuegos que lograría ser declarado como Universidad en 1994.

En su sistema de trabajo científico docente cuenta con tres Centros de Estudios aprobados: Energía y Medio ambiente, Oleohidráulica y neumática, Didáctica y Dirección de la Educación Superior, una Estación Experimental de Transferencia Tecnológica Agropecuaria y varios grupos de trabajo científico entre los que se cita el de estudios socioculturales.

En 1998, la Universidad de Cienfuegos recibió el honroso nombre de “Carlos Rafael Rodríguez”.

En 1999 en la Universidad Carlos Rafael Rodríguez comienza por primera vez en el país la carrera de Licenciatura en Estudios Socioculturales. En el curso 2000 – 2001 inician su vida académica dos nuevas Facultades: Humanidades que contiene a los estudiantes del Curso de Preparatoria en Idioma Español y la carrera de Estudios Socioculturales y a partir del curso 2002 - 2003 tendrá la apertura de aquellas carreras vinculadas al objetivo 1 como son: Psicología, Derecho, Sociología, Comunicación Social, Socioculturales y la Facultad de Informática, con la apertura de la carrera del mismo nombre.

La Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” se encuentra ubicada en el municipio de Cienfuegos de dicha provincia, sito en carretera a Rodas, Km. 4, Cuatro Caminos; subordinado al Ministerio de Educación Superior.

Nuestra institución; según la Resolución #148/2001 que corresponde al Ministerio de Economía y Planificación autorizar la creación, traspaso, fusión y extinción de las empresas, uniones de empresas y cualquier otro tipo de organización económica o unidad presupuestaria, solicitó que le autorizara precisar el objeto de las unidades presupuestadas adscriptas al Ministerio de Educación Superior. Por lo que mediante la Resolución # 459 de 13 de septiembre del 2001, dictada por el Ministro de Economía y Planificación, y previa consulta a los organismos de la Administración Central del Estado correspondientes y otras instancias, se autorizó precisar el objeto de la Universidad de Cienfuegos, como unidad presupuestada subordinada a este Ministerio; en los términos siguientes:

OBJETO SOCIAL

- Llevar a cabo la formación continua de profesionales, en las ramas de las Ciencias Técnicas, Agropecuarias, Económicas, Sociales y Humanistas, Exactas y Naturales y de la Cultura Física, así como de la actividad científica técnica y la extensión universitaria.
- Realizar la comercialización mayorista de equipos, productos y subproductos autorizados como resultado de las investigaciones realizadas, en ambas monedas.
- Brindar servicios de impresión de libros, folletos, materiales, grabaciones en discos compactos y reproducciones de libros, todo ello de temas educacionales, en moneda libremente convertible.
- Prestar servicios de instalaciones de redes electrónicas en ambas monedas.
- Brindar servicios científicos técnicos asociados a las ciencias específicas, en ambas monedas.
- Ofrecer servicios educacionales, seminarios, conferencias, consultorías y prácticas, asociados a la actividad académica y/o investigativo en moneda libremente convertible. El cobro a personas naturales cubanas es en moneda nacional.
- Brindar servicios bibliotecarios, de fotocopadoras, edición, reproducción, impresión, y mecanografía e interpretación de artículos, materiales y libros elaborados y editados, como resultado de la actividad científica, en ambas monedas.
- Llevar a cabo actividades de turismo científico circunscrito a los servicios científicos técnicos especializados que brinda, en moneda libremente convertible.
- Realizar excursiones científicas en moneda libremente convertible.
- Efectuar la venta de reproducciones de arte cubano, libros especializados y literatura cubana, diapositivas, postales, afiches y souvenir, este último en sus hoteles, en moneda libremente convertible.
- Brindar servicios de museos especializados, en ambas monedas. El cobro a personas naturales cubanas es en moneda nacional.
- Prestar servicios de alojamiento y gastronómicos en las instalaciones que cuenten con condiciones para brindar los mismos, acorde con la categorización y exigencia que para estos fines determine el Ministerio del Turismo, sin hacer nuevos hoteles para estos fines, vinculados exclusivamente a los servicios científicos técnicos especializados, relacionados con su esfera de trabajo, en ambas monedas.

- Llevar a cabo la matrícula de cursos a extranjeros y a la comunidad cubana en el exterior, por pregrado compensado en carreras autorizadas, postgrado, maestría y doctorados y por otros cursos especializados a extranjeros, en moneda libremente convertible.
- Organizar eventos en Cuba en temas educacionales, en ambas monedas. El cobro a personas naturales cubanas es en moneda nacional.
- Realizar la venta de libros especializados, materiales, artículos de oficina y papelería en las librerías, en moneda libremente convertible.
- Brindar servicios de transportación vinculados al turismo científico técnico y/o académico, en moneda libremente convertible.
- Ofertar servicios de correo electrónico a estudiantes extranjeros, en moneda libremente convertible.
- Realizar la venta de alimentos ligeros en cafeterías móviles, asociadas a las actividades académicas y eventos, en moneda libremente convertible, según las regulaciones establecidas para ello por el Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica.
- Comercializar, de esta forma mayorista, proyectos y diseño en moneda libremente convertible.
- Realizar la comercialización mayorista de medios técnicos de enseñanza en ambas monedas.
- Prestar servicios profesionales en ambas monedas en las actividades autorizadas al Ministerio de Educación Superior, en las ramas del conocimiento que desarrollan los Centros de Educación Superior.
- Ofrecer servicios de formación y entrenamiento a empresas mixtas y extranjeras en moneda libremente convertible.
- Brindar servicios gastronómicos en cafetería a trabajadores y a estudiantes, en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de comedor a obreros y estudiantes en moneda nacional.
- Prestar servicios comerciales, técnicos, recreativos y personales a los trabajadores y estudiantes en moneda nacional.
- Efectuar la venta del software y productos informáticos, en ambas monedas.

Esta Resolución surte efectos retroactivos a partir del primero de julio del 2001.

En la actualidad la Universidad de Cienfuegos funciona con:

- 525 de plantilla cubierta.
- 9 contratos de profesores.
- 23 total de contratos.
- 14 de ellos; no docentes.
- 2 Reservas Científica.
- 17 Adiestrados.

(Ver anexo 4)

La Universidad como premisa para cumplir la Misión y alcanzar la Visión demanda potenciar al máximo el trabajo en equipo, que los métodos y estilos de dirección estimulen el trabajo colectivo, la implicación y participación de sus integrantes en la toma de decisiones así como la creatividad, competitividad y excelencia de los mismos.

Por tanto su misión es la que se expone a continuación:

MISIÓN: La Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" forma profesionales integrales comprometidos con la ideología de la Revolución Cubana. Participa protagónicamente en la transformación y desarrollo de la Provincia y del País a través de la introducción y generalización de los resultados de la Ciencia y la Técnica, de la Extensión Universitaria y de la Superación y desarrollo de los profesionales y dirigentes.

Mientras que la visión se define como:

VISIÓN: La Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" es una organización:

- Líder en la contribución al desarrollo económico social de la provincia.
- Está en la avanzada de las Centro Educación Superior del país.
- Se destaca por su compromiso revolucionario.
- Cuenta con un estado físico-ambiental universitario.
- Su claustro se distingue por su alto nivel científico económico.
- Sus sistemas de gestión (en lo económico, en los Recursos Humanos) permiten su desarrollo.

- Posee instituciones científicas de punta, con liderazgo nacional y reconocimiento internacional en el área de Energía y con liderazgo nacional también en las áreas de Ciencia en la Educación y Oleohidráulica y Neumática.
- Imparte doctorados a nivel nacional e internacional en las áreas de Mecánica y Pedagogía.
- Las maestrías propias del Centro son de excelencia.
- La Superación Profesional tiene un alto nivel de efectividad.
- Sus instituciones culturales y deportivas la distinguen en el área extensionista.
- Los profesionales que forman se caracterizan por su integralidad, incondicionalidad, compromiso revolucionario, creatividad y competitividad.
- La informatización da respuesta de manera ágil y actualizada a las necesidades demandadas por el pregrado, el postgrado y la ciencia y técnica, propiciando una formación cultural integral.
- Mantiene un alto nivel de relaciones interinstitucionales en el extranjero con países del primer Mundo, en la búsqueda de financiamiento a la actividad científica, académica y como fuente de financiamiento.
- La Universidad de Cienfuegos es centro de avanzada en la relación con las empresas.
- El clima laboral propicia el desarrollo de la Organización.
- Participa activamente en las Organizaciones Institucionales Universitarias.

2.2 Caracterización del comportamiento de las áreas claves de desarrollo de la universidad y sus retos en el perfeccionamiento de la gestión universitaria.

Con todos estos elementos se definieron las Direcciones Estratégicas, o sea el conjunto de actividades similares o estrechamente relacionadas sobre las cuales se debe trabajar para dar cumplimiento a la misión y comenzar acercarnos a la visión que se han propuesto en una primera etapa:

- Preparación de los recursos humanos (docentes, no docentes y cuadros).
- Captación y uso eficiente de los recursos financieros.
- Cooperación y colaboración internacional.



- Trabajo político ideológico (estimulación, motivación, participación, sentimientos de pertenencia, trabajo con el colectivo).
- Trabajo científico.
- Formación del profesional.
- Extensión universitaria y educación de postgrado.
- Instituto de Ciencia y Técnica y computación.
- Servicios.
- Información y divulgación.

Tomando en consideración todo el análisis anterior se elaboró la matriz DAFO; con el objetivo de definir aquellas fortalezas y debilidades claves para la transformación universitaria y su relación con el entorno.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

FORTALEZAS:

1. Preparación del personal para enfrentar las exigencias del trabajo en la Educación Superior.
2. Alto sentido de pertenencia de los trabajadores y estudiantes.
3. Relaciones con instituciones y organismos del Territorio.
4. Reconocidos resultados en la Superación Profesional.
5. Concentración de un alto potencial científico en el centro.
6. Lugar de avanzada a nivel nacional en la eficiencia energética.
7. Imagen de la institución en el territorio.
8. Resultados de la preparación de los cuadros y reservas.
9. Estilo de dirección participativo (Administración por Objetivos - Dirección Estratégica).
10. Unidad de los factores del centro en función de los objetivos.

OPORTUNIDADES: (entorno)

1. Transformaciones económicas-sociales en las organizaciones del entorno.
2. Tendencia a la recuperación económica del país.
3. Incremento de la demanda de los servicios universitarios.
4. Relaciones con el Gobierno.



5. Posibilidades de intercambio con instituciones de otros países.
6. Están creadas las condiciones de Infraestructura en el país para el acceso a las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.
7. Aumento de las posibilidades del financiamiento interno y externo.
8. Prioridad del Ministerio de Educación Superior para la apertura de nuevas carreras universitarias
9. La apertura de la Universidad al Caribe.

DEBILIDADES:

1. Insuficientes recursos monetarios y materiales para enfrentar las exigencias.
2. Sistema de evaluación y de estimulación no acorde a los resultados.
3. Las condiciones de vida y de trabajo son insuficientes.
4. Desmotivación para ocupar cargos de dirección.
5. Deficiente sistema informativo tanto horizontal como vertical.
6. El trabajo metodológico para la labor educativa a través de la institución es insuficiente así como el sistema de control del proceso docente educativo en todos los niveles estructurales.
7. Deficiente gestión y promoción de la actividad universitaria.
8. Disponibilidad de Recursos Humanos para enfrentar la docencia en algunas especialidades.
9. Insuficiente infraestructura académica y científica.
10. Indicadores de plantilla sobredimensionado.

AMENAZAS: (entorno)

1. Ofertas de trabajo con mayor atractivo en el entorno.
2. Indisciplina financiera en el sistema de cobros y pagos de las empresas.
3. Poca flexibilidad en la pirámide de categorías docentes.
4. Características del intercambio académico internacional.
5. Existencia de fuertes competidores.
6. Inestabilidad en cantidad, tiempo y calidad de los suministros.
7. Amenazas de nuevos competidores con débiles barreras de entrada.
8. Existencias de regulaciones legales que limitan la acción universitaria(no poseer cuenta bancaria en divisa, no autorización al cobro de determinados servicios etc.).

9. Disminución de la demanda de algunos profesionales en el territorio en algunas especialidades.

Un grupo de especialistas en la planeación estratégica de la universidad determinaron el problema estratégico general y la solución estratégica general, presentándose a continuación:

Problema estratégico general

Se mantiene la competitividad, así como la situación económica que estamos atravesando, teniendo en cuenta el bajo nivel científico del claustro, la deficiente aplicación de la política de cuadros y formación de los recursos humanos y la insuficiencia y deterioro de las instalaciones y equipos, aunque contamos con un buen estado político y moral de los trabajadores y estudiantes y una magnífica visión de futuro, unidad de acción y potencialidad del colectivo, no podremos aprovechar el intercambio con otros Centro de Educación Superior y organizaciones ni el reconocimiento social que tenemos.

Solución estratégica general

Si tenemos en cuenta el buen estado político y moral de nuestros trabajadores y estudiantes, la visión de futuro, unidad de acción y potencialidad del colectivo y nos apoyamos en las posibilidades de intercambio con otros Centro de Educación Superior y organizaciones, así como el reconocimiento social que tenemos, podremos minimizar los efectos de la competitividad y la difícil situación económica y seremos capaces de superar el bajo nivel científico del claustro y la deficiente aplicación de la política de cuadros y formación de los recursos humanos.

Toda persona actúa de acuerdo con un sistema de valores. Con tal conocimiento, puede motivar y hacer que sus esfuerzos administrativos tengan más significado. La cultura puede considerarse como un sistema de valores o sanciones de la sociedad. Esta Planeación Estratégica se complementó posteriormente con los siguientes valores con el fin de perfeccionar aquellos modos de actuación que tributen al interés organizacional y por tanto al logro de la misión y la visión propuestas.

Valores compartidos

Responsabilidad con resultados orientados al desarrollo de la sociedad.

Excelencia y profesionalidad.

Valentía y decisión para triunfar.



O rden y disciplina universitaria.

L ealtad a los valores de la organización.

U nidad y sentido de pertenencia.

C ompromiso con la obra de la Revolución.

I ntegralidad.

O rientación al futuro.

N ovedad y creatividad.

La conceptualización de los valores compartidos se convierte en una necesidad no solo para la planeación, sino para la formación y desarrollo del personal; ya que permite determinar la brecha existente entre los mismos y la situación actual por tanto la estrategia a seguir para garantizar que sean compartidos por la mayoría de los trabajadores de la organización.

❖ **Responsabilidad con resultados orientados al desarrollo de la sociedad.**

- Se manifiesta el cumplimiento con calidad y en tiempo de las tareas encomendadas.
- El colectivo se caracteriza por ser disciplinado y exigente.
- El individuo sirve de ejemplo para los que le rodean.

❖ **Excelencia y profesionalidad.**

- Existe reconocimiento a la calidad del servicio que brinda con esmero, que lo hace competitivo.
- Se destaca una clara orientación al cliente.
- La organización se encuentra en mejoramiento continuo, expresado en un espíritu de superación constante y en un conocimiento actualizado de la realidad.

❖ **Valentía y decisión para triunfar.**

- Los equipos de dirección asumen decisiones oportunas y audaces que implican riesgos, sobre la base del principio de cambio permanente.
- La crítica y autocrítica son ejercicios cotidianos en la organización.

❖ **Orden y disciplina universitaria.**

- Los grupos actúan sobre normas de convivencia escritas y no escritas establecidas sobre la base del cuidado de la propiedad social, la Educación formal, así como la limpieza y embellecimiento de todas sus instalaciones.

❖ **Lealtad a los valores de la organización.**

- Los individuos y los grupos desarrollan altos niveles de identificación y sentido de pertenencia, en defensa de los valores de la organización basados en un clima de compromiso, confianza mutua e incondicionalidad.
- ❖ **Unidad y sentido.**
 - Se manifiesta una alta cohesión entre los factores del centro con el apoyo mayoritario del claustro, los trabajadores y los estudiantes.
 - Se desarrolla una dirección colegiada y participativa.
 - Existe dedicación absoluta a los objetivos de la organización, caracterizada por el conocimiento y dominio de los mismos, de la historia de la universidad, de sus propios valores que hacen a cada miembro un defensor de la misma, los cuales sienten como suyos los triunfos y reveses del centro.
- ❖ **Compromiso con la obra de la revolución.**
 - Distingue al colectivo su espíritu revolucionario con una alta disposición a enfrentar las tareas asignadas por la revolución en cualquier frente.
 - Cada miembro de la organización reconoce en su puesto al aporte de la obra de la revolución y lucha incansablemente por el perfeccionamiento de la misma.
- ❖ **Integralidad.**
 - Cada miembro de la organización poseen las cualidades revolucionarias, morales, éticas, humanas, profesionales y de honestidad y sinceridad que lo caracteriza como un ejemplo en la sociedad.
- ❖ **Orientación al futuro.**
 - Los miembros de la organización poseen confianza absoluta en los principios que sustentan nuestra ideología siendo conocida y compartida, todos los esfuerzos se dedican a materializar la visión de la Universidad.
 - El colectivo asimila y profundiza en los avances de la Ciencia y la Tecnología que le facilita el perfeccionamiento continuo de su trabajo.

Empresa es toda aquella organización o grupo que realiza actividades comerciales e industriales y que provee bienes y servicios para mantener y mejorar la calidad de vida de las personas. Lo que se encuentra fuera de una empresa se conoce como ambiente, como por ejemplo, la economía, las actitudes cambiantes de la clientela, los costos de la inflación, energía, los materiales y la mano de obra. Muchas veces, el éxito de una empresa depende

del medio ambiente externo; el conjunto de las variables económicas, sociales, geográficas y de todo tipo, influyen en su evolución donde se analizan las siguientes variables del entorno:

Variables del entorno

- ❖ Continuidad de la recuperación económica.
- ❖ Incremento de captación de divisas.
- ❖ Incremento salarial.
- ❖ Se mantiene estable el sistema monetario.
- ❖ Mejora la situación de portadores energéticos.
- ❖ Reglamentaciones flexibles.
- ❖ Política laboral y sistema de estimulación.
- ❖ Incrementa el potencial del grado 12.
- ❖ Composición social del ingreso a la Universidad.
- ❖ Crecimiento del poder adquisitivo si no hay aumento de precio.
- ❖ Fortalecimiento de valores y disciplina.
- ❖ Se mantienen las diferencias en los estilos de vida.
- ❖ Trabajo más activo en la manifestación de valores.
- ❖ Crecimiento de la población con acceso a la divisa.
- ❖ Incremento en la formación de Recursos Humanos.
- ❖ Informatización de sectores importantes.
- ❖ Exigencia del nivel científico técnico.
- ❖ Calidad de postgrado.
- ❖ Profesional mejor formado.
- ❖ Centralización de la Economía en el sector educacional.
- ❖ Evolución del producto interno bruto en la economía cubana.
- ❖ Política educacional del país.
- ❖ Tendencia de los mercados financieros.
- ❖ Regulaciones para la Educación Superior.
- ❖ Dualidad monetaria.
- ❖ Acciones de Organizaciones internacionales y regionales (ayuda, donaciones, Proyectos).

