



**PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. CASO UNIVERSIDAD DE CIEGO DE AVILA CUBA**

**Autor: Jholman Tumay Parales  
C.C.1094246267**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA  
UNIVERSIDAD DE CIEGO DE AVILA CUBA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CUIDAD DE CIEGO DE AVILA  
2015**



**PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. CASO UNIVERSIDAD DE CIEGO DE AVILA CUBA.**

**Autor: Jholman Tumay Parales  
C.C.1094246267**

**Trabajo presentado como requisito para optar al Grado de Administrador de Empresas**

**Tutor: Dr. C. Armenio Pérez Martínez**

**Tutor: Dr. C. Elmer Carballo Ramos**

**Tutor: Ph.D. Laura Teresa Tuta Ramírez**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA  
UNIVERSIDAD DE CIEGO DE AVILA CUBA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CUIDAD DE CIEGO DE AVILA  
2015**



## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR.....</b>	<b>I</b>
<b>INDICE GENERAL.....</b>	<b>III</b>
<b>LISTA DE TABLAS.....</b>	<b>VI</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>VIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>MOMENTO I.....</b>	<b>3</b>
<b>I. ARGUMENTACIÓN INICIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>3</b>
1.1 TITULO.....	3
1.2 SITUACION PROBLEMA.....	3
1.2.1 PROBLEMA INVESTIGATIVO.....	5
1.3 INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.4 PROPÓSITOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.4.1 PROPÓSITO GENERAL.....	6
1.4.2 PROPÓSITOS ESPECÍFICOS.....	6
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION.....	7
1.6 CAMPO DE ACCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
<b>MOMENTO II.....</b>	<b>10</b>
<b>II. EXPLORACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>10</b>



2.1 ANTECEDENTES.....	10
2.1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.....	14
2.2 MARCO TEÓRICO.....	17
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	24
2.4 MARCO CONTEXTUAL.....	25
2.5 SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIVERSIDAD UNICA EN RR.HH.....	38
<b>MOMENTO III.....</b>	<b>41</b>
III DISEÑO METODOLOGICO.....	41
<b>MOMENTO IV.....</b>	<b>43</b>
IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	43
4.1 FASE DE INTERPRETACIÓN.....	43
4.2 FASE DE EXPLORACIÓN.....	43
4.2.1 CODIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN.....	44
4.3 FASE DE REDUCCIÓN.....	53
4.3.1 CONTRASTACIÓN –TRIANGULACIÓN.....	54
4.3.2. TEORIZACIÓN.....	55
<b>MOMENTO V.....</b>	<b>57</b>
V. DISEÑO DE FORMATOS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. CASO UNIVERSIDAD DE CIEGO DE ÁVILA CUBA.....	57
5.1 FICHA DE PROCESO.....	57
5.2 FICHA DE PROCEDIMIENTO.....	61



<b>CONCLUSIONES</b> .....	68
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	69
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	70



## LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1.....	15
TABLA 2.....	16
CUADRO 1.....	46
CUADRO 2.....	54
FICHA 1.....	57
FICHA 2.....	58
FICHA 3.....	60
FICHA S. 1.....	61
FICHA S. 2.....	62
FICHA S. 3.....	67



JholmanTumay Parales. **PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. CASO UNIVERSIDAD DE CIEGO DE AVILA CUBA.** Programa Administración de Empresas, Universidad de Pamplona.Cuba, 2015.

## RESUMEN

La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos, y de sus deberes. Señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad, como lo establece la Ley 115 de 1994 en Colombia. Por su parte, las universidades constituyen el espacio donde se genera y difunde conocimiento, el buen ejemplo y se refuerzan las bases de los valores, por tanto, como instituciones formadoras de futuros profesionales, todo recurso humano que la integra debe ser afín a estos preceptos, entonces, el reclutamiento de personal, debe ser cuidadosamente realizado conforme al modelo académico adoptado, debido a la gran responsabilidad que representa formar a los profesionales del hoy y del mañana. La Administración integral del talento humano del personal académico y de apoyo de una universidad pública, da inicio desde el reclutamiento adecuado del personal que debe seleccionarse, por ello, entre más coherente sea el proceso de selección (y de formación y actualización), con el modelo académico adoptado, mejor será la calidad de la educación que ofrece; por el contrario, en la medida que se separen modelo y proceso, se estará alejado la probabilidad de alcanzar la calidad deseada. En este sentido, se abordan posturas de recurso humano como las expuestas por Chiavenato (2008), como también el análisis de la gestión documental del área de recurso humano, que centra los propósitos de este estudio, adelantado como investigación exploratoria, paradigma postpositivista, enfoque cualitativo, método fenomenológico, recabando información mediante entrevista semi-estructurada a un sujeto y un experto; analizada mediante fichas técnicas. Asimismo, el argumento conclusivo de la capacidad organizativa que posee la institución Única. Finalmente se presentan las fichas diseñadas para el área de recursos humanos ante la Institución.