- ❖ Tasa de crecimiento de la población.
- ❖ Distribución geográfica.
- ❖ Actitud ante el trabajo y la disciplina.
- ❖ Avances tecnológicos.
- ❖ Avances del conocimiento.
- ❖ Cambios de productos y servicios (demanda de la calidad del profesional).
- ❖ Crecimiento de la competitividad de los Recursos Humanos.
- ❖ Disposiciones del Sistema de Medio Ambiente.

Con todos estos elementos anteriores se llegó a la definición de los factores claves de éxito y de las áreas de resultados claves.

Factores claves de éxito

- Introducción de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
- Perfeccionamiento Empresarial.
- Recuperación Económica.
- Política Salarial.
- Sistema de Ciencia e Innovación tecnológica.
- Incremento de las Relaciones Internacionales.
- Calidad y Cantidad del ingreso a la Educación Superior.
- Existencia de una política de Formación y Desarrollo de profesionales y cuadros.

Áreas de resultados claves.

- Formación integral de los profesionales.
- Educación de postgrado.
- Superación y preparación de cuadros.
- Ciencia y Técnica.
- Extensión universitaria.
- Gestión de Recursos Humanos.
- Aseguramiento material y financiero.
- Informatización.
- Relaciones internacionales.
- Defensa y protección.

Las mismas constituyen la base para la adecuación de las unidades de acción estratégicas que actualmente existen y para la planeación, control y evaluación institucional, colectiva e individual por lo que constituyen un elemento clave para el desarrollo cuantitativo y cualitativo de la organización que a su vez es también un elemento para la gestión universitaria y la adecuación de su planeación en función de alcanzar la misión y visión.

Ello se refleja en las evaluaciones internas y externas que se realizan en el comportamiento de todas las Unidades de Acción Estratégica y los controles que realizan las visitas del Ministerio de Educación Superior destacando los lugares alcanzados en las evaluaciones anuales de cada una de ellas como puede apreciarse en el (anexo 5) del mismo se deriva un análisis:

- El ascenso continuo de un grupo de Unidades de Acción Estratégica en sus resultados como es: los recursos humanos, la extensión universitaria, la formación del profesional y el aseguramiento material y financiero.
- El carácter estable en los resultados de otro grupo de Unidades de Acción Estratégica como es: la educación de Postgrado, ciencia y técnica, informatización y las relaciones internacionales.
- La necesidad de que algunas de ellas ubicadas por encima del quinto lugar perfeccionen sus estrategias y planes de acción para continuar mejorando sus resultados.

Estos resultados han propiciado saltos cuantitativos y cualitativos en todas las unidades de acción estratégicas e integralmente en la organización lo que se pone de manifiesto en el lugar que cada una de estas ha obtenido en el ranking en los últimos tres años.

2.3 Papel de la gestión de recursos humanos y sus particularidades en la gestión universitaria.

Luego de analizar el estilo de dirección que se desarrolla en la universidad, es necesario detenerse en la caracterización del Sistema de Gestión de Recursos Humanos que se introdujo en esta institución hace aproximadamente tres años, de la existencia de un sistema estratégico, cuyo centro y fines es el individuo y su desarrollo profesional.

Sin embargo el sector educacional en el mundo de hoy se enfrenta como nunca antes a una situación económica y financiera con crisis constantes, una economía globalizada, con alta competitividad en el mercado internacional, el desarrollo de nuevas tecnologías son, entre otras, las características que visualizan nuestro mundo convulso y cambiante.

La planificación estratégica se ha ido extendiendo desde los años setenta por el mundo empresarial y en la década de los noventa, forma parte de la filosofía de dirección de las universidades hasta nuestros días.

La alta responsabilidad social y estratégicamente económica que tienen las instituciones educativas y específicamente las universitarias, requieren que el personal de estas llegue a apropiarse de la estrategia de la institución, al respecto Rajaud refiere elementos importantes al considerar el recurso humano como un tesoro sin cuya movilización, la oportuna adquisición, la adecuada estimulación y el necesario desarrollo no habrá éxito en la aplicación de la planeación estratégica.

Por tanto, la gestión de recursos humanos como, función social tiene que jugar en la estrategia de la institución educativa un papel mucho más importante del que ha desempeñado tradicionalmente y convertirse en un elemento dinamizador del factor humano en las actuales condiciones.

Es por ello que en la universidad se realiza un estudio de los factores que pudieran estar incidiendo en la gestión universitaria y que deben ser tenidos en cuenta para el desarrollo del personal; entre los más importantes, Raúl Alpízar señala:

- ❖ La insatisfacción laboral.
- ❖ La búsqueda ya no solo de trabajo para sobrevivir sino de su realización personal.
- ❖ Creciente competencia entre las organizaciones productivas y de servicios y las de Educación Superior, en particular por la adquisición de los recursos humanos de alta calificación.
- ❖ La fuga de cerebros de personal de las universidades hacia países desarrollados con mejores oportunidades de trabajo, como fenómeno característico de los países subdesarrollados.
- ❖ Disponibilidad de recursos financieros en creciente contracción.
- ❖ Costo de la infraestructura necesaria para la educación superior cada vez más elevado.

❖ Oportunidades fuera del marco universitario más atractivas.

Independientemente de que algunos de estos factores puedan estar presentes en nuestra universidad, es necesario priorizar la gestión de recursos humanos vinculándola estrechamente con la estrategia del centro, su afán por la excelencia, de éxito ante la competencia en el sector y fuera de este, su compromiso con el desarrollo de nuestro país y el sentido humanista propio de nuestras instituciones.

Es por ello que se trabaja fuertemente en concebir e implementar una gestión de recursos humanos sistémica y estratégica y para ello desde 1995 se han realizado en la universidad con periodicidad anual los diagnósticos de la situación de la gestión de recursos humanos, con el fin de definir las debilidades y fortalezas que deben tener en cuenta nuestras estrategias de desarrollo. Para ello fue necesario aplicar métodos que permitan determinar los puntos débiles y fuertes en una organización y evaluar su potencialidad.

Entre otros métodos que se han sido de mayor utilidad se encuentran: el análisis de documentos, los cuales permitieron estudiar todos los documentos a razón del III Perfeccionamiento de Estructuras y Plantillas que se desarrolló en nuestro ministerio y se han elaborado por la Dirección de recursos humanos del Ministerio de Educación Superior, o las experiencias de otros centros y organismos que han sido enviadas para su consulta, lo que ha permitido enriquecer el análisis y definir las particularidades nuestras con mayor precisión.

Ha sido objeto constante, la aplicación de encuestas que aportaron el criterio de grupos de expertos, trabajadores en general, docentes, etc. que pueden ser muy útiles en el diagnóstico de la situación del centro, así como valorar el efecto de los mecanismos de funcionamiento del sistema en los distintos segmentos de la institución, con el fin de adecuarlos y perfeccionarlos sistemáticamente, este instrumento se ha fortalecido en diversas ocasiones con la realización de entrevistas que juegan un papel decisivo en el enriquecimiento de las acciones y aportan un volumen no desechable de información. La observación a los procesos que tiene lugar en el centro, como resultado de la introducción de cambios en la estructura organizativa, en los estilos de dirección, en las formas de planeación, control, etc., ha sido muy útil como método de trabajo permitiendo ajustar las transformaciones que se realizan para el perfeccionamiento del sistema de gestión de recursos humanos, ya que se conoce el efecto que provocan los cambios en los diferentes

segmentos de la organización. A todo ello se ha incorporado las tormentas de ideas con el fin de buscar soluciones a contradicciones, a problemas internos o externos que entorpecen el funcionamiento del sistema y a las que es necesario encontrarles soluciones ya sean individuales o colectivas.

Todas estas técnicas anteriormente explicadas se aplicaron de forma combinada de manera tal que brindarán una visión lo más real posible del estado de salud de nuestra institución por un lado y por otro que permitieran tener en cuenta los factores que pudieran constituir fortalezas o debilidades durante todo el período de implantación y luego de perfeccionamiento del sistema de gestión de recursos humanos por la utilidad que los mismos tienen para el desarrollo de la organización y de su personal como recurso dinamizador de todos los procesos universitarios.

Una vez analizada la literatura sobre gestión de recursos humanos se define los principios que eran necesarios tener en cuenta para la implantación del sistema de gestión de recursos humanos de la universidad; ellos son:

- Orientación hacia la estrategia de futuro y los objetivos principales.
- Carácter sistémico.
- Carácter científico - técnico.
- Carácter educativo.
- Flexibilidad y dinámica.
- Descentralización de funciones y atribuciones.
- Participación de los trabajadores.
- Racionalidad económica.
- Universalidad.
- Ajuste activo a la imagen de la organización.

Según Beer la **Definición del Sistema de Gestión de Recursos Humanos:** son los principios más generales para el funcionamiento, desarrollo y motivación de las personas que la organización necesita para alcanzar sus objetivos acorde con la misión establecida.

Todos estos principios se expresan estructuralmente unos en mayor medida que otros en los niveles de gestión de recursos humanos. Para poder ganar en claridad durante la implantación del sistema fue necesario definir los niveles, los cuales se exponen en el (anexo 6).

El sistema de gestión de recursos humanos del Ministerio de Educación Superior considera en su composición distintos subsistemas que se han tenido en cuenta, adecuados a la situación actual y proyectada en la universidad ya que en la bibliografía existen varios puntos de vista con relación a los subsistemas que conforman el sistema de gestión de recursos humanos, pero en nuestro caso se tuvo en cuenta la situación concreta de nuestra organización (ver anexo 7).

Subsistemas

- **Perfeccionamiento del sistema de dirección.**
 - Reconocimiento del papel de los recursos humanos en la universidad.
 - Integración de las funciones de la gestión de humanos.
 - Cambio de métodos y estilos de trabajo.
 - Utilizar la dirección por objetivos.
 - Liderazgo.
 - Estructura organizativa.
- **Planeación y organización del trabajo de los recursos humanos.**
 - Planeación de necesidades de personal.
 - Análisis y diseños de puestos de trabajo.
 - Reclutamiento de los recursos humanos.
 - Selección del personal.
 - Instalación y orientación del personal.
 - Organización salarial.
 - Organización del trabajo y disciplina laboral.
 - Registro de control.
 - Gestión de seguridad y mejoramiento de las condiciones de trabajo.
 - Formación y desarrollo del personal.
- **Formación y desarrollo de cuadros, reservas, personal docente y personal no docente.**
 - Desarrollo de carreras, reservas, personal docente y no docente.
 - Evaluación del potencial.

- **Evaluación del desempeño, atención y estimulación del personal.**
 - Evaluación del desempeño del personal docente y no docente.
 - Atención al personal docente, no docente y jubilados.
 - Estimulación al personal docente y no docente.
- **Preparación de directivos.**
 - Organización y condiciones de trabajo de los docentes y cuadros.
 - Evaluación del desempeño, atención y estimulación de los cuadros.
- **Control y evaluación del sistema.**
 - Autocontrol de cada unidad organizativa.
 - Control interno “in situ”.
 - El resultado de la gestión de recursos humanos de cada cuadro, elemento priorizado en su evaluación.

En la universidad cuando por primera vez se declara este Sistema de Gestión de los recursos humanos se toma como adecuada la composición del mismo, su coherente articulación entre los subsistemas permitirá que la gestión de recursos humanos interactúe con el entorno y sea estratégica teniendo en cuenta que en la medida que logre o tribute al mejoramiento de la organización se hace necesario el perfeccionamiento constante del sistema. Es decir de hecho no lo vemos como estático por lo que se hace importante entonces el objetivo estratégico del sistema de gestión de recursos humanos.

La gestión de recursos humanos tiene como objetivo estratégico:

“Transformar la gestión de recursos humanos de la universidad, ubicándola en el primer plano de gerencia universitaria a partir de la utilización de un sistema que permita dar respuesta a los cambios, basado en las tendencias actuales y los estudios de necesidades de aprendizaje, de motivación y aspiraciones de desarrollo del personal, priorizando la formación académica del claustro”.

La universidad luego de trabajar en el mejoramiento de su sistema de gestión de recursos humanos se ha podido percatar de una mejor situación en los aspectos siguientes:

- ❖ A medida que se organiza la dirección y toma conciencia de su papel protagónico en la gestión de recursos humanos, es más participativa la dirección y el clima laboral más favorable.
- ❖ Hay menos resistencia al cambio por el personal directivo.

- ❖ Se está elaborando una planeación individual coherente con las estrategias corporativas, luego están dadas las condiciones para lograr una evaluación del desempeño en el rango que se aspira.
- ❖ La estructura organizativa de la universidad responde mejor ahora a la visión de la institución y está concebida para su perfeccionamiento continuo acorde a los retos que los cambios del entorno impone.
- ❖ Los directivos son idóneos con una preparación más integral.
- ❖ Es irreversible la tendencia a que la orientación del estilo de dirección de los directivos sea a los recursos humanos como elemento central y priorizado.
- ❖ Hay un ambiente más favorable de formación y desarrollo del personal.

En la implementación de este sistema de gestión de recursos humanos se tiene como objetivo:

Lograr una utilización racional de los recursos humanos de la organización en busca de la excelencia a través de mayor participación, formas de comunicación reflexivas en busca de solución conjunta a los conflictos laborales, mayor compromiso, metas altas, retadoras pero alcanzables, mayor combinación de los intereses individuales y colectivos en función de los éxitos corporativos (ver anexo 8).

Como resultado se ha presentado un procedimiento que en el orden teórico y práctico nos posibilita lograr una gestión de recursos humanos sistémica y estratégica, y con ello alcanzar mejores resultados en la institución educativa.

Por tanto, la gestión de recursos humanos como función social tiene que jugar en la estrategia de la institución educativa un papel mucho más importante del que ha desempeñado tradicionalmente. Se trata pues, de que la función de personal pueda introducir modos de razonamiento y funcionamiento sistémicos y estratégicos en un campo de los recursos humanos en el que la planificación, aplicación y control de las acciones empeñadas no son prácticas muy corrientes (Bessayres Des Horts, 1989).

La excelencia de la institución es el objetivo final y para ello nos trazamos desde hace 4 años implementar un gran proyecto que incluye:

- Planeación estratégica de la Universidad y su aplicación (Dirección estratégica).
- Perfeccionamiento de la estructura de la Universidad.
- Concebir e implementar una Gestión de Recursos Humanos sistémica y estratégica.

- Particularizar en cada subsistema de la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos priorizando en su primera etapa:
 1. Gestión Estratégica de la formación y desarrollo del personal
 2. Evaluación del desempeño.

Desde 1995 se han realizado en la Universidad con periodicidad anual diagnósticos de la situación de la Gestión de los Recursos Humanos. Se aplican métodos que permiten determinar los puntos fuertes y débiles en una organización y evaluar su potencialidad.

En dicho diagnóstico prevalecen fundamentalmente los siguientes señalamientos críticos:

- ❖ La participación del personal en la toma de decisiones es insuficiente.
- ❖ No llega la información necesaria y anticipada a los distintos niveles de la estructura.
- ❖ No se ha logrado la sistematicidad y la prioridad en la formación y desarrollo del personal ni de los directivos.
- ❖ Se mantiene un estilo de dirección orientado a la obtención de resultados no siendo óptimo aún el uso de los Recursos Humanos.
- ❖ Hay niveles de motivación afectados por las amenazas del entorno y un insuficiente trabajo con el hombre.
- ❖ No es adecuada la delegación de autoridad. Hay más responsabilidad que autoridad para los directivos sobre todo para los Jefes de Departamentos.
- ❖ La evaluación del desempeño no siempre es sistemática, ni efectiva, ni coherente con la planeación.
- ❖ La estimulación no siempre satisface las expectativas del personal sobre todo porque no se utiliza adecuadamente por los directivos del nivel operativo.
- ❖ El control no es sistemático ni sistémico.

Dichos señalamientos fueron tenidos en cuenta durante la validación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la Universidad realizada en el curso 2000-2001 de donde se determina que independientemente de sus debilidades se obtienen determinados resultados o fortalezas entre los que se encuentran:

Subsistema de Perfeccionamiento del Sistema de Dirección.

- Se logra la Dirección estratégica y esta es coherente con el diseño flexible de la estructura organizativa de la universidad.
- Están formulados los valores compartidos de la organización.



- Se aplica la Administración por Objetivos con enfoque estratégico en todos los niveles de la entidad.
- Se ha elevado el sentido de pertenencia y se refleja en el logro de las metas de la universidad.
- Hay liderazgo en el accionar de los directivos.

Subsistema de Planeación y Organización del Trabajo.

- Se han rediseñado el 72% de los puestos de trabajo con una visión flexible en correspondencia con la estrategia de la Universidad donde primó la participación de trabajadores y directivos.
- Se desarrolla con satisfacción para los trabajadores no docentes la actividad de acogida, instalación y orientación al iniciar su relación laboral en la organización.
- La estructura organizativa y plantilla está en correspondencia con las unidades de acción estratégica de la universidad.
- Existe el criterio que en la universidad se trabaja en equipo.
- Las tareas individuales se corresponden con la calificación de los trabajadores.
- Hay mejoramiento de las condiciones de trabajo en el marco del XX Aniversario de la universidad.
- El estado físico ambiental del centro ha mejorado.

Subsistema de Formación y Desarrollo.

- La universidad tiene actualmente una de las tasas de crecimiento más altas en el número de doctores.
- Más del 80% del claustro es Master o Doctor.
- Se logra que más del 85% del personal del centro tenga un plan de formación y desarrollo aplicándose.
- Hay un alto % de cumplimiento del cronograma de cambio de categoría docente (por encima de lo previsto).

Subsistema de Preparación de Directivos.

- Se cumple que más del 75% de los cuadros cumplen los requisitos del cargo.
- Se cumple al 100% la estrategia de superación de los cuadros.
- Se creó una reserva amplia del Rector con jóvenes menores de 35 años.

- Hay un reconocimiento por más del 90% de los trabajadores, de la disciplina, austeridad y ejemplaridad de los directivos.

Subsistema de evaluación del desempeño, atención y estimulación.

- Se cumple el sistema de evaluación por resultado para todas las categorías ocupacionales.
- Existe correspondencia entre el sistema de estimulación y los resultados alcanzados en las unidades de acción estratégicas.
- Más del 80% de los encuestados están satisfechos con los resultados de la evaluación individual y colectiva.
- El sistema de evaluación responde al resultado del desempeño en correspondencia con los objetivos y estrategias colectivas e individuales trazadas.

Como resultado más importante se ha logrado desarrollar un proceso de formación del personal de acuerdo a los niveles de gestión de los recursos humanos planteados anteriormente. Aquí se integra lo instructivo con lo educativo que se concreta en acciones como:

- Reestructuración de los órganos del nivel funcional (los departamentos de personal).
- Actualización del personal directivo y asesor en todos los niveles: estratégico, funcional y operativo en la gestión moderna de los recursos humanos.
- Desarrollo de acciones prácticas en las áreas para mostrar a través del sistema de control como el directivo partiendo de los principios, subsistemas, objetivos y las estrategias acorde al nivel en que se encuentre una verdadera gestión de los recursos humanos.
- Otras acciones según la institución objeto estudio.

Tomando como elementos valorativos diferentes criterios de profesores sobre el Sistema de Gestión de recursos Humanos de la universidad y su realización en los departamentos se obtuvo como resultados:

- ❖ En cuanto a cómo funciona el Sistema de Gestión de Recursos Humanos en un departamento, opinaron:
- ❖ Realmente no funciona como sistema; piensan que los jefes no tienen el dominio del mismo y la mayoría tiene argumentos sobre el control, pero que no es sistemático.

- ❖ En cuanto a cómo ve la realización de cada uno de los subsistemas declarados de la universidad sobre las fortalezas y debilidades, argumentaron:
- ❖ Desde el punto de vista de las fortalezas hay correspondencia de la planeación estratégica con los objetivos del departamento y desde el punto de vista de las debilidades existe desconocimiento de los diferentes subsistemas del Sistema de Gestión de Recursos Humanos así como la falta de exigencia y control en la gestión.
- ❖ En cuanto al perfeccionamiento del mismo contribuiría positivamente a una utilización más racional de los recursos humanos de su departamento y por tanto a la excelencia universitaria y al desarrollo del personal, argumentaron:
- ❖ Sí contribuiría pero para ello hay que combatir las debilidades de hoy, preparar a los directivos que gestionan los recursos humanos y a los trabajadores en estos temas.
- ❖ En cuanto a sí es apropiada la visión a la excelencia universitaria en el entorno opinaron:
- ❖ Se necesita más apoyo de los doctores para tutorar trabajos.

También se obtuvo criterios sobre la planeación y su derivación en objetivos hasta los planes individuales donde se reflejó:

Cómo perfeccionaría en función del cumplimiento de las metas de la organización que conduzcan a la excelencia universitaria y sugieren:

- ❖ Hacerlo más sistemático y que se realice la planeación en el tiempo establecido logrando la participación de todos los docentes como una necesidad para ellos.
- ❖ Cómo perfeccionaría para garantizar que el cumplimiento de sus metas individuales tribute a las organizacionales a su desarrollo individual como profesor universitario proponen:
- ❖ Hacerlo más sistemático en la reelaboración donde los docentes conozcan claramente sus funciones, metas y su compromiso individual en el cumplimiento de las metas de la organización.
- ❖ Cómo propicia el cumplimiento de las metas y el desarrollo de manera integral el control del plan individual que realiza su jefe con usted durante el curso:
- ❖ Propiciaría el cumplimiento de las metas y la capacidad del jefe de controlar y orientar adecuadamente.

Todos estos resultados han propiciado saltos cuantitativos y cualitativos en todas las unidades de acción estratégicas e integralmente en la organización; lo que se pone de manifiesto en el lugar que cada una de estas ha obtenido en el ranking en los últimos tres años.

Por lo que elaboramos una encuesta (ver anexo 9) para determinar el funcionamiento del Sistema actual de Gestión de Recursos Humanos en la institución, participando 37 encuestados entre ellos directivos, cuadros y reservas. Donde los resultados de la misma se reflejan en los (anexos 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18) tomando en cuenta los aspectos que se analizarán a continuación.

Según la opinión de los encuestados en cuanto a la estructura del Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la Universidad, el 81.1% responde positivamente; de aquí que algunos argumentaran que está bien estructurado y que de esa manera funciona correctamente el sistema actual de recursos humanos con la composición de sus siguientes subsistemas: perfeccionamiento del sistema de dirección; formación y desarrollo del personal; planeación y organización del trabajo de los recursos humanos; evaluación, atención y estimulación del personal; preparación de directivos y control y evaluación del sistema (ver anexo 19, tabla 1).

Para el porcentaje que opina que negativamente se les dio la opción de seleccionar elementos para perfeccionarla o cambiar la estructura.

En cuanto a cambiarla tenemos que el primer elemento fue el sistema de formación y desarrollo incluir este en los directivos donde un 91.9% estuvo de acuerdo, se exige que esta formación sea necesaria a la hora de estar en el puesto de directivos, es referente a las Maestrías y Doctorados en los cursos de superación (ver anexo 19, tabla 2).

Un segundo elemento es separar el subsistema de evaluación del desempeño del de atención y estimulación donde se obtiene un 86.5% afirmativamente. De aquí que algunas personas deseen separar este subsistema para darle el valor al de atención y estimulación con el objetivo de tener mayor motivación y de verlo como un aspecto fundamental para la organización (ver anexo 19, tabla 3).

Un tercero es incluir en formación y desarrollo dirección donde el 97.3% estuvo de acuerdo para así incluir las superaciones como maestrías y doctorados (ver anexo 19, tabla 4).

Un cuarto y último elemento el papel protagónico del colectivo en la planeación recopilando como resultado un 97.3% afirmativo para un 2.7% que no, derivándose que a la hora de planear existe la participación de todos (ver anexo 19, tabla 5).

En cuanto a perfeccionar la estructura se derivó otra serie de elementos como fueron: el sistema de control más sistemático del cual respondieron 36 personas que sí para un 97.3% y el resto que no con un 2.7% (ver anexo 19, tabla 6).

Otro fue el sistema de selección del personal y reclutamiento donde opinaron 34 personas positivamente el 91.9% y un 8.1% negativo (ver anexo 19, tabla 7).

También tenemos los elementos de convenir más la estrategia y el de seguridad industrial (PHT) que reflejan un 97.3% positivo para los dos (ver anexo 19, tabla 8 y 11).

Luego está el de perfeccionar la estructura donde coincidieron los 37 encuestados en un 100% y el último es el de perfeccionar la preparación de la reserva mostrando un 94.6% que respondieron sí (ver anexo 19, tabla 10).

La pregunta 2 te propone a cómo contribuye el Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la institución: por la falta de sistematicidad en el seguimiento a los subsistemas 33 personas responden que sí para el 89.2% (ver anexo 19, tabla 12); después se encuentra el elemento de que si responde a la planeación estratégica y a los objetivos estratégicos de cada área en función de los objetivos y estrategias del centro opinando el 70.3% que sí (ver anexo 19, tabla 13); luego el de la mayor motivación el 86.5% positivamente el mismo tributa a la competitividad (ver anexo 19, tabla 14); alcanzar la formación para el mejor desempeño 26 personas señalaron que sí de un 70.3% (ver anexo 19, tabla 15) y en el control y evaluación demuestra como resultado el 83.8% que sí (ver anexo 19, tabla 16).

La pregunta 3 se refiere a que sí tiene un papel protagónico en la planeación estratégica de la universidad la Gestión de los Recursos Humanos en su área de trabajo del cual respondieron que sí 30 personas para un 81.1% (ver anexo 19, tabla 17).

Luego se les da a seleccionar una serie de variantes para sí su respuesta es negativa; entre ellas están: mejorar el nivel de compromiso individual para que sea más efectiva el 89.2% lo afirma (ver anexo 19, tabla 18); también se encuentra la de que en ocasiones hay otras prioridades 27 personas responden que si para el 73% mientras el resto opina que no de un 27% (ver anexo 19, tabla 19). La siguiente variante es sobre si la Gestión de Recursos

Humanos es la base para el éxito de la Planeación Estratégica y el resto de subsistemas que el 70.3% lo afirma quedando un 29.7% que opina que no (ver anexo 19, tabla 20), este resultado se pone de manifiesto con la participación de todos los trabajadores en el cumplimiento de la planeación estratégica lográndose un fuerte compromiso para la misma; después le sigue que si el éxito de las demás Unidades de Acción Estratégica depende de la eficiencia de la planeación estratégica donde se obtuvo un 94.6% (ver anexo 19, tabla 21), nuestra institución se planifica para cada una de las actividades de la facultad, departamento, individuales y por las áreas. En cuanto al mejoramiento de las condiciones de trabajo cuenta con el 97.3% de las personas que señalaron que si, los trabajadores se sienten satisfechos por que tienen las condiciones mínimas requeridas (ver anexo 19, tabla 2). También debe perfeccionarse la derivación y ponderación el total de personas de acuerdo para representación del 100% permitiendo que la ponderación de los resultados esperados ofrece la orientación del trabajo al darle niveles de importancia y facilitando notablemente la evaluación (ver anexo 19, tabla 23). Mejorar el control de la gestión individual y la evaluación de las estrategias es un elemento que dio como resultado el 94.6% positivo, se pondera de forma individualizada los criterios de medida en el plano de planeación individual (ver anexo 19, tabla 24). El papel de la formación y desarrollo en la realización de la planeación estratégica limitaciones con los recursos humanos para la realización de la planeación cuenta con el 91.9% que si (ver anexo 19, tabla 25), en algunas áreas los resultados son de alto rendimiento con la satisfacción de los recursos humanos en el énfasis de la formación de doctores, maestrías; y por última variante se concretó con el cumplimiento de la Estrategia Maestra Principal 94.6% afirmativo (ver anexo 19, tabla 26).

La pregunta 4 está compuesta por cómo perfeccionar la planeación y organización de los recursos humanos de su área para definir se escogieron algunos elementos para su señalización: el análisis colectivo e individual de su cumplimiento del cual 67.6% de encuestados lo señalaron y el 32.4% no lo hizo (ver anexo 19, tabla 27), introduciendo la discusión y análisis colectivo de los planes individuales llevar también al colectivo los planes en su etapa de elaboración pero no sólo para la evaluación al final de curso; la mayor participación conjunta entre jefes y subordinados durante la planeación el 73% marcó para 27% que no lo hicieron (ver anexo 19, tabla 28), es decir que se necesita una mayor interacción entre individuo jefe a la hora de planear; definiendo los criterios de

medida individual con mayor precisión y ponderado puntuaron 86.5% que sí (ver anexo 19, tabla 29); creando mejores condiciones de trabajo y elevando el compromiso a través del conocimiento y el estímulo para un clima laboral adecuado 91.9% señalaron y el resto del 8.1% no (ver anexo 19, tabla 30); delimitando funciones del departamento y de la carrera 83.8% lo marcaron (ver anexo 19, tabla 31); elevar la preparación de todo el personal para el proceso de planeación con énfasis en los cuadros por áreas de trabajo pero teniendo en cuenta el entorno 81.1% lo señala (ver anexo 19, tabla 32).

Existe cierto desacuerdo en la pregunta 5 en cómo organizaría la formación y desarrollo del personal de su área de forma tal que fuese sistémica y estratégica pues el 59.5% de los encuestados considera que puede organizarse en función de los objetivos individuales y colectivos y su conjugación (ver anexo 19, tabla 33), mientras otros justifican el 78.4% que pueden elaborándose a mediano y corto plazo a partir de los diseños y requisitos de cargos y partiendo de un diagnóstico de Recursos humanos con enfoque integral (ver anexo 19, tabla 34) y en cuanto a planificar lo que queremos alcanzar en formación y garantizar la realización de la misma a través de cursos partiendo de las deficiencias se obtuvo el 64.9% (ver anexo 19, tabla 35). Estos resultados reflejan los objetivos de los trabajadores se pueden organizar, planear, proyectar, controlar y evaluar conformando planes individuales o colectivos que tengan en cuenta las estrategias fundamentales; se puede partir también con diagnósticos de diseños y requisitos de cargos de trabajo, con preparación del puesto, recalificación y planificar un sistema de formación y desarrollo acorde a las posibilidades de cada trabajador a través de seminarios, conferencias, cursos, maestrías, doctorados.

La pregunta 6 se refiere a cuál de los elementos expuestos señalaría para tener en cuenta un plan de desarrollo personal de su área, el primero fue el de objetivos a mediano y largo plazo del área y las necesidades de formación representando un 82.1% de los encuestados (ver anexo 19, tabla 36), el segundo es el de objetivos de la organización, los resultados de la evaluación del desempeño y potencialidades del personal del área partiendo de un diagnóstico, refleja el 72.3% de las personas (ver anexo 19, tabla 37); el tercero es sobre el plan de formación y desarrollo con enfoque estratégico por componentes priorizando a los jóvenes del área en su formación que responden el 62.2% (ver anexo 19, tabla 38) y el cuarto es teniendo en cuenta las necesidades del puesto de trabajo y los intereses personales se obtuvo el 75.7% (ver anexo 19, tabla 39).

La pregunta 7 consiste en el perfeccionamiento de modelo de evaluación del desempeño del que se derivaron variantes a seleccionar: por su flexibilidad y carácter negociador, pero perfeccionando la ponderación responde el 83.3% de las personas (ver anexo 19, tabla 40); reflejar mejor los resultados del trabajo el 78.4% (ver anexo 19, tabla 41), definir con mayor claridad los parámetros a evaluar por docente el 86.5% (ver anexo 19, tabla 42), perfeccionar más los planes individuales para que tengan mayor claridad las metas individuales el 91.9% (ver anexo 19, tabla 43); trabajar más en el convenio y negociación del plan el 89.2% (ver anexo 19, tabla 44); preparar mejor a los cuadros para la evaluación el 91.9% (ver anexo 19, tabla 45); parámetros de evaluación restringidos (E, B, R, M) el 94.6% (ver anexo 19, tabla 46) y vincular los resultados de la evaluación con los incentivos el 97.3% (ver anexo 19, tabla 47).

La pregunta 8 es de cómo se valora el trabajo con los directivos, el 67.6% opina que es bueno (ver anexo 19, tabla 48), el 8.1% que es adecuado, el 5.4% que es regular, el 13.5 % que es muy bueno e independientemente el 5.4 % no responden. Según estas evaluaciones las personas marcaron algunos de los elementos siguientes: más individualizado el 89.2% (ver anexo 19, tabla 49); el segundo y tercer elemento corresponden el 91.9% (ver anexo 19, tabla 50 y 51); conciliar las tareas es el 83.8% (ver anexo 19, tabla 52); el quinto, sexto y décimoprimer elemento obtuvo el 97.3%(ver anexo 19, tabla 53, 54 y 59) y el séptimo, octavo, noveno y décimo representaron el 94.6% (ver anexo 19, tabla 55,56,57 y 58).

La pregunta 9 es evaluar criterios sobre las funciones de la dirección de recursos humanos con respecto a la gestión de recursos humanos del cuál se obtuvo como resultado el 59.5% buena, el 18.9% excelente y el 21.8% adecuada (ver anexo 19, tabla 60). Según estos criterios se agregaron elementos para fundamentar estas evaluaciones: donde del primero, tercero, quinto y sexto estuvo representado por el 97.3% (ver anexo 19, tabla 61,63,65y 66), el segundo por el 91.9% (ver anexo 19, tabla 62) y el cuarto por el 69.9 % (ver anexo 19, tabla 64).

Todo lo anteriormente expuesto demuestra que el Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la universidad cuenta con fortalezas y debilidades que deben adecuarse a las nuevas condiciones de la organización con el objetivo de que el mismo constituya una premisa indispensable para los resultados, la motivación y el compromiso de todos los



trabajadores en el cumplimiento de sus metas individuales y colectivas en función de la excelencia universitaria.

Conclusión parcial

- Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta y la utilización de otros métodos de obtención de información se hace necesario concebir el perfeccionamiento del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos existente en la universidad que combine de forma más efectiva los intereses institucionales y los individuales en función de la excelencia de gestión universitaria.

CAPITULO 3 PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS.

3.1 Sistema de Gestión de los Recursos Humanos y sus particularidades.

Luego del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en la Universidad de Cienfuegos expuesto en el Capítulo 2, se propone rediseñar el sistema con un enfoque estratégico y sistémico más acorde con el estado actual de la organización; la base para ello la constituye la validación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos existente desde hace cinco años en la Universidad de Cienfuegos que ha contribuido al alcance de los resultados que hasta hoy exhibe la organización con la intención de ofrecer una idea general del desarrollo y alcance que para el éxito de dicha gestión que tiene el factor humano como el capital más valioso con que cuentan nuestras organizaciones, y cómo de su constante desarrollo depende en gran medida la Excelencia Universitaria.

Con el desarrollo alcanzado en la producción y los servicios en las últimas décadas se ha complejizado la administración de dichos procesos. Ello ha condicionado el desarrollo de la teoría sobre la Gestión de los Recursos Humanos en general como elemento indispensable para la elevación, no sólo del rendimiento, sino de la motivación y el compromiso de los individuos por el cumplimiento de sus metas individuales y colectivas.

De un elemento de las fuerzas productivas indispensable como los recursos materiales y financieros para la producción y los servicios, los recursos humanos se han convertido en el elemento estratégico más importante del mundo de hoy para garantizar excelencia en cualquier organización, ya que los paradigmas prevalecientes depositan en el hombre grandes retos indispensables de solucionar para garantizar el futuro de la humanidad.

Es importante conocer cómo el análisis de los diferentes modelos de Gestión de Recursos Humanos existentes en la bibliografía consultada en el capítulo 1 muestra las coincidencias en algunas actividades tan importantes como: organizar, recoger, controlar tareas. En dichos sistemas se realizan funciones como inventario de personal, la evaluación del potencial, el análisis y descripción de los puestos, la valoración de puestos, la planificación de recursos humanos, la selección de personal, el entrenamiento y desarrollo, evaluación del desempeño, compensación, beneficios salariales, higiene y seguridad y

auditoría de recursos humanos. La mayoría de los autores sobre la base de estas enuncian los subsistemas y los elementos que los componen, según sus puntos de vista.

Si bien el desarrollo de esta teoría se desencadenó fundamentalmente en el sector empresarial, hoy se ha desarrollado con sus particularidades, en la mayoría de los sectores de la sociedad incluidas ramas como la educación donde para alcanzar la excelencia acuden también al desarrollo de manera acelerada y organizada de sus recursos humanos en aras de alcanzar sus fines.

Como se ha expuesto, aunque los autores consultados no describen ni dan igual importancia a los elementos que deben integrar el sistema de gestión de recursos humanos, la mayoría de ellos si le dan un papel importante a la existencia de un sistema conformado por un grupo de subsistemas que tienen que ver fundamentalmente con el desarrollo del personal. Es por ello que tomando como base el modelo de Beer, que asumimos en la medida que prioriza el desarrollo de los recursos humanos de manera integrada, sistémica y con el enfoque estratégico que requiere una institución educacional, para el caso concreto de Cuba y de nuestra universidad, se conforma el sistema de gestión de recursos humanos para la organización.