**Palabras clave:** Recurso humano, formatos, procesos, gestión de calidad.



JholmanTumay Parales. **PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. CASO UNIVERSIDAD DE CIEGO DE AVILA CUBA.** Programa Administración de Empresas, Universidad de Pamplona.Cuba, 2015.

### ABSTRACT

Education is a lifelong process, personal, cultural and social education which is based on a comprehensive conception of the human person, his dignity, their rights and their duties. Outlines the general rules governing the Public Service Education plays a social role commensurate with the needs and interests of the people, the family and society, as established by Law 115 of 1994 in Colombia. Meanwhile, universities are the place where it is generated and disseminated knowledge, good example and the foundation of values, and therefore as training institutions professional future, every human resource that integrates it must be related to these precepts reinforcing then the recruitment of staff should be carefully carried out according to the academic model adopted because of the great responsibility that represents train professionals of today and tomorrow. The comprehensive management of human talent of academic and support staff of a public university, starts from the right recruitment of staff to be selected, therefore, the more consistent is the selection process (and training and refresher) in academic model adopted, the better the quality of education it offers; on the contrary, to the extent that separate process model and the probability of achieving the desired quality will be out. In this sense, human resource positions as expressed by Chiavenato (2008), as well as the analysis of the document management area of human resources, which focuses the purposes of this study, advance as exploratory research, post-positivist paradigm approach addresses qualitative, phenomenological method, gathering information through semi-structured interviews with one individual and one expert; analyzed by technical specifications. Also, the concluding argument of organizational capacity that has the unique institution. Finally the chips designed for the area of human resources to the institution are presented

**Keywords:** Human Resource, formats, processes, quality management.



## INTRODUCCIÓN

Una de las áreas más importantes de una entidad es la constituida por el área de recursos humanos, precisamente por las funciones que realiza las cuales se enfocan al hombre, ese que con su trabajo constante crea los bienes materiales y servicios para la plena satisfacción de las necesidades de la sociedad, convirtiéndose en el único elemento activo en cualquier proceso capaz de transformar recursos, ideas y medio social en su beneficio para así poder desempeñar correctamente su papel y alcanzar la misión que se establece en lo colectivo; por esto diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia las metas seleccionadas” (Koontz, H., 1994), se debe convertir en una prioridad dentro de cualquier organización ya que el entorno cambiante, globalizado y diverso al que están sometidas éstas, las obliga a adaptarse al entorno mediante las estrategias y políticas empresariales. La gestión de la fuerza laboral es clave a la hora de adaptarse a las demandas del entorno y esto puede llevar en muchas ocasiones al éxito o el fracaso de la organización. La gestión de la fuerza laboral se realiza mediante un sistema de gestión de recursos humanos (RRHH). Fisher (1989) subdivide el sistema de gestión de RR.HH en macro recursos humanos y micro recursos humanos. Los macro RR.HH están relacionados con aspectos estratégicos (fusiones, adquisiciones, perspectivas de aumento o disminución de la fuerza laboral) y los micro RR.HH incluyen, Provisión (reclutamiento y selección) Aplicación (diseño; descripción y análisis de cargos; evaluación del desempeño), Mantenimiento (Remuneración, Planes de beneficios sociales, Higiene y Seguridad en el trabajo, Relaciones laborales), Desarrollo (Entrenamiento, Desarrollo personal, desarrollo



organizacional), Control (Medios de control, bases de datos, auditoria).

En este contexto, el objetivo de la investigación es analizar la gestión de recursos humanos en instituciones de educación superior específicamente el caso de Universidad Ciego de Ávila Cuba, allegando la información mediante una investigación de corte cualitativa y con método fenomenológico, que permitirá llegar a establecer los formatos de acuerdo a las necesidades que sean detectadas en el área de recurso humano de la Universidad de Ciego de Ávila, Cuba.



## **MOMENTO I**

### **ARGUMENTACIÓN INICIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 TÍTULO**

Proceso de gestión de recursos humanos en instituciones de educación superior. Caso Universidad de Ciego de Ávila Cuba.

#### **1.2 SITUACIÓN PROBLEMA**

Los recursos humanos (RR.HH) son uno de los pilares que sustentan las funciones y objetivos de la organización. En este contexto, es necesario conocer qué características de los seres humanos son capaces de influenciar a la organización y viceversa, y por ello merecen ser tomadas en cuenta dentro de una organización.