Sin embargo, el objeto de estudio lo constituye el Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la Universidad de Cienfuegos como necesidad impostergable para garantizar no solo el desarrollo del personal, ya que se considera un eslabón que propicia perfeccionar sistemáticamente el desempeño que para nuestra institución es de vital importancia, sino también el desarrollo constante de nuestra gestión universitaria.

Todo ello es posible luego de analizar el estilo de dirección que se desarrolla en la Universidad de Cienfuegos y su papel en mayor o menor grado en el desempeño universitario. Es necesario entonces detenerse en la caracterización del Sistema de Gestión de Recursos Humanos que se introdujo en esta institución hace aproximadamente cinco años para comprender luego el por qué se parte del análisis del desempeño, de la existencia de un sistema estratégico cuyos centro y fines es el individuo y su desarrollo profesional.

La alta responsabilidad social y estratégicamente económica que tienen las instituciones educativas y específicamente las universitarias requieren que el personal de estas llegue a apropiarse de la estrategia de la institución; donde se hace necesario el desarrollo con éxito en la aplicación de la planeación estratégica.

Por tanto, la Gestión de Recursos Humanos como función social tiene que jugar en la estrategia de la institución educativa un papel mucho más importante del que ha desempeñado tradicionalmente y convertirse en un elemento dinamizador del factor humano en las actuales condiciones.

Unido a todo lo anterior tenemos la esencia de la necesidad de priorizar la gestión de recursos humanos vinculándola estrechamente con la estrategia del centro esta en la propia universidad, su afán por la excelencia de éxito ante la competencia en el sector y fuera de este, su compromiso con el desarrollo de nuestro país y el sentido humanista propio de nuestras instituciones.

Por ello, se concibió e instrumentó una gestión de recursos humanos sistémica y estratégica para lo que desde 1995 se han realizado en la universidad con periodicidad anual diagnósticos de la situación de la Gestión de los Recursos Humanos, con el fin de definir las debilidades y fortalezas que deben tener en cuenta al plantearse estrategias de desarrollo.

De manera sistemática se han aplicado encuestas que aportaron el criterio de grupos de expertos, trabajadores en general, etc. que han sido muy útiles en el diagnóstico de la situación del centro, así como valoran el efecto de los mecanismos de perfeccionamiento del sistema en los distintos segmentos de la institución, con el fin de adecuarlos y perfeccionarlos sistemáticamente. Este instrumento se ha fortalecido en diversas ocasiones con la realización de entrevistas que juegan un papel decisivo en el enriquecimiento de las acciones y aportan un volumen no desechable de información. Además, la observación a los procesos que tienen lugar en el centro, como resultado de la introducción de cambios en la estructura organizativa, en los estilos de dirección, en las formas de planeación, control, evaluación, etc. que ha sido muy útil como método de trabajo permitiendo ajustar las transformaciones que se realizan para el perfeccionamiento del sistema de gestión de recursos humanos, y conocer el efecto que provocan los cambios en los diferentes segmentos de la organización.

Teniendo en cuenta el sistema de gestión de recursos humanos del Ministerio de Educación Superior realizamos una propuesta de sistema para la Universidad de Cienfuegos y que tenía como objetivo fundamental que abarcara todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación con los trabajadores y la organización y significa

conquistar y mantener a las personas en la organización trabajando y dando lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. La responsabilidad y ejecución de la gestión de recursos humanos es de la alta dirección, de la línea de mando, aunque participan todos los miembros de la organización. Su principal objetivo en la organización es mejorar los resultados de la misma.

Por tanto diseñamos un sistema de gestión de recursos humanos que tiene como subsistemas los siguientes:

1. Perfeccionamiento del sistema de dirección.

Dicho Subsistema tiene como objetivo fundamental preparar los directivos para el cambio en la gestión universitaria que requiere la institución, con prioridad en el reconocimiento del papel de los Recursos Humanos de la Universidad, la integración de las funciones de la gestión universitaria, los cambios de métodos y estilos de trabajo priorizando la Dirección Estratégica y la Dirección por Objetivos como estilos predominantes que exigen liderazgo de los directivos y constante perfeccionamiento de la estructura organizativa.

2. Planeación y organización del trabajo de los Recursos Humanos.

Este Subsistema es de gran utilidad para garantizar una racional utilización de los Recursos Humanos, con prioridad en la planeación de necesidades de personal, análisis y diseño de puestos de trabajo, reclutamiento y selección de los recursos humanos, y la gestión y seguridad del mejoramiento de las condiciones de trabajo.

3. Formación y desarrollo del personal.

Su objetivo es la formación de todo el personal de la organización y el desarrollo de carreras con base en la evaluación del potencial y en la planeación estratégica de la organización, y su derivación por Unidades de Acción Estratégicas (UAE) y áreas de trabajo, con el fin de que den respuesta a las necesidades organizacionales e individuales del desarrollo de competencias.

4. Evaluación del desempeño, atención y estimulación del personal.

En dicho Subsistema se vinculan la evaluación del desempeño de todo el personal con la atención y estimulación enfocado al desarrollo del individuo y de la organización.

5. Preparación de directivos.

Incluye la planeación de directivos y reservas, organización y condiciones de trabajo de los directivos, evaluación, atención y estimulación y tiene como uno de sus objetivos fundamentales prepararlos de manera integral teniendo en cuenta que el desarrollo de los estilos de dirección predominantes exige de los mismos un nivel de competencia y compromiso con la organización elevados. Ello explica el por qué a los directivos lo vemos como un Subsistema independiente para esta etapa de desarrollo de la organización.

6. Control y evaluación del sistema.

Para garantizar su flexibilidad y dinamismo así como valorar su efecto sobre el funcionamiento de la organización se hace necesario el autocontrol de cada unidad organizativa, el control interno “in situ” y el resultado de la gestión de los recursos humanos de cada directivo, como elemento priorizado en su evaluación.

Se tomó en la Universidad como adecuada esta composición del Sistema de Gestión de sus recursos Humanos, con énfasis en los subsistemas de formación y desarrollo del personal y evaluación del desempeño como dinamizadores y retroalimentadores del resto de los subsistemas, que le ha permitido a la organización interactuar con el entorno y ser estratégica su gestión, lo que ha incidido en la evolución de la organización.

La Gestión de los Recursos Humanos tiene como objetivo estratégico:

“Transformar la gestión de recursos humanos, ubicándola en el primer plano de la gerencia universitaria a partir de la utilización de un sistema que permita dar respuesta a los cambios, basados en las tendencias actuales y los estudios de necesidades de aprendizaje, motivación y aspiraciones del desarrollo del personal, priorizando la formación académica del claustro”.

Independientemente de los logros alcanzados en la Gestión de los Recursos Humanos en la Universidad de Cienfuegos donde se refleja un trabajo sostenido en los resultados cualitativos y cuantitativos de la gestión universitaria, consideramos que a cinco años de estar funcionando dicho sistema estamos en condiciones de validarlo con vistas a su perfeccionamiento. Para ello se aplican una serie de métodos y técnicas como entrevistas, talleres de ideas, de discusión, trabajo con expertos, encuestas cuyos resultados fueron analizados derivándose de ello una propuesta de perfeccionamiento del Sistema de Gestión

de Recursos Humanos para la institución teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades detectadas en la validación realizada del sistema actual.

3.2 Propuesta de los subsistemas para su perfeccionamiento.

Se tomaron en cuenta que estos subsistemas puede ser una vía de perfeccionamiento al sistema de gestión de los recursos humanos en la Universidad de Cienfuegos (ver anexo XX).

1. Selección del personal por competencias.

Aparece como subsistema independiente, resultado del desarrollo alcanzado en los diseños de puestos y en la complejización del desempeño en la educación superior que exigen mayor rigurosidad en el proceso de selección, donde se incorporan elementos de la gestión por competencias con énfasis en las funciones enriquecidas y las habilidades del personal que tributan a la excelencia en el desempeño.

Son elementos claves del subsistema los diseños de puestos, la evaluación del potencial, el curriculum para el desarrollo en la organización, entre otros.

2. Planeación, organización y control de los Recursos Humanos.

La importancia de su papel en la gestión universitaria lo convierte en un Subsistema no menos importante para el desempeño, donde debe prevalecer la combinación de intereses individuales y colectivos en función del desarrollo de la organización. El convenio y negociación de los resultados a alcanzar entre jefe y subordinado, el control sistemático de la gestión individual y colectiva, la flexibilidad ante la incorporación de nuevas tareas, la necesidad de ponderar objetivos y criterios de medida individuales y colectivos constituyen requisitos indispensables para el éxito de la gestión universitaria, en momentos en que se complejiza el desempeño de los trabajadores de las instituciones universitarias.

3. Formación y desarrollo del personal.

Con la constante evolución de los retos que enfrentan las universidades hoy se hace necesaria la sistemática formación y desarrollo del personal con enfoque sistémico, estratégico y psicológico que posibilite la integralidad según funciones y potencialidades en los diferentes segmentos ocupacionales y su papel en la gestión universitaria. Tiene

prioridad la formación y desarrollo del claustro por su papel en la preparación de las nuevas generaciones, en el desarrollo científico técnico y en la extensión universitaria.

4. Evaluación del desempeño.

Las formas de dirección prevalecientes han generado cambios en los métodos y estilos de evaluar los resultados, los planes individuales han logrado definir en un grupo importante de Unidades de Acción Estratégicas las metas a alcanzar en un período de tiempo determinado, no obstante, en algunas de ellas prevalece el trabajo cualitativo en la formación de valores y competencias profesionales lo que exige una prioridad máxima al proceso de evaluación, no sólo para destacar los mejores resultados individuales y colectivos y vincularlos a la estimulación, sino además, partiendo de las debilidades, realizar las correcciones individuales y colectivas en función del desarrollo del personal y de la organización, generando cambios en las formas de control y en las fuentes de informaciones necesarias para desarrollar dicho proceso de evaluación.

5. Atención y estimulación al hombre.

Aparece como Subsistema independiente por el rol que en la Gestión de los Recursos Humanos cada vez más tienen los individuos, lo que requiere de un enfoque integral del mejoramiento tanto de las condiciones de trabajo, de la salud y seguridad del trabajador, como de las formas de estimulación por resultados. Esto puede contribuir a destacar con más eficacia los resultados individuales y colectivos más relevantes, a elevar el compromiso y la pertenencia de los trabajadores por su organización en condiciones de un entorno muy convulso y cambiante que requiere de nuestras organizaciones un trabajo más coherente y sistemático en este sentido.

6. Trabajo con los directivos y reservas.

Este Subsistema se amplía al abarcar todas las actividades de la gestión con este segmento, y se mantiene ya que es de vital importancia para el perfeccionamiento de la gestión universitaria en general, y de los recursos humanos en particular en cada uno de los niveles de dirección, garantizar la selección, preparación (de manera integral partiendo de potencialidades, de la evaluación del desempeño anterior, de motivaciones personales), así como la atención y estimulación de los mismos. Lugar importante le corresponde al diagnóstico de la reserva joven y sus necesidades de formación y desarrollo para hacer carrera en la organización.

7. Auditoría del Sistema de Gestión.

Como elemento indispensable para su perfeccionamiento sistemático se hacen necesarios los controles y adecuaciones del funcionamiento del Sistema de Gestión de Recursos Humanos a través de autocontroles, visitas internas y externas, la aplicación del sistema de control de gestión para el ápice estratégico de la Universidad de Cienfuegos, etc.

Por tanto abordaremos cada subsistema con su objetivo, con los elementos que lo conforman extraído de algunos autores y sus criterios de medida.

A continuación se muestra cada subsistema con sus objetivos, elementos que lo conforman y criterios de medida (ver anexo XXI)

1- Selección del Personal por Competencias.

Objetivo:

Garantizar que el proceso de selección del personal diseñado permita la existencia de personal con mayor competencia en correspondencia con la misión y la visión de la organización.

Elementos que lo conforman:

- ❖ *Presentación de las plazas a convocatoria interna y externa.* A través de este elemento se le brinda a las personas la necesidad de la plaza, dando a conocer la plaza que se otorga, para qué categoría ocupacional, el salario y otros requisitos en los que se describe la plaza tanto a los trabajadores de la empresa como a los que estén fuera de la misma y deseen optar por ella. Aquí influye mucho el proceso de divulgación que se realice, ya que así hay mayor conocimiento de la plaza ofertada; esto se hace mediante la radio, la prensa y en el caso de la empresa a través de los matutinos y los murales de cada área.
- ❖ *Diseño de puestos.* Proceso o estructuración del trabajo y de designación de las actividades de trabajo concretas de un individuo o grupo de individuos para alcanzar determinados objetivos y estrategias de la organización. Aborda la cuestión básica de cómo han de desempeñarse los puestos, quién ha de desempeñarlos y dónde han de desempeñarse. Es el modo de como los administradores proyectan los cargos individuales y los cambian en unidades, departamentos u organizaciones, o sea, es la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargos, para

satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante al puesto.

- ❖ Entrevistas. Exige el mantenimiento de una conversación personal con el titular del puesto, normalmente en el mismo lugar de trabajo. Ha sido una de las técnicas más valiosa y utilizadas, ya que se aprovecha toda la experiencia acumulada. Hay entrevistas diagnósticas, de apoyo, orientativa, terapéuticas, etc.
- ❖ Exámenes de admisión.
- ❖ Pruebas psicológicas. Miden la inteligencia, la personalidad, las aptitudes, la creatividad, las actitudes, el nivel moral, la capacidad para tomar decisiones, los intereses.
- ❖ Pruebas psicométricas. Miden la fuerza, destreza con los dedos, la destreza manual la rapidez muñeca-dedos y la rapidez del movimiento del brazo son algunas de las aptitudes psicomotrices que pueden comprobarse incluyendo los test mentales para medir los rasgos de la personalidad. La utilización de las pruebas psicométricas es precisamente para definir las diferencias individuales que existen entre los trabajadores. El objetivo del proceso de selección se apoya en el aprovechamiento de esas diferencias para detectar a las personas que tienen la mayor cantidad de las características que se han demostrado como inherentes al éxito en ese puesto concreto.
- ❖ Características personales. Si todos los individuos fueran iguales y ocurrieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección del personal podría despreciarse. Existe grandes diferencias individuales, entre las personas, tanto físicas (estatura, peso, sexo, resistencia, etc.) como psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, etc.) que hace que las personas se comporten en formas diferentes, perciban las situaciones también diferentes y se desempeñen de modo distinto, con mayor o menor éxito en las ocupaciones propias de la empresa.
- ❖ Currículum. Mediante este elemento, se conoce la trayectoria de trabajo del aspirante a la plaza, además de una serie de recomendaciones y especificaciones del trabajador. Es como la fotografía del trabajador en las plazas que ha ocupado con anterioridad, permitiendo esto evaluar el comportamiento de dicho individuo.
- ❖ Título y otros elementos.

- ❖ **Cuestionarios.** Son empleados en el análisis de puestos de trabajo que tienen una extensión de tres a cinco páginas e incluyen preguntas de tipo objetivo y explicativas. Tratándose de puestos existentes, el titular cumplimenta el cuestionario, que es comprobado por el supervisor inmediato y lo devuelve al analista. Si el puesto es nuevo, el cuestionario se envía normalmente al supervisor del empleado. Si el puesto está vacante, pero existe ya en otra parte de la organización, el cuestionario se envía al titular de este último. La ventaja es que permite obtener información de gran número de empleados en un plazo relativamente corto.

Criterios de medida:

- ❖ Poner en convocatoria 15 días antes la plaza para el conocimiento de los trabajadores del centro con interés en promover.
- ❖ Disponer de una bolsa de trabajadores externos interesados y con requisitos para optar por la plaza.
- ❖ Disponer de instrumentos psicológicos (prueba psicométrica, test) que puedan ser aplicados para categorías ocupacionales.
- ❖ Contar con una comisión de expertos que valore los expedientes de los optantes.
- ❖ Contar con pruebas de conocimiento según las necesidades de elección.
- ❖ La selección del personal docente tiene mayor rigor en las posibilidades de alcanzar a corto plazo Grados Científicos y Docentes.
- ❖ Se han rediseñado todos los puestos de trabajo con una visión flexible en correspondencia con la estrategia de la universidad.
- ❖ Más del 90% de los trabajadores que ingresan a la universidad muestra la satisfacción por la acogida, instalación y orientación que recibe.

2- Planeación, organización y control de los recursos humanos.

Objetivo:

Lograr que prevalezca la combinación de intereses individuales y colectivos en función del desarrollo de la organización teniendo en cuenta la planeación estratégica, su misión y su visión.

Elementos que lo conforman:

- ❖ *Planeación de las necesidades de personal.* Permite situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento, en otras palabras es el sistema que permite ajustar la oferta de personal interna (empleados disponibles) y externa (empleados que se han de contratar o que se buscan) a las vacantes que espera tener la organización en un período dado.
- ❖ *Análisis y diseños de puestos de trabajo.* Persigue como objetivo el reclutamiento y selección del personal, identificación de las necesidades de entrenamiento, definición de programa de entrenamiento, organización y planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de cargos, etc. Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo. Es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución en esa tarea (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace). Es un proceso de investigación de la actividad del trabajo y de la demanda sobre los trabajadores, es determinar sus principales características o dimensiones. Estudia y determina los requisitos cualificativos, las responsabilidades que le atañen y las condiciones por el cargo, capacidades, conocimiento, para su correcto desempeño.
- ❖ *Reclutamiento de los recursos humanos.* Proceso de búsqueda y atracción de un conjunto de personas del cual pueden elegirse candidatos cualificativos. Formal al personal en función de las posiciones de trabajo, deforma tal que cumplen su papel con la máxima eficiencia. La organización posee ciertos puestos de trabajo que deben ser ocupados y posee calificaciones necesarias para ello, que deben ser especificadas detalladamente, buscando aquellos individuos que posean tales características. El objetivo del mismo captar el mayor número posible de solicitantes a fin de poder elegir entre los mismos a aquellos que son los más idóneos.
- ❖ *Instalación y orientación del personal.* A medida que nuevos miembros ingresan en la organización, se hace necesario que sean integrados a sus papeles. Enfoca la interacción entre un sistema social estable y los nuevos miembros que ingresan en ella. Está referido a los procesos por los cuales un nuevo miembro aprende el sistema de valores, normas y patrones de comportamiento requeridos por la sociedad, por la organización o por el grupo que integra, los cuales pueden ser los objetivos básicos de la organización,

los medios preferidos a través de los cuales se alcanzarán los objetivos, las responsabilidades básicas de cada miembro en el papel que se le adjudica, los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz del papel y un conjunto de reglas o principios que aseguran el mantenimiento de la identidad e integridad de la organización.