Se ha determinado que las universidades públicas tienen sofisticados planes estratégicos, planes operativos y todo una parafernalia para la gestión de los recursos financieros y materiales; sin embargo no disponen o no consideran en esa misma dimensión a los recursos humanos; el recurso más valioso y relevante, llamado por los especialistas como el verdadero capital de las instituciones. Acorde con estas exigencias se producen constantes cambios y transformaciones en todos los procesos de las Instituciones de Educación Superior o sea, tanto en la actualización de los equipamientos y las tecnologías así como en los métodos y estilos de dirección que coadyuven a una mayor participación, compromiso,



motivación y creatividad de todos sus recursos humanos que participan en las actividades docente-metodológica y en las actividades de apoyo, como sujeto activo de las transformaciones requeridas e indicador decisivo de la Excelencia Universitaria.

Por lo tanto, el sondeo inicial de este estudio, permite inferir la necesidad de perfeccionar la Gestión Integrada de los Recursos Humanos en las Universidades, en razón a que sin duda la forma en que se realice la gestión humana incide en toda la organización y posibilita o no, el éxito del sistema, autores como Saldarriaga-Ríos (2007) reconocen que la gestión humana es la piedra angular de la organización, ya que afecta todo el conglomerado administrativo y a la toma de decisiones organizacionales. La globalización y la competencia que esta gestión humana trae consigo, nos introduce hacia nuevas condiciones, entre ellas la de reflexionar y estudiar las diferentes formas de realizarla en las universidades públicas y establecer estrategias que posibiliten la competitividad, buscando respuestas a una serie de preguntas que dan origen a esta investigación. Por otra parte, en la mayoría de países con ingresos medios, el sector privado está creciendo, impulsado por la disminución de la calidad y cobertura de la educación pública como también por las diferencias en innovación.

Este fenómeno del sector privado en los países latinoamericanos se venía pronosticando, tal como lo expone el Observatorio de la Universidad Colombiana (2013), en algunos casos las universidades públicas crecieron convirtiéndose en inmanejables, esto llevó a la creación de universidades regionales e incremento de la cobertura de las universidades privadas como sucedió en Brasil, Chile y



Colombia con 75% del total de la matrícula. Además, según la Gazzola, L. y Didriksson A. (2008), más de 14.5 millones de estudiantes, están matriculados en la Educación Superior en América Latina de los cuales un 96.5% de la matrícula se concentra en sólo ocho países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, México, Perú, Venezuela).

Desde otra perspectiva, según el ranking en inversión e incentivo a la educación realizado por el Banco Mundial (BM)<sup>1</sup> en el período 2009-2013, Cuba, Bolivia y Venezuela figuran entre los 10 países del mundo que más invierten en educación. Cuba, figura entre los países que más inversión en educación hacen de acuerdo a su Producto Interno Bruto (PIB), según cifras del Banco Mundial. El estudio, comprendido en el período 2009 y 2013, ubica a Cuba como el número uno a nivel mundial que destina un gran porcentaje de su PIB en educación, cuya cifra fue de 13.1% en 2009 y 12.8% en 2010. Se observa así, el interés del país por avanzar en el sistema educativo.

### **1.2.1 Problema investigativo**

Ante el panorama teórico de concepción del recurso humano como piedra angular de una institución y de cara a las exigencias de un mundo cambiante y altamente competitivo donde la estandarización de procesos visualiza calidad organizacional, agilidad en toma de decisiones, mayor control de procesos, se estima conveniente establecer análisis del área de recurso humano de la institución objeto de estudio para formular propuestas tendientes a mejorar dicho

---

<sup>1</sup><http://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZSGasto> Gasto público en educación, total (% el PIB).



proceso, en esta institución de orden público, que a la postre le aporte al incremento de la productividad organizacional, contribuya a contrarrestar la competencia e incremente el mejoramiento de los procesos del área funcional, iniciando por los procesos básicos de la gestión del recurso humano.

### **1.3 INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN**

La exploración preliminar presentada en la problemática del estudio, encauza el siguiente planteamiento interrogativo:

¿Qué tan formalizada se encuentra la gestión de RR.HH en al institución de educación superior Universidad Ciego de Ávila Cuba?

¿Cuáles son los procesos de recursos humanos definidos en la institución de educación superior, Universidad Ciego de Ávila Cuba?

¿Qué diseño de formatos de procesos de recursos humanos requiere la institución de educación superior Universidad Ciego de Ávila Cuba?

¿Qué lineamientos teóricos sobre la implementación de formatos en el proceso de recursos humanos requiere la institución de educación superior Universidad Ciego de Ávila Cuba?



## 1.4 PROPÓSITOS DE LA INVESTIGACIÓN

**1.4.1 Propósito general.** Analizar los procesos de gestión de recursos humanos en la institución de educación superior Universidad Ciego de Ávila Cuba.

### 1.4.2 Propósitos específicos

- ✓ identificar los procesos definidos para el manejo del proceso de recurso humano en la institución de educación superior Universidad Ciego de Ávila Cuba.
- ✓ Proponer el diseño de formatos de procesos de recursos humanos en la institución de educación superior Universidad Ciego de Ávila Cuba.
- ✓ Generar lineamientos teóricos sobre la implementación de formatos para el área de recursos humanos en la institución de educación superior Universidad Ciego de Ávila. Cuba.



## 1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La obtención de servicios educativos eficientes, económicos, eficaces y transparentes depende fundamentalmente de los recursos humanos que dispongan las universidades públicas; por lo cual todo reside en las políticas, objetivos y acciones orientadas a la participación activa de los recursos humanos, por otra parte, la problemática existente, que en su mayoría se refiere al incumplimiento y desconocimiento de las labores, de las políticas de calidad, ameritan un estudio que establezca una fundamentación esencial para directivos, financieros de instituciones de educación superior del sector público, condensando conceptos científicos, actualizados, estructurados, validados, con pertinencia a los fines del estudio, permitiendo entender la importancia de valorar los procesos de gestión de RR.HH como una variable de impacto en la productividad de éstas organizaciones.

Desde esta perspectiva, se exponen teorías y disposiciones relacionadas con la gestión de RR.HH, considerando los factores de análisis principales como la acción documental, en esta clase de Instituciones. Asimismo, el líder institucional encontrará como resultado de la investigación, lineamientos que servirán como herramienta para incrementar la productividad organizacional, asumiendo los retos que le imponen otras entidades del orden educativo con alguna similitud.

Otras contribuciones importantes del estudio se relacionan con los aportes metodológicos propuestos para el abordaje de la temática que en la actualidad se asume como requisito internacional, mediante un método cualitativo que dará alta validez interna al estudio, asumiendo el compromiso desde el análisis



fenomenológico, con la construcción de sus propios instrumentos efectivos para la recolección y análisis, quedando al servicio de la comunidad científica. Además, es importante destacar el impacto del trabajo, pues no sólo servirá como antecedente investigativo para hilar nuevos análisis, en otros objetos de estudios sino también a la luz de otros contextos internacionales. Finalmente, un compromiso trazado por el estudio es aportar en beneficio de las universidades unos lineamientos teóricos para el reforzamiento de los procesos de gestión de RR.HH.

## 1.6 CAMPO DE ACCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

**Temático.** A nivel temático se centrará en las revisiones de contenidos y soportes sobre los procesos del área de recurso humano en las organizaciones. El trabajo investigativo pretende un análisis profundo sobre la temática propuesta para plantear lineamientos teóricos que soporten la implementación de formatos en el área de recursos humanos.

**Objeto de estudio.** Asimismo, se centrará en la institución de educación superior, de carácter público Universidad de Ciego de Ávila, Cuba.

**Temporal.** Las fases de la investigación serán iniciadas en el mes de abril de 2015 y se proyecta el alcance de los objetivos hacia el segundo trimestre del 2015.

**Articulación investigativa.** El Proyecto se articula dentro de la línea de investigación Cultura y Desarrollo Empresarial, dentro de la Línea Matricial:



Cultura y Desarrollo Empresarial, Línea Potencial: Gerencia de Recursos Humanos, mediante el semillero de investigación CONMIPYME, grupos de Investigación CEyCON y GICEE de la Universidad de Pamplona, Colombia. Asimismo, dentro del grupo de investigación Centro de Gestión de la Información y el Conocimiento (CEGIC), línea de investigación de Gestión de Innovación, (OGESI) de la Universidad de Ciego de Ávila, Cuba.



## MOMENTO II

### EXPLORACIÓN TEÓRICA

Antecedentes teóricos, históricos y contextuales sobre el diseño del proceso de recursos humanos.

#### 2.1 ANTECEDENTES

##### **Gestión humana: Tendencias y perspectivas.**

El estudio adelantado por Juan Guillermo Saldarriaga Ríos, mediante el Grupo LIUNES-O, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Buenaventura, Medellín, y la Asociación Colombiana de Relaciones de Trabajo (ASCORT), instituciones que financian la investigación, hace referencia a las tendencias y las perspectivas de gestión humana que se imponen en el mundo en la actualidad y que, a su manera, pretenden optimizar la administración del personal de la organización y contribuir al desarrollo e incremento de la productividad y la competitividad. Mediante la realización de un estado del Arte se logran determinar algunas de las tendencias más relevantes en la actualidad y se concluye que, cada vez con mayor fuerza, dichas tendencias se sustentan en discursos que pretenden rescatar al ser humano dentro de la organización, lo que no necesariamente se traduce en los procesos de gestión humana que se realizan en las organizaciones nacionales e internacionales.

Para la recolección de la información se tuvo en cuenta como principal elemento el análisis documental y para el análisis la categorización descriptiva, en el análisis



documental se abordaron algunas teorías y perspectivas propuestas por diferentes autores en cuanto a la gestión humana y subsidiariamente, se recurrió a la utilización de técnicas de obtención de la información primaria (como entrevistas). Este estudio sirve de referencia por los valiosos aportes que ofrece en materia de estado del arte en recursos humanos y sus tendencias.