- ❖ Organización salarial. Los salarios constituyen el centro de la relación transaccional más importante en el negocio. Todas las personas dentro de la organización gastan tiempo y esfuerzo, reciben dinero que representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre empleado y patrón. Se puede definir este elemento como el conjunto de normas y de procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de salarios equitativos y justas en la organización. El equilibrio interno es alcanzado por medio de informaciones obtenidas de la evaluación y clasificación de los cargos basados sobre el previo análisis y diseños de cargos. El equilibrio externo es alcanzado por medio de informaciones externas obtenidas a través de la investigación de salarios. Con estas informaciones externas e internas la organización define su política salarial que normaliza los procedimientos respecto de la remuneración del personal.
- ❖ Organización del trabajo y disciplina laboral. La organización del trabajo está compuesta por el orden y planeación a seguir en un puesto; desde el punto de vista de la administración la disciplina es la acción tomada por la administración para corregir las actitudes y el comportamiento de los empleados que hayan violado las reglas de la empresa, actuando en forma contraria a las políticas establecidas. Es importante para el bienestar de toda la organización que exista disciplina o adhesión a las reglas de la empresa, siempre y cuando dichas reglas sean justas y razonables. Estas reglas deben ser explicadas a todo el personal y puestos en vigor imparcialmente por la administración para que rindan el efecto deseado, es decir, reiterar a los empleados la importancia de obedecer los reglamentos.
- ❖ Gestión de seguridad y mejoramiento de las condiciones de trabajo. La higiene, seguridad y mejoramiento del trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son

ejecutados. Está relacionada con el diagnóstico y con la prevención de las enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control del hombre y su ambiente de trabajo. Tiene como objetivo la salud y el confort del trabajador y evita que se enferme o se ajuste transitoria o definitivamente del trabajo.

- ❖ Registro y control. El registro constante es un requisito fundamental para la empresa así como el control del trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto para el logro de los resultados deseados. Es el proceso para asegurarse de que las actividades reales corresponden a las actividades proyectadas.

Criterios de medida:

- ❖ Se garantiza el 100% por categoría ocupacional que tenga un plan de resultado en correspondencia con las funciones.
- ❖ Se convenian los planes individuales cada curso.
- ❖ Se garantiza que el 100% de los trabajadores lo que se espera de ellos en cierto período.
- ❖ Se eleva el rigor en el proceso de reclutamiento y selección del personal no docente en correspondencia con la misión, visión.
- ❖ Las tareas individuales se corresponde con la calificación de los trabajadores.
- ❖ La estructura organizativa en correspondencia con los objetivos estratégicos de la universidad.

3- Formación y Desarrollo del personal.

Objetivo:

Garantizar la sistemática formación y desarrollo del personal con enfoque sistémico, estratégico y psicológico que posibilite la integralidad según las funciones y potencialidades en los diferentes segmentos ocupacionales y su papel en la gestión universitaria.

Elementos que lo conforman:

- ❖ Formación del personal docente y no docente. Entrenamiento es el proceso educativo, aplicado de manera sistémica y organizada, a través del cuál las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos. Es transmitir conocimientos específicos relativos al trabajo, a las actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades. Es la

actividad de aumentar el conocimiento y la habilidad del empleado para el desempeño de determinado cargo o trabajo. Son todas las actividades que van desde la adquisición de habilidades motoras hasta el desarrollo del conocimiento técnico completo, el ofrecimiento de aptitudes administrativas y las referentes a problemas sociales. Tiene como finalidad ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa proporcionando oportunidades a todos los empleados de todos los niveles para obtener un conocimiento práctico y la conducta deseada por la organización; es un esfuerzo dirigido en equipo, para conseguir los objetivos económicos de la empresa.

- ❖ *Desarrollo de carreras de directivos, reservas, personal docente y no docente.* Se define como una actitud, arte y disciplina de conocernos a nosotros mismos, detectar nuestras fuerzas y debilidades y proyectar autodirigido nuestro destino hacia un funcionamiento pleno de capacidades, motivación y objetivos. Es como un instrumento cuya mística es la de que las personas crezcan junto con la organización y no a pesar, en contra o al lado de ella. Es orientar y entrenar al personal en la obtención de las habilidades requeridas para óptima selección e implementación de los cursos de acción pertinentes al logro eficaz de las metas trazadas en el plan de trabajo. Se necesita asistencia profesional para establecer los programas de desarrollo profesional adecuados que deberán ser implementados para asegurar que las carreras de aquellos que ocupan puestos relevantes y de aquellos empleados con alto potencial, están siendo dirigidas eficazmente. Estos planes de desarrollo individual deberán ser aplicados a todos los que ocupan puestos relevantes y a los empleados con grandes posibilidades.
- ❖ *Evaluación del potencial.* Es una de las técnicas y estrategias más importante en la vida actual de las empresas ya que dicha evaluación da las bases para interesantes actividades de capacitación y desarrollo, además de que permite una objetiva adecuación hombre-puesto. La correcta adecuación, permite alcanzar un mejor nivel de productividad, asegurando al arraigo y motivación del personal para el buen funcionamiento de la organización y proporcionando a la empresa los elementos indispensables para conseguir sus objetivos con mayor facilidad. La responsabilidad que implica la evaluación de personas, requiere de un trabajo de alta ética profesional y atención personalizada, que aseguren que la empresa y al evaluado, la consecución de intereses y expectativas mutuas.

- ❖ Diagnóstico de necesidades individuales de capacitación. El entrenamiento individual intenta proporcionar a una sola persona, es decir en forma individual, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto. Toda empresa debe realizar periódicamente un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación siguiendo un modelo científico. No vamos a saber qué se necesita enseñar si no conocemos las carencias o necesidades del personal en términos de preparación técnica, humana o administrativa y por lo tanto no va a poder realizarse exitosamente ningún evento de capacitación o desarrollo.
- ❖ Plan a corto, mediano y largo plazo de formación de doctores. Consiste en un plan con que debe contar la empresa para la formación de sus profesionales convertirlos en doctores, esto puede ser según el plazo establecido.

Criterios de medida:

- ❖ Más del 80% del claustro son Master y Doctores.
- ❖ Más del 80% del personal del centro tiene un plan de formación y desarrollo aplicándose.
- ❖ No hay instructores con más de cinco años en la categoría.
- ❖ Se cumple el 85% el cronograma de cambio de categoría docente a Profesor Auxiliar y Profesor Titular y al 95% de Asistente.
- ❖ Detectar a través de la evaluación del potencial humano los profesionales que reúnen las condiciones para hacer las carreras dentro de la entidad, según las necesidades de la misma.
- ❖ El 80% de los profesionales con alto potencial tienen diagnosticadas sus necesidades individuales de capacitación.
- ❖ Se realiza anualmente el Proceso de Ratificación de Categorías docente para los profesores que cumplen cinco años en la categoría.

4- Evaluación del Desempeño.

Objetivo:

Garantizar que el proceso de evaluación del desempeño que existe en la universidad permita evaluar por resultados.

Elementos que lo conforman:

- ❖ *Evaluación del desempeño del personal docente y no docente.* Apreciación del desempeño del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, evaluar a los individuos que desempeñan diferentes papeles dentro de una organización, que pueden hallarse mediante enfoques diferentes. Es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad por la organización. Constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión del personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa. Colabora en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa. Este criterio expuesto anteriormente se refleja tanto para el personal docente como no docente de una organización. Es una de las actividades más importantes del administrador y sin embargo, casi todos admiten con franqueza que les cuesta más trabajo cumplirla a satisfacción. No es fácil juzgar con precisión el desempeño de un subordinado y a menudo resulta incluso más difícil comunicarle ese juicio en una forma constructiva que no le produzca dolor.
- ❖ *Requisitos para desempeñar los puestos de trabajo.* Prepara al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización. Proporciona oportunidades para el continuo desarrollo personal en los cargos actuales, como en otras funciones para las cuales las personas pueden ser considerada, además de cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumenta la motivación y las hace más receptivas a la técnica de supervisión y gerencia. Se trata de enfatizar la necesidad de la total utilización de las capacidades que cada persona debe poseer, orientar al hombre para la plena utilización de sus talentos.
- ❖ *Objetivos de la organización.* Este elemento está fuera de ella y es siempre una contribución específica para el individuo y la sociedad. Si la organización no define claramente sus objetivos, no habrá posibilidad alguna de evaluar los resultados o su eficiencia. Las organizaciones son unidades sociales que buscan alcanzar objetivos específicos; su razón de ser es servir a esos objetivos. Un objetivo organizacional es una

situación deseada que la organización intenta alcanzar. Es una imagen que la organización pretende para el futuro.

- ❖ Planes individuales de trabajo convenidos para cada curso académico. Son aquellos planes que la organización convenia con su trabajador para los diferentes cursos.
- ❖ Existencia de un sistema de control sistemático en correspondencia con la planeación estratégica. Es el control interno que responde al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Criterios de medida:

- ❖ Se cumple el sistema de evaluación por resultado para todas las categorías ocupacionales.
- ❖ En la evaluación del desempeño de los trabajadores aparecen indicaciones de necesidades de formación.
- ❖ Más del 80% de los encuestados están satisfechos con los resultados de la evaluación individual y colectiva.

5- Atención y estimulación al hombre.

Objetivo:

Garantizar la mejora continua de las condiciones de trabajo, de la salud y seguridad del trabajador según disponibilidades financieras así como un sistema de estimulación por resultados.

Elementos que lo conforman:

- ❖ Atención al personal docente, no docente y jubilados. Es la atención y estimulación de los trabajadores en la empresa para su mayor satisfacción.
- ❖ Estimulación al personal docente y no docente. Es la existencia de un sistema de estimulación a todos los trabajadores de la organización.
- ❖ Condiciones de trabajo favorables. Las instalaciones y el ambiente en general de una organización pueden influir mucho en la actitud y energía de los empleados. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde los empleados deseen pasar tiempo en vez de huir; incluyen la seguridad, el trato de los supervisores y otros elementos del ambiente laboral.
- ❖ Existencia de un presupuesto financiero que respalde la estimulación individual y colectiva. Integran la planeación financiera de la organización con su planeación

operacional. Estos presupuestos están preparados con la información obtenida de los presupuestos de ingresos, egresos y operacionales para el respaldo de una satisfactoria estimulación.

Criterios de medida:

- ❖ Se aseguran las condiciones indispensables para el trabajo en más del 70% de los puestos.
- ❖ Más del 90% de los trabajadores considera que el estado higiénico-sanitario del centro la atención a su seguridad es buena.
- ❖ Existe correspondencia entre el sistema de estimulación y los resultados alcanzados en las direcciones estratégicas.
- ❖ Más del 70% de los encuestados están satisfechos con el sistema de estimulación aplicado y la atención dada al trabajador.

6- Trabajo con los directivos y reservas.

Objetivo:

Garantizar la selección, preparación, atención y estimulación a los directivos según las exigencias de la organización que tributen a un liderazgo y comprometimiento con la organización.

Elementos que lo conforman:

- ❖ *Planeación de directivos y reservas.* Esta planeación estará estrechamente coordinada con el departamento o área donde colabora o pertenece, de forma tal que en los planes de trabajo se tomen en cuenta las actividades que en cada caso correspondan ser ejecutadas y controladas en ese nivel.
- ❖ *Organización y condiciones de trabajo de los directivos.* La organización de los directivos debe ser bien planeada para no cargarlos con tantas responsabilidades a la misma vez y las condiciones de trabajo están regidas por un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del directivo, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutados.
- ❖ *Evaluación del desempeño, atención y estimulación de los directivos.* Es la apreciación del desempeño del directivo en el cargo y su potencial de desarrollo, evaluando a los individuos que desempeñan diferentes papeles dentro de una organización. En la

atención y estimulación a los directivos estos reciben nominaciones con respecto a la evaluación del mérito, a la eficiencia funcional y al sistema de estimulación existente en la empresa.

- ❖ *Formación y desarrollo de directivos y reservas.* Entrenamiento es el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cuál las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos. Es transmitir conocimientos específicos relativos al trabajo, a las actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades. Es la actividad de aumentar el conocimiento y la habilidad del empleado para el desempeño de determinado cargo o trabajo. Son todas las actividades que van desde la adquisición de habilidades motoras hasta el desarrollo del conocimiento técnico completo, el ofrecimiento de aptitudes administrativas y las referentes a problemas sociales. Tiene como finalidad ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa proporcionando oportunidades a todos los empleados de alto nivel para obtener un conocimiento práctico y la conducta deseada de la organización. Es una condición indispensable para el claustro de las universidades, estos permiten marcar un estado diferenciado del potencial humano del que se dispone cuyo nivel esté acorde con las exigencias actuales.
- ❖ *Documentos del Consejo de Estado y Ministros para el trabajo con los cuadros y la reserva.* Estos documentos están acorde con la Estrategia Nacional aprobada por la Comisión Central de Cuadros, a tono con las normas y principios establecidos por el Gobierno Cubano, los requerimientos, objetivos actuales y perspectivas de cada cargo de la entidad y de la sociedad en su conjunto.

Criterios de medida:

- ❖ Más del 75% de los cuadros cumplen los requisitos del cargo.
- ❖ Más del 50% de la Reserva de Directivos Docentes son doctores en ciencia.
- ❖ Se cumple al 100% la estrategia de superación de los cuadros.
- ❖ Son satisfactorios los resultados del programa de desarrollo de jóvenes talentos integralmente como futuros directivos.
- ❖ Hay un reconocimiento por más del 90% de los trabajadores, de la disciplina, austeridad y ejemplaridad de los directivos.

- ❖ El proceso de selección de cuadros y reserva cumple con lo establecido por la Comisión para el trabajo con los Cuadros.

7- Auditoría del Sistema de Gestión.

Objetivo:

Controlar y evaluar el funcionamiento del Sistema de gestión de Recursos Humanos de manera periódica que contribuye a las correcciones necesarias para el perfeccionamiento de la gestión universitaria.

Elementos que lo conforman:

- ❖ *Autocontrol de cada unidad organizativa.* Es validar la honestidad y veracidad de cada unidad organizativa. Es el análisis y evaluación de las habilidades y el desempeño de cada individuo de la organización de acuerdo con la calidad de su trabajo. La información obtenida dará una idea de la eficacia del personal en cada departamento.
- ❖ *Control interno “in situ”.* Es el control sistemático de cada puesto.
- ❖ *El resultado de la Gestión de Recursos Humanos de cada directivo, elemento priorizado en su evaluación.* Es el resultado de la gestión de recursos humanos de cada directivo, es decir, que según su forma de dirigir y evaluar se obtendrán resultados que se incluirán en su modelo de evaluación.
- ❖ *Existencia de un Sistema de Control de gestión para el ápice estratégico de la organización.* Es el control a nivel de centro que incluye todas las direcciones estratégicas para detectar todas las dificultades.

Criterios de medida:

- ❖ Las áreas y departamentos de la universidad tiene resultados satisfactorios en controles que realiza la dirección del centro a la Gestión de Recursos Humanos.
- ❖ Las áreas y departamentos en un 100% tienen resultados de R y B en inspecciones externas a la Gestión de Recursos Humanos del centro.
- ❖ Los resultados de la universidad en el ranking del Ministerio de Educación Superior es resultado de una eficaz Gestión de Recursos Humanos, lo que se pone de manifiesto cuando el centro se encuentra entre los primeros cinco lugares cada año.

Una vez perfeccionado el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos para la Universidad de Cienfuegos fue necesario elaborar un procedimiento para su implementación que en una primera fase contiene dos elementos fundamentales:



1. Validación del sistema de gestión de los recursos humanos propuesto con los cuadros directivos y reservas.
2. Diseñar los planes de formación y desarrollo de los directivos en función del sistema propuesto.

Conclusión Parcial.

- El desarrollo del sistema de gestión de los recursos humanos ha posibilitado detectar las necesidades nuevas que llevan respuestas a través del propio sistema con la creación de nuevos subsistemas como:
 - Selección del Personal.
 - Mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo, atención y estimulación.

CONCLUSIONES

- ❖ El análisis de los elementos teóricos de la evolución del pensamiento y de los principales modelos descriptivos y funcionales del Sistema de Gestión de Recursos Humanos sirven de base a la comprensión de la evolución de la teoría sobre la evolución de recursos Humanos que hace posible tomar acciones que posibiliten la implantación de sistemas gerenciales de Gestión de Recursos Humanos en los Centros de Educación Superior.
- ❖ La administración por objetivos con enfoque estratégico que prolifera como filosofía en muchas de nuestras organizaciones se orienta al funcionamiento del sistema de gestión de los recursos humanos.
- ❖ La planeación, evaluación del desempeño, preparación de directivos, formación y desarrollo, control y evaluación del sistema, como subsistemas de la gestión de recursos humanos en la Universidad de Cienfuegos, constituyen elementos fundamentales que adecuadamente interrelacionados e integrados, al resto de los subsistemas, permiten que la gestión estratégica de la Institución Universitaria hacia el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión.
- ❖ Las particularidades del sistema de gestión de los recursos humanos en los Centros de Educación Superior lo diferencia del que rige en instituciones empresariales, y ello hace necesario un perfeccionamiento que garanticen el éxito de dicho sistema.
- ❖ El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos propuesto en el presente trabajo como resultado del perfeccionamiento del ya existente en la Universidad de Cienfuegos contribuirá a la excelencia de la gestión universitaria.



RECOMENDACIONES

- ❖ Extender el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos propuesto a todas las facultades y áreas de la Universidad de Cienfuegos con vista a implementar un procedimiento para la validación del sistema propuesto en su perfeccionamiento.
- ❖ Centrar la atención del subsistema de atención y estimulación al hombre.
- ❖ Proponer a la dirección de los recursos humanos de la Universidad la atención en los subsistemas de obtención y estimulación el hombre y el de selección del personal por ser estos los que se incluyen en el sistema.
- ❖ Profundizar como continuidad del trabajo en los subsistemas de la gestión de recursos humanos a partir de los problemas priorizados que en este orden tenga la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Weber, Max, economista y sociólogo alemán, Erfut, 1864- Munich, 1920.
2. La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. p - 413. p-211-227.
3. Frederick Taylor, Estados Unidos, 1856-1917.
4. Mayo Elton, Estados Unidos, 1880-1919.
5. Mc Gregor, Douglas, Detroit, Estados Unidos, 1906-1964.
6. Maslow, Abraham, Nueva Cork, Estados Unidos, 1908-1970.
7. Herzberg, Frederick, Massachussets, Estados Unidos, 1923.
8. Henry Farol, Francia, 1841-1925. Su obra fundamental es *Administrativa Industrielle et Génénale*, escrita en 1916.
9. Chiavenato, Adalberto, *Administración de Recursos Humanos*.- México: Mc Graw-Hill, 1995.- p-345.
10. Beer, M. *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid; Ministerio del Trabajo y Seguridad, 1984.—p-100.
11. Harper y Lynch: *Manuales de Recursos Humanos*. Madrid. Edit. La Gaceta de los Negocios, 1992. p-3.
12. Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue. *Gestión de los Recursos Humanos*. 4^{ta} Edición IRWIN.pp.302-321.
13. Simula, A.F *Administración de Recursos Humanos*. --- México: Limusa, 1989.—128p.