### **Diagnóstico para la Implementación del Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Caso Empresa de Aseguramiento y Servicios del Ministerio de la Agricultura.**

Este estudio presentado por Alicia Caridad Rangel Benítez (2010) señala que el perfeccionamiento empresarial es un escaño superior en la gestión de cualquier empresa que se encuentre inmersa en la implementación de este sistema, siendo este un proceso de autogestión y autofinanciamiento para el logro de una mejor competitividad y productividad en los resultados de cualquier entidad. Esto trae consigo el cambio de viejas estructuras y definiciones de cualquier actividad, proceso o sistema que ejecute una entidad. Por ello se hace necesaria la adopción de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos que se ajuste a las nuevas condiciones existentes y referentes al buen trato y desarrollo del hombre dentro de la entidad amparado por la familia de Normas Cubanas (NC) 3000/2007. A partir de las consideraciones anteriores se desarrolla la presente investigación, el cual tiene como objetivo: Implementar una herramienta de Diagnóstico aplicando las Normas Cubanas al Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos para la evaluación de este sistema en la Empresa de Aseguramiento y Servicio del Ministerio de la Agricultura de Ciego de Ávila. Con la aplicación de la herramienta de diagnóstico empleada se pudo conocer las debilidades e



insuficiencias que perturban la Gestión de los Recursos Humanos en la entidad y a su vez formular una serie de recomendaciones enfocadas a minimizar o eliminar los impactos que de ellas se deriven. La herramienta utilizada deviene en un elemento importante a los directivos de la entidad de un instrumento que posibilite diagnosticar, controlar y evaluar el Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos.

Para la recolección de la información se llevo a cabo el método de consulta con especialistas vinculados a la gestión del Capital Humano considerado de gran utilidad para el desarrollo del trabajo. La consulta con especialistas representó una valiosa fuente de información que permitió conocer las características de la entidad y del objeto del estudio. Este trabajo es importante considerarlo por el fortalecimiento que otorga al estudio en cuanto a las técnicas de investigación utilizadas para la construcción del marco teórico. Además la observación, el análisis, consultas y criterios de especialistas, y las técnicas de computación sin las cuales no hubiese sido posible su realización.

El trabajo que se presento posee gran novedad científica, pues responde al nuevo paradigma emergente el sistema de gestión integrada de capital humano, en el marco del perfeccionamiento empresarial y su principal aporte consiste en dotar a los directivos de la entidad de un instrumento que posibilite diagnosticar, controlar y evaluar el sistema de gestión integrada de capital humano.

Esta investigación favorece el estudio dada la importante base teórica que contribuye a fortalecer el estado del arte en la temática que se aborda.



### **Programa para el desarrollo de los Recursos Humanos de la Dirección de Finanzas y Precios del municipio Morón.**

Esta investigación adelantada por Yuleixys Fajardo Morales (2006), El Estado cubano de forma consciente participa en la conducción, regulación y dirección de toda la actividad económica, financiera y política social. Los cambios actuales en la economía y su conjugación con el papel rector del Estado cubano han exigido transformaciones en los organismos centrales y territoriales, con cambios, tanto estructurales como funcionales. Esto último ha implicado a su vez la necesaria preparación de los Recursos Humanos en cada instancia de dirección económica estatal y la aparición de nuevas exigencias en las personas de: aptitud, actitud, compromisos, conocimientos, habilidades, autoridad, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, nuevos métodos y estilos de dirección, niveles superiores de planificación, organización, control, entre otros no menos importantes. La DMFP presenta problemas en su desarrollo organizacional y en la capacitación de los recursos humanos. Esta Organización de la administración pública, no lucrativa, precisa de cambios en su accionar. La investigación desarrollada presenta un programa que puede resolver las deficiencias o dificultades diagnosticadas.

Para la recolección de la información se llevo a cabo un método empírico de observación del participante no estructurada, real oportuna, individual, abierta y longitudinal para determinar el nivel del capital humano antes y después de la aplicación de estrategias, y a través de encuestas directas, para realizar el estudio del diagnóstico inicial antes de la estrategia y para comprobar el nivel de aceptación y eficiencia de la estrategia elaborada. Un estudio documental para el



análisis de contenido de los expedientes de los trabajadores, de los planes de capacitación, los objetivos de trabajo y las funciones Chiavenato, I. (1988): Administración de recursos humanos. México. Ed. McGraw-Hill.

Logrando así alcances y aportes en donde la investigación prioriza los problemas organizacionales internos de la dirección municipal de finanzas y precios así como propone vías de solución para las necesidades de aprendizaje de sus recursos humanos.

No obstante la investigación penetra por necesidad en el entorno externo y analiza las interrelaciones de trabajo de clientes externos e intermediarios, así como las instituciones estatales dedicadas a la formación, consultorías y auditorías. La doble subordinación de la DMFP obligó a establecer consultas con el presidente del gobierno, el consejo de la administración, la dirección municipal de trabajo y seguridad social, la dirección municipal de economía y planificación y con la dirección provincial de finanzas y precios.

**2.1.1 Antecedentes Históricos.** Ciego de Ávila es una provincia de Cuba, fundada en 1840, antiguamente pertenecía a la provincia de Camagüey, aunque en la actualidad es la capital de la provincia homónima. Está situada en la parte central de la isla, limitando al oeste con Sancti Spíritus, al este con Camagüey, al sur con el Mar Caribe y al norte con el océano Atlántico. El gentilicio de la ciudad es «avileño». Su población en 2012 ascendía 146. 832 habitantes, 127 367 en un entorno urbano y 19 465 en el medio rural.



División político-administrativa

La provincia de Ciego de Ávila está dividida en 10 municipios relacionados en la tabla que sigue:

**TABLA I**

Municipio	Población	Superficie (km <sup>2</sup> )
Chambas	39200	1177
Morón	62900	586
Bolivia	16300	894
Primero de Enero	27500	717
Ciro Redondo	29700	576
Florencia	19500	284
Majagua	26600	542
Ciego de Ávila	146832	436
Venezuela	27200	836
Baragua	32200	737



Municipios de Ciego de Ávila

Cuenta con un clima tropical y sus actividades económicas fundamentales desde hace muchos años han sido la agricultura cañera y la de otros cultivos como la piña (fruta con la que es identificada la provincia), los cítricos, viandas, la ganadería. Y en menor medida la producción de petróleo y la pesca; aunque en los últimos años ha habido un crecimiento acelerado en la actividad turística en la provincia, enfocando el desarrollo económico hacia esta, la provincia se basa en



sus altos valores ecológicos y paisajísticos en los que sobresalen más de 50 km de playas de origen coralino de extraordinaria belleza, calidad y estado de conservación; flora y fauna diversa y atractiva con una de las colonias de flamencos más grandes del Caribe y sin especies peligrosas al hombre; fondos marinos y barreras coralinas magníficas para el buceo, clima estable y cálido durante todo el año, así como hoteles y centros de recreación de primera clase y enlace aéreo directo con América y Europa a través de un aeropuerto internacional localizado en Cayo Coco.

**TABLA II**

Cayo	Área(km <sup>2</sup> )	Playas(cantidad)	Playas (km)	Altura máxima sobre el nivel del mar (metros)
Coco	370	9	22	15
Guillermo	13	3	6	12
Paredón Grande	12	3	8	11
Antón Chico	2	2	2	4
Santamaría	18.5		20	

Por otra parte, al explorar los antecedentes históricos de la educación, se encuentra que Cuba tiene una posición reconocida a nivel mundial por sus altos índices de implementación de los objetivos de la “Educación Para Todos”



comparado con los de países desarrollados. Es un ejemplo a nivel mundial. Asimismo, la reconocida Universidad de Ciego de Ávila es una institución de carácter público, fundada el 18 de septiembre de 1978 e inició sus actividades docentes en el curso 1978- 1979 como parte integral de la red de Centros de Educación Superior del país. Desde entonces viene prestando servicios educativos a la sociedad.

## 2.2 MARCO TEÓRICO

Ha sido extensa la literatura de expertos en el área de talento humano en su análisis organizacional; se presenta una síntesis de algunas posturas destacadas en el tema.

**La personas y la Organización.** Desde el inicio de la administración y de las organizaciones siempre se ha destacado el concepto del hombre dentro de ella como un motor de desarrollo, así Hodge (2000) expresa que una organización es un grupo de personas que trabajan juntas de manera cooperativa dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común. Posteriormente, el enfoque de sistemas abiertos añade un matiz que dispone que esa organización deben interactuar con su entorno. Sin embargo, las organizaciones dependiendo de su razón de ser, de su actividad económica funcionan distinto, normalmente suele establecerse con fuerza la influencia de sus líderes y su entramado organizativo, su estructura, sin desvincularse del contexto.



Por otra parte, describe como las organizaciones deben ir más allá de sus límites para obtener inputs de naturaleza humana. La especificidad de las organizaciones determina en gran medida el tipo y cantidad de capacidades requeridas en este sentido. No obstante, este ámbito abarca más que la disponibilidad de la mano de obra. Los niveles de experiencia y educación, el salario, y los beneficios sociales, la presencia o ausencia de sindicatos, así como los valores y actitudes prevalentes de los empleados, son sólo algunas variables que deben tener en cuenta la organizaciones tanto en su políticas de recursos humanos y a la hora de tomar una gama de decisiones estratégicas sobre el futuro de la empresa.