BIBLIOGRAFIA

1. Alpízar, Raúl. “Particularidades del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la UCF”/ Raúl Alpízar.-- Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos, 1999. --10p.
2. Alpízar, Raúl. “Experiencias en la aplicación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la UCF” / Raúl Alpízar.-- Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos, 1999. -- 10p.
3. Alpízar, Raúl. “Validación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la UCF”: Sus retos. / Raúl Alpízar.--Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos, 1999. --- 16p.
4. Arzula Rojas, Sérvulo. Administración de pequeñas empresas / Sérvulo Arzula Rojas. – México : Mc Graw Hill, S.A. – p.297.
5. Beer, M. Gestión de Recursos Humanos / M. Beer. -- Madrid: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, 1984.---262p.
6. Brojt, David. Como mejorar la rentabilidad empresarial y ganar competitividad / David Brojt -- Buenos Aires-Argentina: by Ediciones Marchi S.A. 1992 (e) David. p-25-35-187.
7. Byars, L. Gestión de Recursos Humanos / L. Byars, W. L. Rue.--- Madrid : División IRWIN, 1996.--- 583p.
8. Byars, Lloyd L. Gestión de Recursos humanos / Lloyd Byars, Leslie W. Rue. -- Cuarta Edición. – Madrid, IRWIN. –p-302-321.
9. Cartagena, Alicia B. Administración y Gestión de las organizaciones / Alicia B. Cartagena, Claudio F. Freijido. -- Buenos Aires-Argentina: Ediciones Marchi Grupo Editor S.A. 1999. –p-322.
10. Casas, Joseph. Cómo reclutar y seleccionar el personal / Joseph Casas, I. Bartol .-- ©Editorial De Vecchi, S.A. 1992.--p-174.



11. Castillo Triana, Idalina Del. “El Sistema de Gestión de Recursos Humanos” / Idalina Del Castillo Triana.-- Departamento Ciencias Empresariales: Facultad de Economía, 1997. – p- 4-5.
12. Centro de Información Científica y Técnica. Escuela Superior Industria Básica: Recursos Humanos: Selección de artículos / Centro de Información Científica y Técnica.-- Ciudad Habana. 1996.--p-79.
13. La competencia: pasado y presente. --p-58. – En Capital Humano. -- No 123, junio 1999. Editorial CISS, S.A.
14. . Cook, Mary F. Externalización de las funciones de Recursos humanos / Mary F. Cook. -- Barcelona: Ediciones 2000, S.A, 1999. --p-278.
15. Las cuartos caras de la dirección de recursos humanos. – p. 13-14. – En Capital Humano. -- No 125, septiembre 1999.
16. Cuba. CEPES. Administración de los Recursos Humanos en las instituciones de Educación Superior / CEPES.- s.1. , s.n , 1993.
17. Cuesta Santos, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos / Armando Cuesta Santos.--- Cub. Academia, 1999.--- p-203.
18. Charles, Henry. Gestión Estratégica de Recursos Humanos / Henry Charles.-- Barcelona: Ediciones Deusto, 1989.-- p.50.
19. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos / Idalberto Chiavenato. -- Santa fé de Bogotá, Colombia: Segunda Edición, por Mc Graw-Hill interamericana, S.A. Transversal, 1994. --.p-540,p.90-96.
20. Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos / I. Chiavenato. --- México: Ediciones Mc Graw Hill Interamericana, 1995 .---578p.
21. Des, Horts B. Gestión Estratégica de Recursos Humanos / Horts B. Des.--- / s. 1. , s.a / 1985.--- p-25-29.

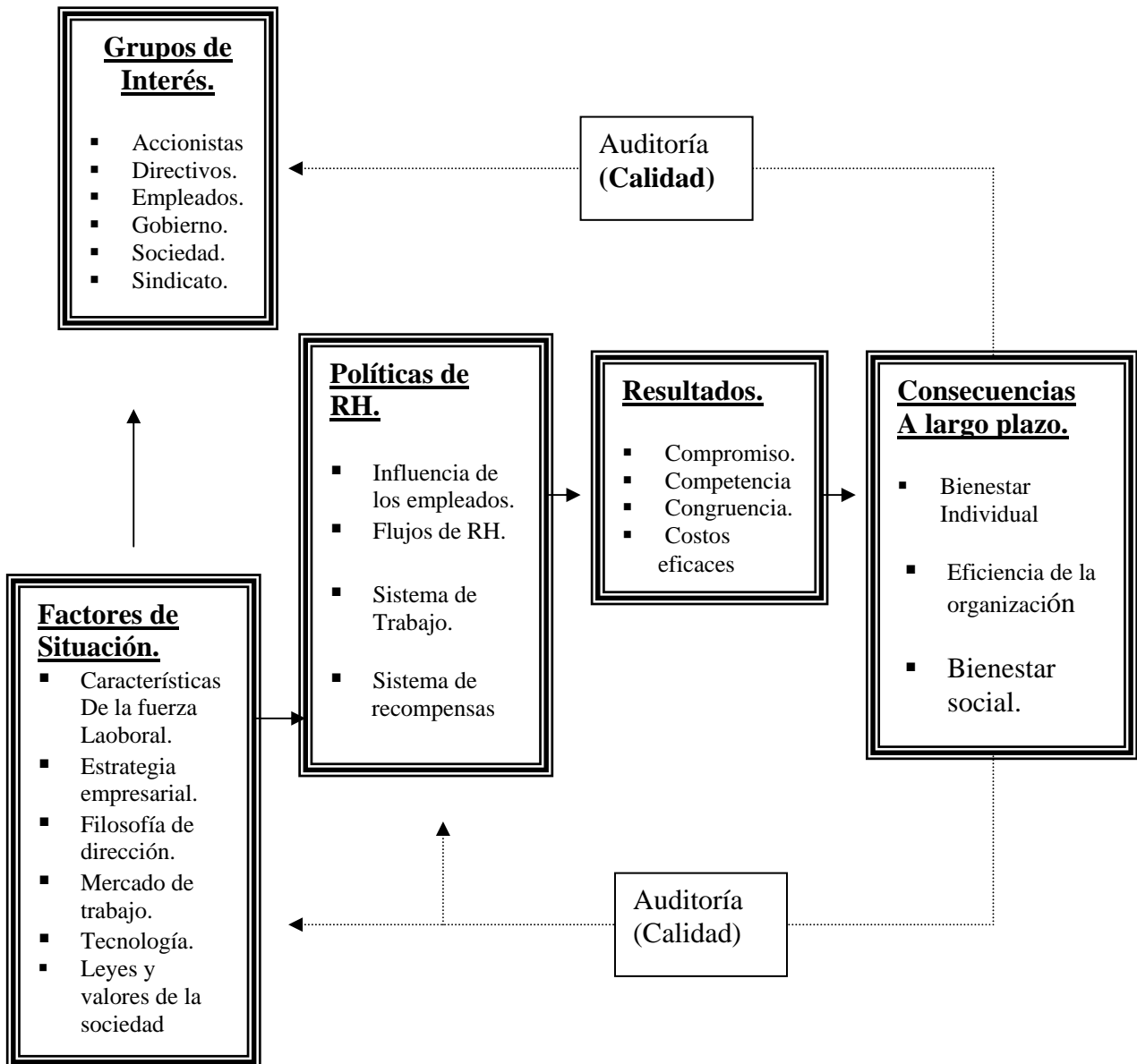
22. La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management. –p.413, p-211-227.
23. French, W. L. Administración del Personal. Desarrollo de Recursos Humanos / W. L. French .-- México: Limusa, 1993.--- 522p.
24. La gestión diferenciadora. – p.45. – En Capital Humano. – No 128, diciembre. 1999.
25. Hamptor, David R. Administración / David R. Hamptor. – 3. es. – México: Mc Graw Hill, 1998.
26. Loart, Pierre. Gestión de Recursos Humanos / Pierre loart. – Barcelona: Ediciones 2000, S.A. 1994. -- 262p.
27. Nelson, Bob.1001 Formas de motivar / Bob Nelson. – Barcelona: 1998 Ediciones Gestión 2000, S.A --- p-223.
28. Ordañes Ordañes, Miguel. Modelos y Experiencias Innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos / Miguel Ordañes Ordañes. -- Barcelona: Edición Gestión 2000, S.A, 1996. . P-378.
29. Pell, Dr. Arthur R Administre a su personal fácil / Dr. Arthur R. Pell. – México: Prentice Hall Hispoamericana, S.A . -- p-331.
30. Puchol, L. Lectura de gestión de Recursos Humanos / L. Puchol.--- cuarta edición. -- DEADE, 1995.
31. Sikula, A. F. administración de Recursos Humanos. Conceptos prácticos / A. F. Sikula.- -- México: Limusa, 1989.--- 128p.
32. Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal / Alfonso Siliceo. – México: Edición Balderas, 1995.--p-208.
33. Valle Cabrera, Ramón. La Gestión Estratégica de Recursos Humanos / Ramón Valle Cabrera. – Cádiz: Universidad de Cádiz, 1995. --p-201.



34. Wayne Marly, Robert M. Administración de Recursos Humanos / R. Wayne Marly, Robert M. -- Sexta edición. – p-356.
35. Werther, William B. Administración del Personal y de los Recursos Humanos / William B. Werther, Jr. / David Keith. -- Tercera Edición. --184-206p.
36. <http://www.amazon.com/exec/obidos/redirect-home/serhumanoytrabaj>
37. http://www.sht.com.ar/archivo/archivo_indice.htm
38. http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/domingo_j_delgado/zip/competencias.zip
39. <http://www.pa-partners.com>
40. <http://www.mym.co.cl/menu/cursos/gesporcomp.html>
41. http://www.sht.com.ar/archivo/archivo_indice.htm

ANEXO I

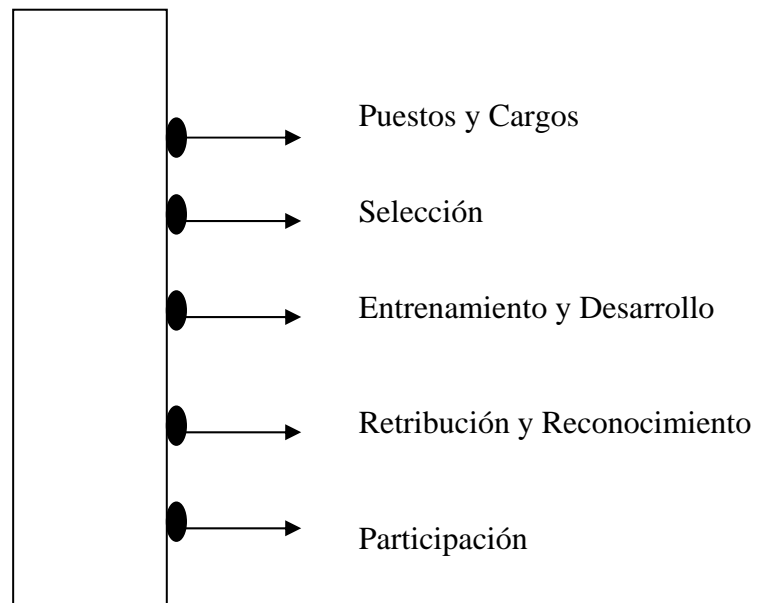
Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Beer y Colaboradores (1994)



ANEXO II

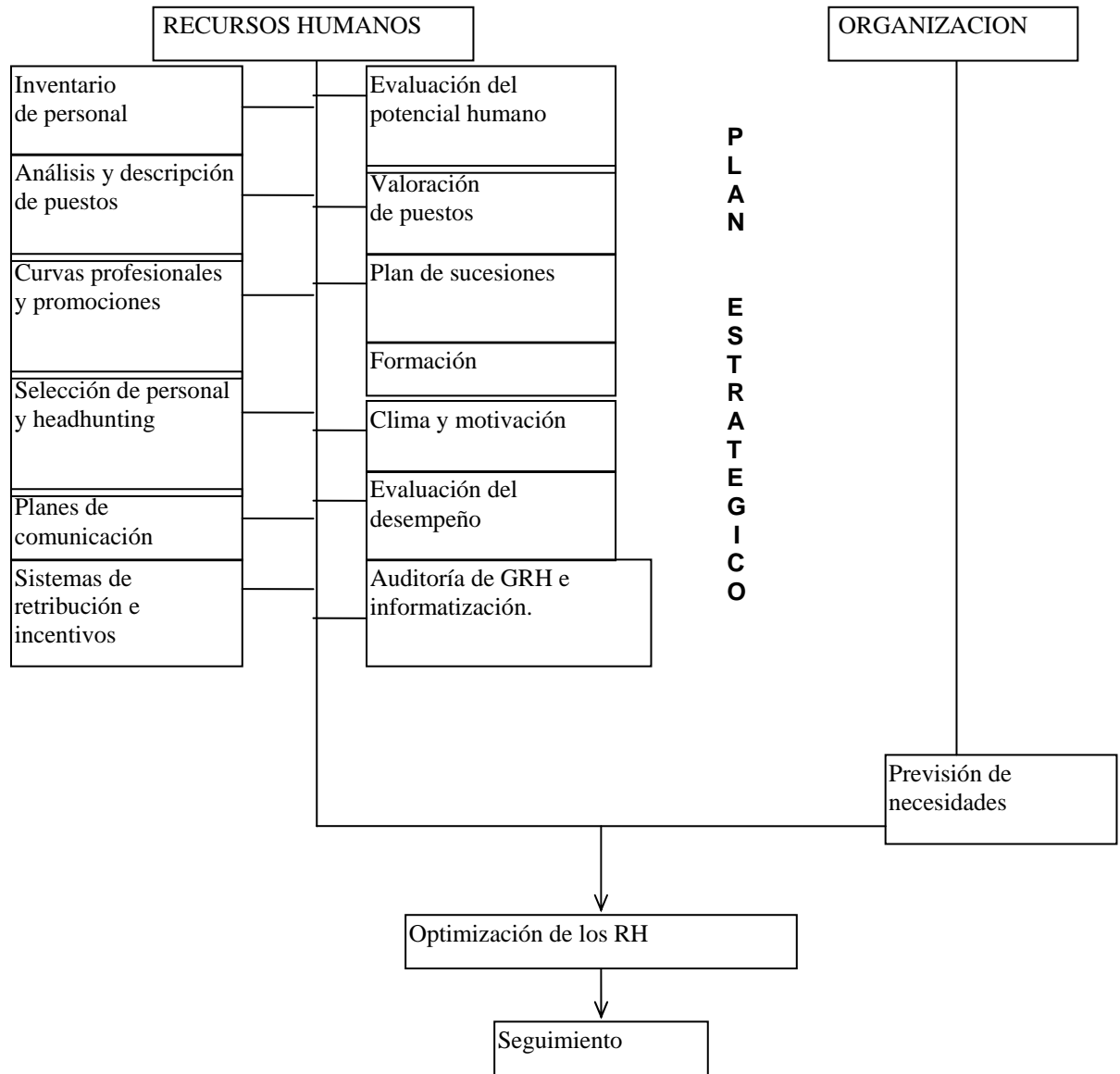
Modelo de Gestión de Recursos Humanos de la Corporación Andina de Fomento. (1992).

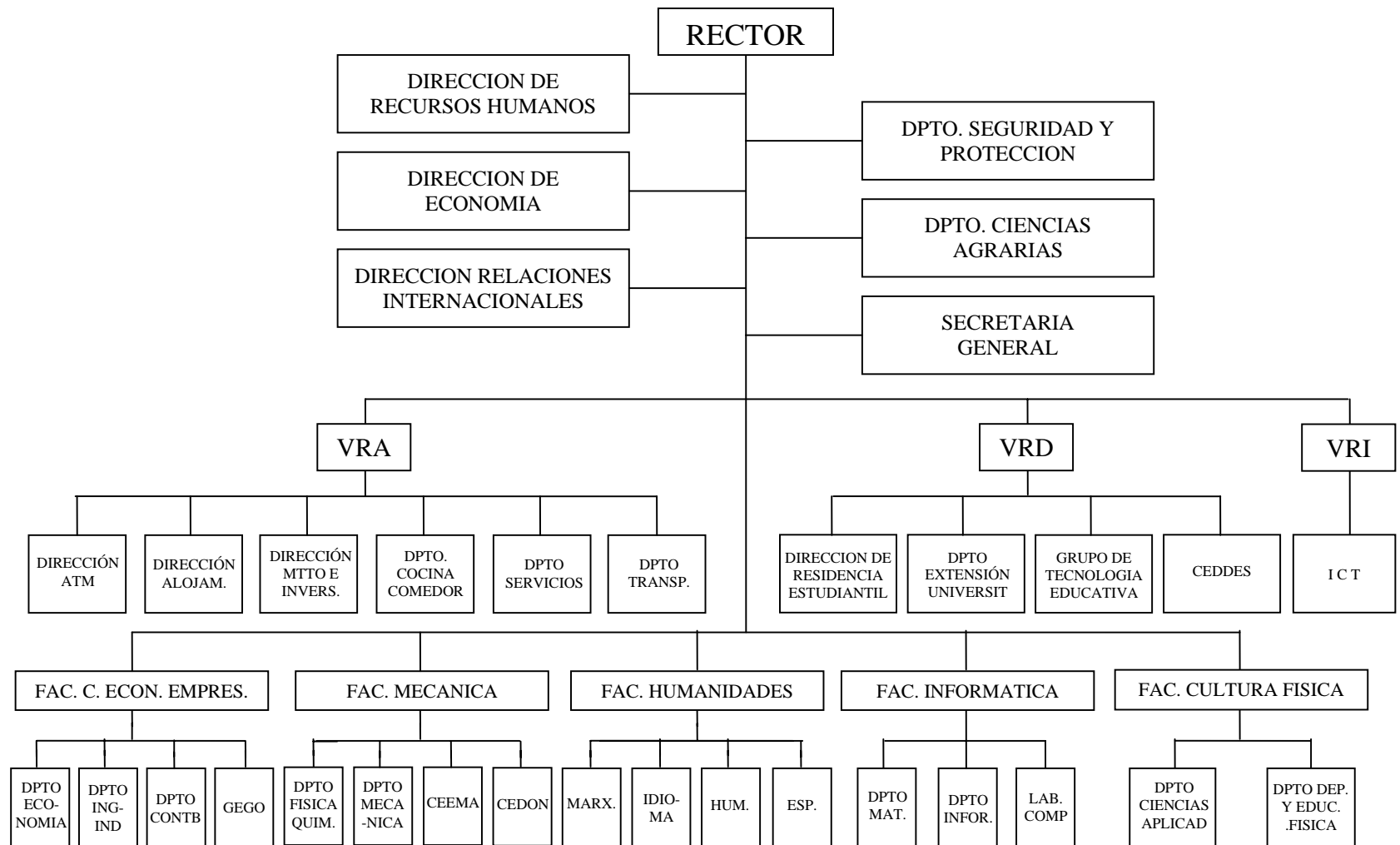
La nueva Gestión de los Recursos Humanos.