La gestión humana dentro de las organizaciones debe ser vista y analizada a la luz de la productividad organizacional concebida en buenos resultados para la empresa pero también la concepción de la satisfacción del talento humano que procura estos alcances para la misma. De acuerdo con Chiavenato (2000) el principio de la reciprocidad como las expectativas de las dos partes cuando se establece una relación laboral, cobra vigencia. Bien es cierto que la organización espera contratar gente efectiva que sume a su productividad según sus metas, pero también las personas tienen sus expectativas al ingresar a la organización con las que esperan cumplir sus metas individuales, relacionadas con lo que hoy llamamos calidad de vida del trabajador que abarca componentes desde lo económico, social, realización personal, cultural y buen trato como ser humano dentro de ella.

Desde otro contexto, vale exponer tendencias en el área de talento humano, como lo postulado por Valencillos (2010) al manifestar que su organización es una



entidad educación superior donde en principio esas condiciones de desempeño laboral, están dadas mediante el ejercicio normal de su actividad económica principal: la docencia, la interacción social y la investigación. Se ha promulgado por la equidad de género, también realizado adaptaciones infraestructurales con mayor impacto a la diversidad y pluralidad, se dan oportunidades a cualquier estrato social, el ministerio de educación vela porque desde estratos, estudiantes y docentes de variadas regiones del país; se ajusta a ventajas que otorga el país a través de leyes que apuntan a beneficios empresariales por estas vinculaciones de la pluralidad (normalmente evidenciado en políticas de Bienestar), o sanciones, ante incumplimientos de las disposiciones al respecto.

Igualmente, se han venido generando nuevas tendencias en la concepción del ser humano dentro de las organizaciones, cambiando el concepto acerca del hombre organizacional por un nuevo paradigma que hace énfasis en el potencial humano, subraya el desarrollo humano y eleva el papel de las personas en la sociedad laboral. Hoy son muy aceptadas posturas como la de Lev (2003) hace referencia a la riqueza y el crecimiento en la economía de hoy, determinados principalmente por los activos intangibles (intelectuales). Beneficios anormales, posiciones competitivas dominantes y, en ocasiones, situaciones temporales de monopolio, son resultado de utilización de estos activos en conjunción con otros.

El mismo autor, expresa la posición del capital intelectual en la nueva economía, exaltándolo como parte fundamental de los intangibles para crear valor y generar crecimiento organizacional en empresas exitosas. Destaca la necesidad de conocimiento profundo de las implicaciones en la gestión de las empresas, su



valoración, cómo el diseño de políticas públicas requiere un cuidadoso análisis del equilibrio costo-beneficio por considerar que la inversión en capital intelectual en ocasiones puede ser muy elevado. Por otra parte, expone que la empresa del siglo XXI dependerá más de sus trabajadores, pero el desarrollo económico ha debilitado su control sobre ellos, justo cuando el capital humano ha ganado en importancia.

Igualmente, soporta esta nueva predisposición de valoración de la gente en las organizaciones Furnham (2006), relacionando el capital humano a variables de productividad y rentabilidad, dada la diversidad de componentes del activo, que abarca desde contribuciones a la reputación hasta valoraciones relacionadas con la experiencia misma del funcionario en su trabajo. Es decir, se advierten grandes cambios e innovaciones ante la creciente globalización de los negocios la competencia mundial, esfuerzos por la productividad calidad y competitividad organizacional. Las personas ya no son un problema, son la solución a éstos, logran verse como un factor de ventaja competitiva de las organizaciones que saben cómo tratarlas.

**Procesos de recursos humanos.** Partiendo del ideal analizado desde la teoría de la reciprocidad entre individuos y organización que plantea como la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status; del mismo modo, empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas, la organización espera se acate la autoridad, el trabajador espera se obre con justicia. Es decir, con el fin del alcance mutuo de los objetivos de las partes debe hacerse un acercamiento hacia las



expectativas que tanto individuo como organización esperan cumplir y alcanzar con dicha relación, Chiavenato (2000). En tal sentido, la organización debe prever dentro del subproceso de aplicación, la descripción, análisis de cargos, con los manuales de funciones y procedimientos que espera sean ejecutados a cabalidad por sus funcionarios, una vez socializados en el proceso de selección.

**Formatos de procesos de recursos humanos.** El área de recurso humano se visualiza como una de las más impactantes en el éxito de las organizaciones, tiene uno de los principales retos, hacer el proceso para conseguir, vincular, mantener a satisfacción y controlar el talento humano de que dispondrá toda la organización, por consiguiente debe contar los procesos, procedimientos, sistemas de información que ofrezcan control y facilite la toma de decisiones, debe contar además con distintos programas de atención de seguridad y estímulo a funcionarios, entre otros.