ANEXO III

- **Modelo de Gestión de Recursos Humanos, según grupo de Harper y Linch de España, 1992. (descriptivo)**





Anexo IX ENCUESTA

Su criterio es de gran utilidad y resulta imprescindible para el perfeccionamiento del sistema de Gestión de Recursos Humanos de la Universidad; por lo que de inicio agradecemos su atención y dedicación a la encuesta.

La importancia de la misma radica en que hoy no es posible el éxito en la Gestión Universitaria sin una eficaz y eficiente Gestión de Recursos Humanos y nuestra Universidad no está al margen de ello:

Preguntas

- 1. El Sistema Actual de Recursos Humanos de la Universidad contempla los siguientes subsistemas:**
 - a) Perfeccionamiento del Sistema de Dirección.**
 - b) Planeación y organización del Trabajo de los Recursos Humanos.**
 - c) Formación y Desarrollo del Personal.**
 - d) Evaluación, Atención y Estimulación del Personal.**
 - e) Preparación de Directivos.**
 - f) Control y Evaluación del Sistema.**

Considera que debe mantenerse esta estructura.

Si-----

No-----

Si su respuesta es negativa, proponga como cambiar o qué perfeccionar con los elementos que le damos a continuación.

Para cambiar:

- En el sistema de F y D incluirá la formación y desarrollo de los directivos.**
- Separar el subsistema de Evaluación de Atención y estimulación.**
- Incluir en F y D dirección.**
- Papel protagónico del colectivo en la planeación.**

Para perfeccionar:

- El sistema de control más Sistemático.**
- El sistema de selección del Personal.**
- Conveniar más la estrategia.**
- Perfeccionar la estructura.**
- Perfeccionar la preparación de la reserva.**
- Seguridad industrial(PHT).**

- 2. Marque con una X cómo el sistema de Gestión de Recursos Humanos propuesto contribuye (a su modo de ver) a perfeccionar la Gestión Universitaria.**
 - Falta de sistematicidad en el seguimiento a los subsistemas.**
 - Responde a la planeación estratégica y a los objetivos estratégicos.**
 - Mayor motivación.**
 - Alcanzar formación para el mejor desempeño.**
 - Control y evaluación.**

- 3. ¿Tiene un papel protagónico en la Planeación Estratégica de la Universidad la Gestión de los Recursos Humanos en su área de trabajo?.**

Si-----

No-----

Marque con una X que elementos para usted faltarían.

- Mejorar el nivel del compromiso individual para que sea efectiva.**
- En ocasiones hay otras prioridades.**
- La GRH es la base para el éxito de la planeación estratégica y el resto de los subsistemas.**

- El éxito de las demás UAE dependen de la eficiencia de la planeación estratégica.
 - El mejoramiento de las condiciones de trabajo.
 - Debe perfeccionarse la derivación y la ponderación.
 - Mejorar el control de la gestión individual y la evaluación de las estrategias.
 - Papel de la F y D en la realización de la planeación estratégica; limitaciones con los recursos humanos para la realización de la planeación.
 - Con relación al cumplimiento de la E. Maestra Principal.
4. ¿Cómo usted perfeccionaría la Planeación y organización de los Recursos Humanos de su área para que sea más efectiva?. ¿Qué elementos introduciría?.
- Análisis colectivo e individual de su cumplimiento.
 - Mayor participación conjunta entre los jefes y subordinados durante la planeación.
 - Definiendo los criterios de medida individual con mayor precisión y ponderado.
 - Creando mejores condiciones de trabajo y elevando el compromiso a través del reconocimiento y el estímulo para un clima laboral adecuado.
 - Delimitando funciones del departamento y de la carrera.
 - Eleva la preparación de todo el personal para el proceso de planeación con énfasis en los cuadros por áreas de trabajo pero teniendo en cuenta el entorno.
5. ¿Cómo organizaría la Formación y Desarrollo del Personal de su área de forma tal que fuese sistémica y estratégica?.
- En función de los objetivos individuales y colectivos y su conjugación.
 - Elaborándoles a mediano y corto plazo a partir de los diseños y requisitos de cargos con enfoque integral y partiendo de un diagnóstico de recursos humanos con un enfoque integral.
 - Planificar lo que queremos alcanzar en la formación y garantizar la realización de la misma a través de cursos partiendo de las deficiencias.
6. Diga brevemente los elementos que usted tendría en cuenta para conformar un plan de desarrollo del personal de su área.
- Objetivos a mediano y largo plazo del área y las necesidades de formación.
 - objetivos de la organización, los resultados de la evaluación del desempeño y las potencialidades del personal del área partiendo de un diagnóstico .
 - Plan de formación y desarrollo con enfoque estratégico por componentes.
 - Teniendo en cuenta las necesidades del puesto de trabajo y los intereses personales.
7. Como usted conoce durante dos cursos se ha implementado un modelo de evaluación del desempeño por resultados. Partiendo de las insuficiencias que usted halla observado, qué elementos usted daría para su perfeccionamiento.
- Bueno por su flexibilidad y carácter negociador, pero hay que perfeccionar la ponderación.
 - Reflejar mejor los resultados del trabajo.
 - Definir con mayor claridad los parámetros a evaluar por docente.
 - Perfeccionar más los planes individuales para que tengan mayor claridad las metas individuales.
 - Trabajar más en el convenio y negociación del plan.
 - Preparar mejor a los cuadros para la evaluación.

---Parámetros de evaluación restringidos (EBRM).

---Vincular los resultados de la evaluación con los incentivos.

8. Marque con una X cómo usted valora el trabajo integral con los directivos de la Universidad.

--- Bueno ---Adecuado ----Regular -----Muy bueno

Según su valoración qué elementos usted incluiría para el perfeccionamiento del mismo:

---Más individualizado.

---Intercambiar más con las áreas.

---En los temas de las jornadas de superación.

---Conciliar las tareas.

---Disminuir las actividades colaterales.

---Trabajo en comisiones.

---La estimulación y atención .

---Perfeccionar la comunicación de arriba a la base.

---Perfeccionar el sistema de selección de cuadro.

---Planes individuales claros por etapa.

---Sistema de despacho.

9. ¿ Qué criterio tiene de las funciones de la Dirección de los Recursos Humanos de la Universidad con respecto a la Gestión de Recursos Humanos?.

---Buena ----Excelente ----Adecuada

¿ Qué elementos incluiría ?

----Atender a los profesores en la superación política.

----Atención y estimulación diferenciada.

----Mejor captación de los Recursos humanos fundamentalmente adiestrados.

---Perfeccionarla.

---Planeación de las áreas.

---Perfeccionar inspecciones de SST y disciplina laboral.

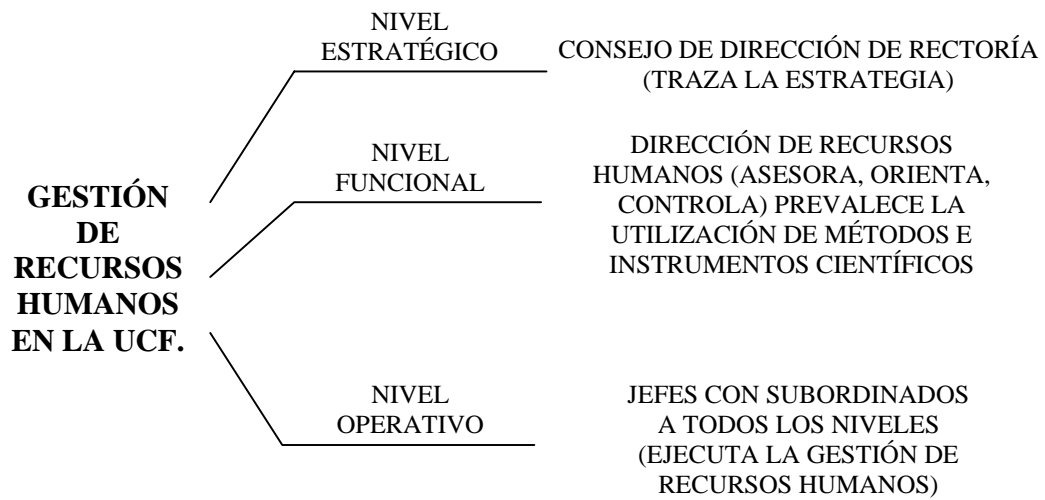
Muchas gracias por su ayuda.

ANEXO V Tabla de resultados del ranking.

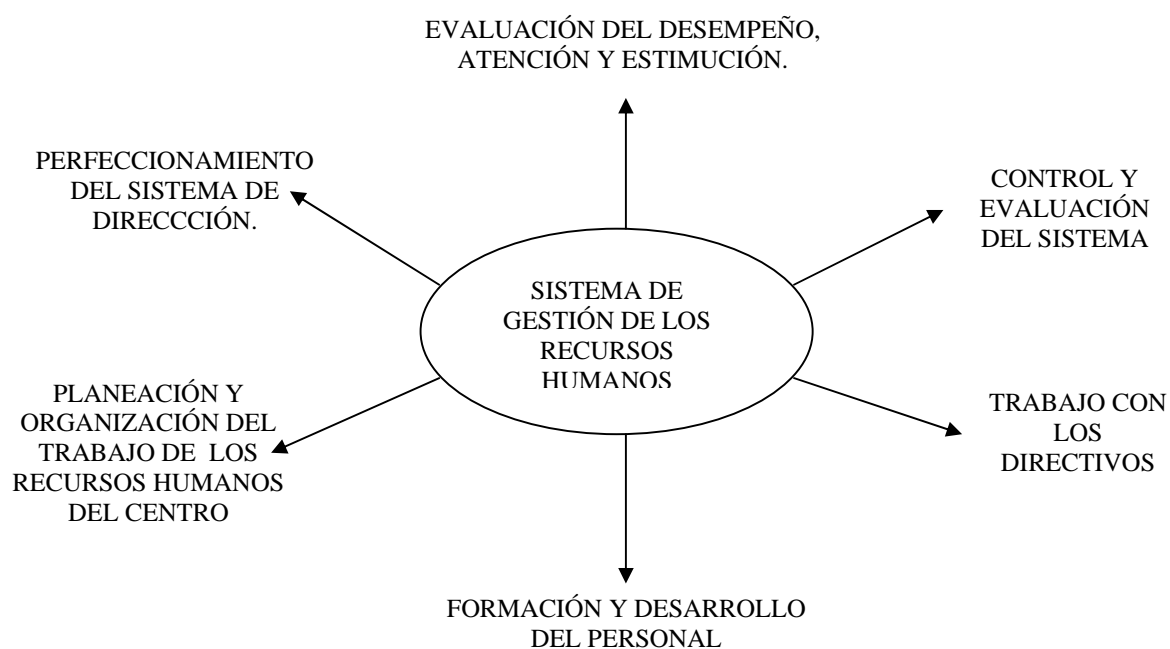
	<i>CURSO 98-99</i>		<i>CURSO 99-00</i>		<i>CURSO 00-01</i>	
	A	E	A	E	A	E
AREAS CLAVES						
Formación del profesional	7	B	6	B	6	B
Educación de Postgrado	6	B	7	R	6	B
Ciencia y Técnica	8	B	6	B	9	B
Extensión Universitaria	7	B	5	B	5	B
Prep y Sup de Cuadros	8	B	9	B	5	B
Recursos Humanos	4	B	3	B	3	B
Aseg Material y Financiero	6	B	5	B	4	B
Informatización	6	B	9	B	6	B
Relaciones Internacionales	4	B	6	B	4	B
Defensa y Protección	2	B	8	B	11	B
UCF	6		4		5	

A: Lugar que ocupa cada área en el ranking del centro que realiza el MES en cada uno.
 E: Evaluación que obtiene cada unidad de acción estratégica por curso.

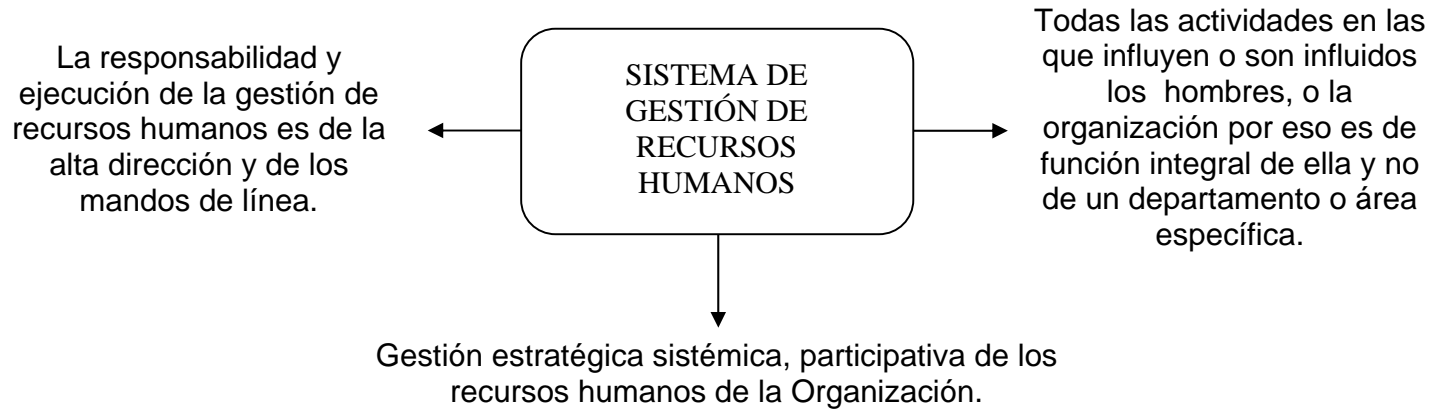
ANEXO VI NIVELES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS.



ANEXO VII SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS.



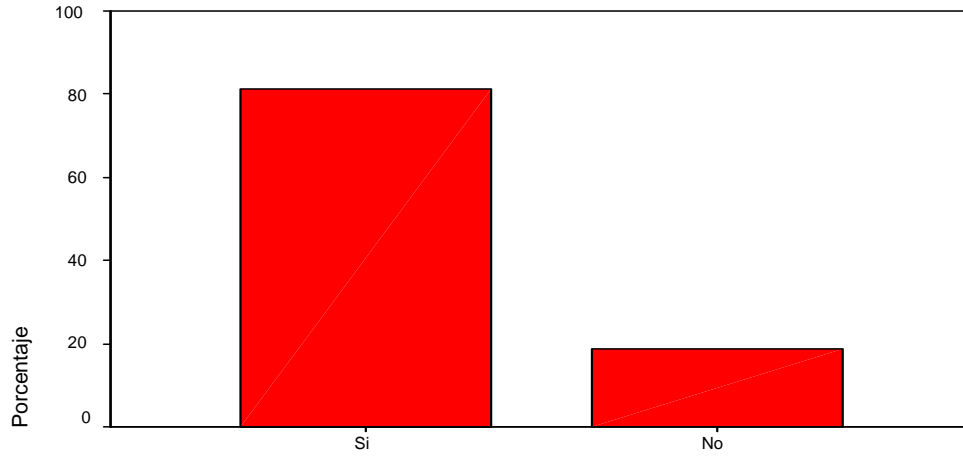
ANEXOS VIII SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.



Anexo X y XI Gráfico de barras

Gráfico 10

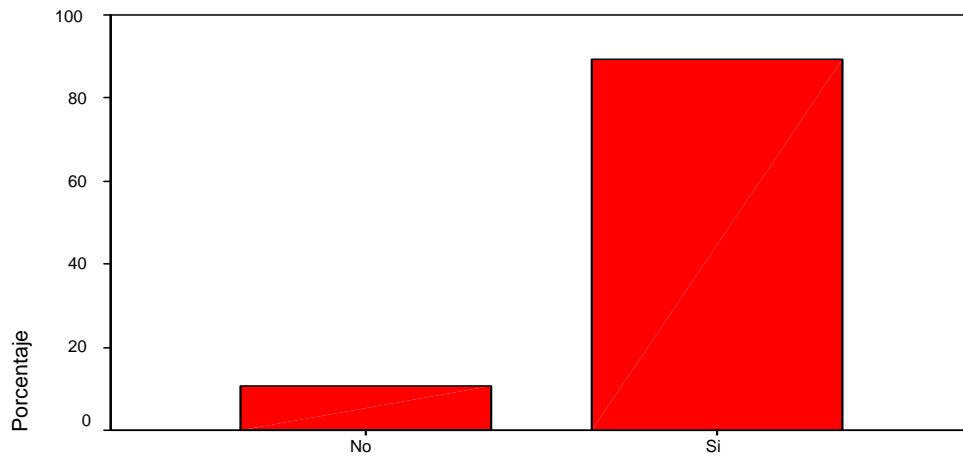
Considera que deba mantenerse esta estrucutra?



Considera que deba mantenerse esta estrucutra?

Gráfico 11

Falta de sistematicidad en el seguimiento a los subsistemas.



Falta de sistematicidad en el seguimiento a los subsistemas.

Anexo XII y XIII Gráficos de barras

Gráfico 12

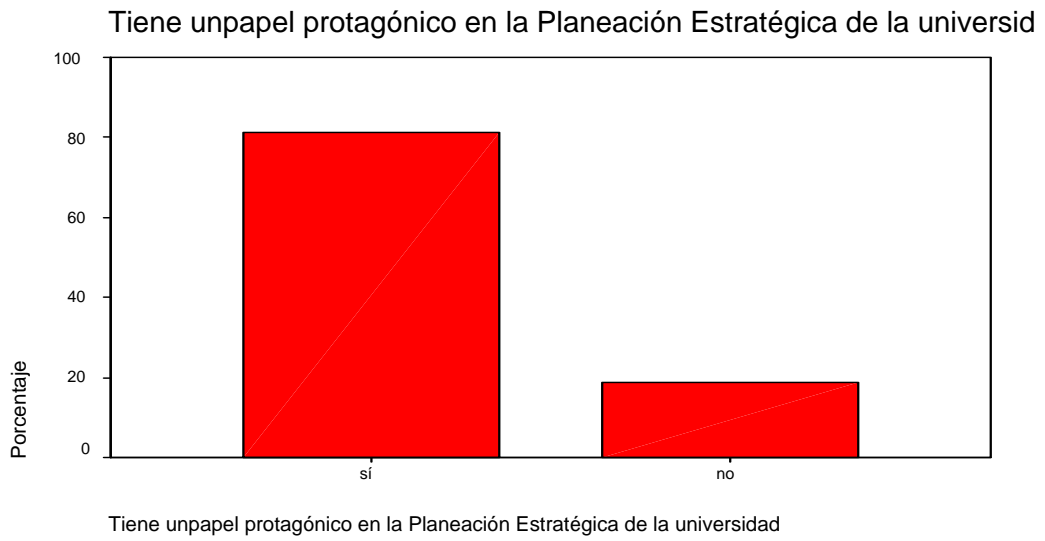
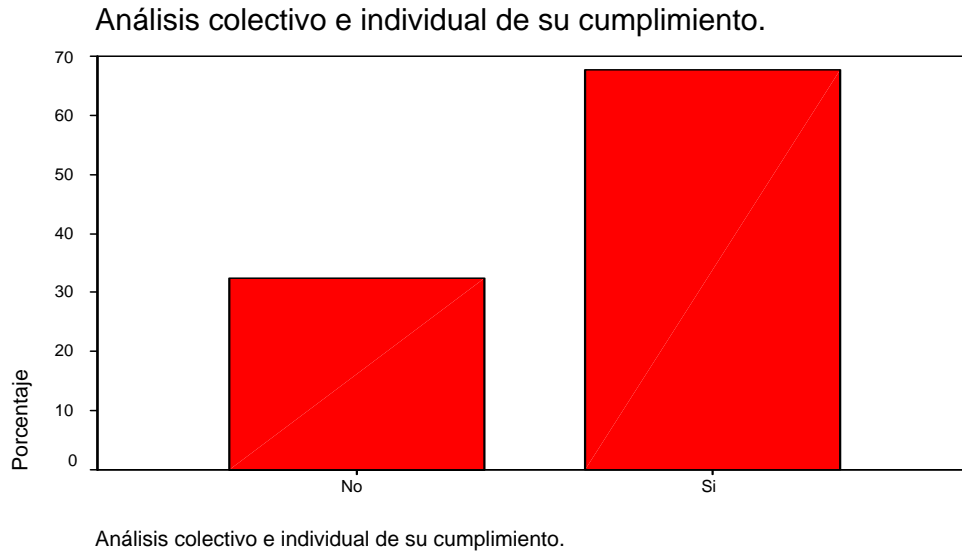


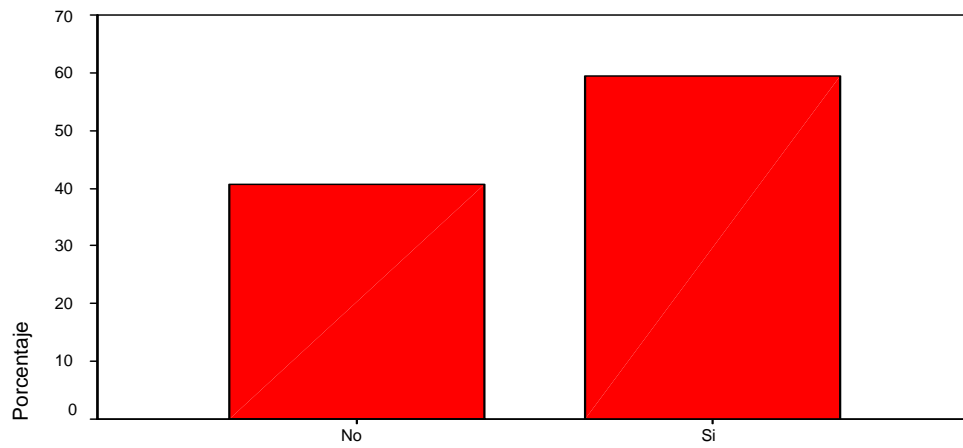
Gráfico 13



Anexo XIV y XV Gráficos de barras

Gráfico 14

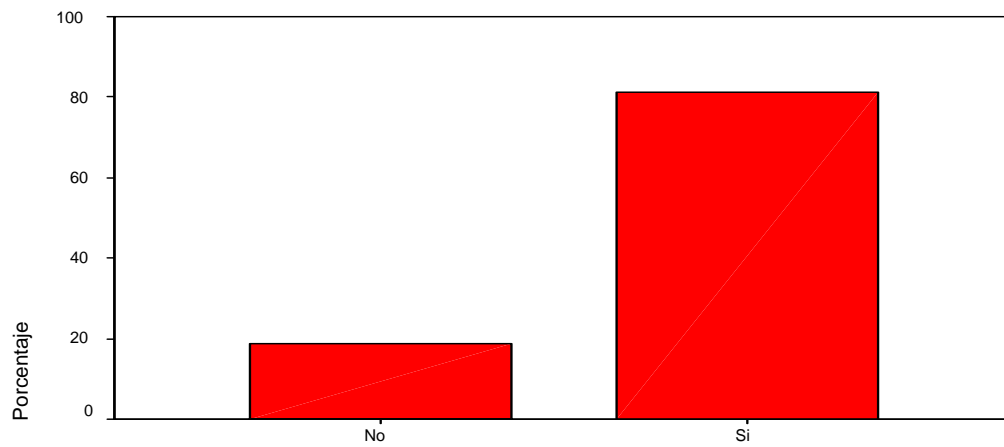
En función de los objetivos individuales y colectivos y su conjugación.



En función de los objetivos individuales y colectivos y su conjugación.

Gráfico 15

Objetivos a mediano y largo plazo del área y las necesidades de formaci

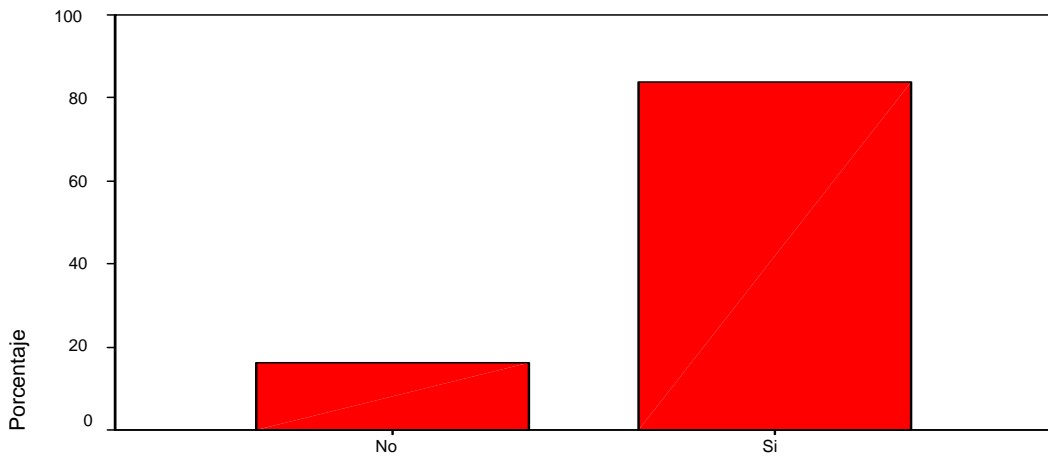


Objetivos a mediano y largo plazo del área y las necesidades de formació

Anexo XVI y XVIII Gráficos de barras

Gráfico 16

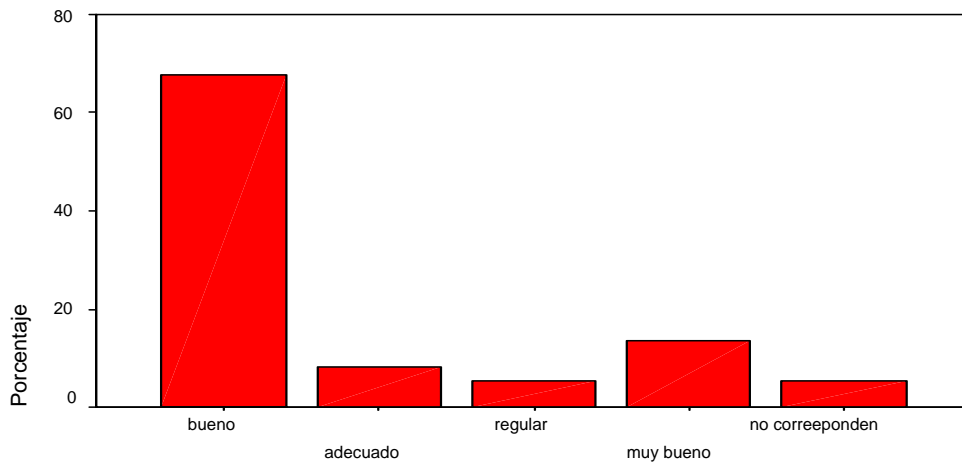
Bueno por su flexibilidad y carácter negociador, pero hay que que perfec



Bueno por su flexibilidad y carácter negociador, pero hay que que perfec

Gráfico 17

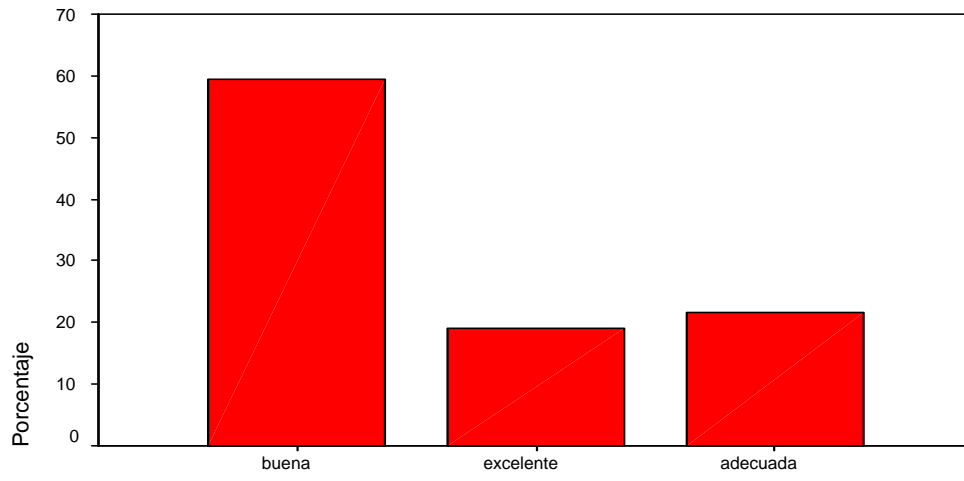
Cómo valora el trabajo con los directivos



Cómo valora el trabajo con los directivos

Anexo XVIII Gráfico de barras Gráfico 18

Criterio sobre las funciones de la DRH con respecto a la GRH.



Criterio sobre las funciones de la DRH con respecto a la GRH.

Anexo 19 Tablas de frecuencia

Tabla 1

Considera que deba mantenerse esta estructura?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	30	81,1	81,1	81,1
	No	7	18,9	18,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 2

En el sistema de F y D incluirá la formación y desarrollo de los Directivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	8,1	8,1	8,1
	Si	34	91,9	91,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 3

Separar el subsistema de Evaluación de atención y estimulación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	13,5	13,5	13,5
	Si	32	86,5	86,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 4

Incluir en F y D dirección.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	2,7	2,7	2,7
	Si	36	97,3	97,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 5**Papel protagónico del colectivo en la planeación.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	2,7	2,7	2,7
	Si	36	97,3	97,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 6**El sistema de control más sistemático.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	2,7	2,7	2,7
	Si	36	97,3	97,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 7**El sistema de selección del personal y reclutamiento.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	8,1	8,1	8,1
	Si	34	91,9	91,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 8**Convenir más la estrategia.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	2,7	2,7	2,7
	Si	36	97,3	97,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 9**Perfeccionar la estructura**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	37	100,0	100,0	100,0

Tabla 10**Perfeccionar la preparación de la reserva.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	5,4	5,4	5,4
	Si	35	94,6	94,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 11**Seguridad industrial (PHT).**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	2,7	2,7	2,7
	Si	36	97,3	97,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 12**Falta de sistematicidad en el seguimiento a los subsistemas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	10,8	10,8	10,8
	Si	33	89,2	89,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 13**Responde a la planeación estratégica y a los objetivos estratégicos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	29,7	29,7	29,7
	Si	26	70,3	70,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 14

Mayor motivación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	13,5	13,5	13,5
	Si	32	86,5	86,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 15

Alcanzar formación para el mejor desempeño.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	29,7	29,7	29,7
	Si	26	70,3	70,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 16

Control y evaluación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	16,2	16,2	16,2
	Si	31	83,8	83,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 17

Tiene un papel protagónico en la Planeación Estratégica de la universidad la GRH en su área de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sí	30	81,1	81,1	81,1
	no	7	18,9	18,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 18

Mejorar el nivel del compromiso individual para que sea efectiva.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	10,8	10,8	10,8
	Si	33	89,2	89,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 19**En ocasiones hay otras prioridades.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	27,0	27,0	27,0
	Si	27	73,0	73,0	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 20**La GRH es la base para el éxito de la planeación estratégica y el resto de subsistemas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	29,7	29,7	29,7
	Si	26	70,3	70,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 21**El éxito de las demás UAE dependen de la eficiencia de la planeación estratégica.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	5,4	5,4	5,4
	Si	35	94,6	94,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 22**El mejoramiento de las condiciones de trabajo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	2,7	2,7	2,7
	Si	36	97,3	97,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 23**Debe perfeccionarse la derivación y la ponderación.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	37	100,0	100,0	100,0

Tabla 24

Mejorar el control de la gestión individual y la evaluación de las estrategias.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	5,4	5,4	5,4
	Si	35	94,6	94,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 25

Papel de las F y D en la realización de la planeación estratégica limitaciones con los RH para la realización de la planeación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	8,1	8,1	8,1
	Si	34	91,9	91,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 26

Con relación al cumplimiento de la E. Maestra Principal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	5,4	5,4	5,4
	Si	35	94,6	94,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 27

Análisis colectivo e individual de su cumplimiento.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	32,4	32,4	32,4
	Si	25	67,6	67,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 28

Mayor participación conjunta entre jefes y subordinados durante la planeación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	27,0	27,0	27,0
	Si	27	73,0	73,0	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 29

Definiendo los criterios de medida individual con mayor precisión y ponderando.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	13,5	13,5	13,5
	Si	32	86,5	86,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 30

Creando mejores condiciones de trabajo y elevando el compromiso a través del reconocimiento y el estímulo para un clima laboral adecuado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	8,1	8,1	8,1
	Si	34	91,9	91,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 31

Delimitando funciones del dpto y de la carrera.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	16,2	16,2	16,2
	Si	31	83,8	83,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 32

Elevar la preparación de todo el personal para el proceso de planeación con énfasis en los cuadros por áreas de trabajo pero teniendo en cuenta el entorno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	18,9	18,9	18,9
	Si	30	81,1	81,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 33

En función de los objetivos individuales y colectivos y su conjugación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	15	40,5	40,5	40,5
	Si	22	59,5	59,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 34

Elaborandoles a mediano y corto plazo a partir de los diseños y requisitos de cargos con enfoque integral y partiendo de un diagnóstico RH con un enfoque

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	21,6	21,6	21,6
	Si	29	78,4	78,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 35

Planificar lo que queremos alcanzar en la formación y garantizar la realización de la misma a través de cursos partiendo de las deficiencias.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	35,1	35,1	35,1
	Si	24	64,9	64,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 36**Objetivos a mediano y largo plazo del área y las necesidades de formación.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	18,9	18,9	18,9
	Si	30	81,1	81,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 37**Objetivos de la organización, los resultados de la evaluación del desempeño y potencialidades del personal del área partiendo de un diagnóstico.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	27,0	27,0	27,0
	Si	27	73,0	73,0	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 38**Plan de formación y desarrollo con enfoque estratégico por componentes, priorizando a los jóvenes del área en su formación.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	14	37,8	37,8	37,8
	Si	23	62,2	62,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 39**Teniendo en cuenta las necesidades del puesto de trabajo y los intereses personales.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	24,3	24,3	24,3
	Si	28	75,7	75,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 40

Bueno por su flexibilidad y carácter negociador, pero hay que que perfeccionar la ponderación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	16,2	16,2	16,2
	Si	31	83,8	83,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 41

Reflejar mejor los resultados del trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	21,6	21,6	21,6
	Si	29	78,4	78,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 42

Definir con mayor claridad los parámetros a evaluar por docente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	13,5	13,5	13,5
	Si	32	86,5	86,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 43

Perfeccionar más los planes individuales para que tengan mayor claridad las metas individuales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	8,1	8,1	8,1
	Si	34	91,9	91,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 44**Trabajar más en el convenio y negociación del plan.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	10,8	10,8	10,8
	Si	33	89,2	89,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 45**Preparar mejor a los cuadros para la evaluación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	8,1	8,1	8,1
	Si	34	91,9	91,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 46**Parámetros de evaluación restringidos(EBRM).**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	5,4	5,4	5,4
	Si	35	94,6	94,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 47**Vincular los resultados de la evaluación con los incentivos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	2,7	2,7	2,7
	Si	36	97,3	97,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 48**Cómo valora el trabajo con los directivos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	bueno	25	67,6	67,6	67,6
	adecuado	3	8,1	8,1	75,7
	regular	2	5,4	5,4	81,1
	muy bueno	5	13,5	13,5	94,6
	no correeponden	2	5,4	5,4	100,0
Total		37	100,0	100,0	

Tabla 49**Más individualizado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	10,8	10,8	10,8
	Si	33	89,2	89,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 50**Intercambiar más con las áreas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	8,1	8,1	8,1
	Si	34	91,9	91,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 51**En los temas de la Jornada de Superación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	8,1	8,1	8,1
	Si	34	91,9	91,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 52**Conciliar las tareas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	16,2	16,2	16,2
	Si	31	83,8	83,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 53**Disminuir actividades colaterales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	2,7	2,7	2,7
	Si	36	97,3	97,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 54**Trabajo en comisiones**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	2,7	2,7	2,7
	Si	36	97,3	97,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 55**La estimulación y atención**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	5,4	5,4	5,4
	Si	35	94,6	94,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 56**Perfeccionar la comunicación de arriba a la base.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	5,4	5,4	5,4
	Si	35	94,6	94,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 57**Perfeccionar el sistema de selección de cuadros**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	5,4	5,4	5,4
	Si	35	94,6	94,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 58**Planes individuales claros por etapas.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	5,4	5,4	5,4
	Si	35	94,6	94,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 59**Sistema de despachos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	2,7	2,7	2,7
	Si	36	97,3	97,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 60**Criterio sobre las funciones de la DRH con respecto a la GRH.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	buena	22	59,5	59,5	59,5
	excelente	7	18,9	18,9	78,4
	adecuada	8	21,6	21,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 61**Atender profesores para la superación política**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	2,7	2,7	2,7
	Si	36	97,3	97,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 62**Atención y estimulación diferenciada**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	8,1	8,1	8,1
	Si	34	91,9	91,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 63**Mejor captación de los RH fundamentalmente los adiestrados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	2,7	2,7	2,7
	Si	36	97,3	97,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 64**Perfeccionarla**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	35,1	35,1	35,1
	Si	24	64,9	64,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 65**Planeación de las áreas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	2,7	2,7	2,7
	Si	36	97,3	97,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Tabla 66**Perfeccionar inspeccion de SST y disciplina laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	2,7	2,7	2,7
	Si	36	97,3	97,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

ANEXO XX SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS PROPUESTO DE LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS.