Así plantean diversos expertos que ha propuesto teorías enfocadas al talento humano, como los postulados de la Administración tradicional, los cuales vienen desde Taylor y Fayol y se han centrado en el hombre como mero recurso físico, despersonalizando las relaciones de trabajo y circunscribiendo la gestión humana a lo que puede denominarse, en términos de Bédard (2003), "Gestión de Personal". Dicha gestión se centra en los procesos que van desde la selección hasta la desvinculación laboral y en los cuales parece no existir ningún tipo de humanización de la organización. Según Klisberg (1995), se mira al hombre dentro de la organización desde una óptica puramente mecanicista y lo ubica solamente como un medio o una herramienta que sirve a los fines productivos de la



organización y que puede ser descartado en cualquier momento. El hombre es sólo y únicamente un recurso para la producción.

Asimismo, Weber (1993), haciendo un giro hacia el campo administrativo argumentó que el tipo puro ideal de sociedad y de organización era aquella de carácter burocrático y la principal característica de éstos era la orientación de la acción social<sup>1</sup> de los individuos y la racionalización de la organización social. Esta característica (desde la Sociología Comprensiva de Weber) supone unos principios, reglas y normas compartidas por todos y de obligatorio cumplimiento. Al trasladar al campo administrativo y a la gestión humana la concepción de la burocracia de Weber, se evidencia la posibilidad de implementar una estrategia de gestión que permite legitimar el control sobre los empleados y este control, según Perrow (1991), se convierte en el fundamento de la eficiencia organizativa.

Por su parte, Chiavenato (2002c) define la gestión del recurso humano como: El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. En este mismo sentido, García y Casanueva (1999) se centran en la Gestión de Recursos Humanos más que en la gestión humana y afirman que la Gestión de Recursos Humanos es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización, de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos. Además de que, con base en ella, se introducen en el escenario administrativo una serie de pasos que deben seguirse de manera ordenada,



coherente y lógica para asegurar el éxito de la gestión y desarrollar una estrategia de recursos humanos cuya pretensión es la tendencia a la generalización y la aplicabilidad en cualquier organización.

**Importancia de los recursos humanos:** en la actualidad prevalece una evidente ausencia de planificación de Recursos Humanos y de diseño y definición de políticas específicas que sirvan de apoyo a la formalización de procedimientos y normas. En este sentido, es importante señalar que el área de Recursos Humanos debe asumir un liderazgo claro, explicar las razones y los procesos del cambio, y propiciar la capacitación y comunicación permanente y sistemática. Debe convertirse en socio del negocio y contribuir en la eficiencia y eficacia organizacional. Para ello, es necesario que se convierta en asesora, que propicie y haga comprensible el proceso de cambio tanto a directivos como a empleados.

Uno de los aspectos más relevantes de la gestión de Recursos Humanos es el desarrollo de actitudes y habilidades personales, necesarias para alcanzar un desempeño óptimo, con el objetivo final de contribuir a la consecución de los resultados empresariales, ganando en profesionalidad y motivación, lo cual contribuye a reducir la rotación de personal, a aumentar la flexibilidad y generar valor, todo lo cual potencia su competitividad. (La Gestión Integral de Recursos Humanos), Rafael Castaño, (Alcalá de Henares, Noviembre 2005 Núm. 291).



### 2.3 MARCO CONCEPTUAL

**Reclutamiento.** Conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos y competentes con el perfil requerido para un puesto específico en una determinada organización (Bretones y Rodríguez, (2008).

**Mantenimiento.** Desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos, la organización viable es aquella que no solo consigue captar y aplicar adecuadamente sus recursos humanos, sino también mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización. El mantenimiento de las condiciones laborales de las personas exige una serie de cuidados especiales, entre los que destacan los estilos de gerencia, las relaciones con los empleados, y los programas de salud ocupacional, Chiavenato (2000).

**Recurso.** Para este estudio, hará referencia al talento humano, las personas que conforman y apoyan todos los procesos del área funcional de talento humano.

**Área funcional de talento humano.** Todas las actividades que realiza, y la relación con las demás áreas generan en esta área una amplia gama de trabajos técnicos que son la base del funcionamiento estructural, organizativo, salarial y la estabilidad laboral de la Universidad de Ciego de Ávila en sentido general y de todos sus trabajadores, así como los proyectos que para mejoría del ser humano se emprendan y los controles que para el buen desarrollo de lo legislado se efectúen, lográndose conjuntamente con la legislación establecida en la materia, un equilibrio entre el trabajador y la entidad.



**Proceso de gestión.** Se relaciona con mejorar los niveles de calidad y satisfacción de los clientes o usuarios; aumentar la productividad principalmente a través de la reducción de los costos internos innecesarios (aquellos asociados con actividades que no agregan valor al resultado) y de los tiempos del ciclo.

## 2.4 MARCO CONTEXTUAL

La investigación se desarrolla tomando como referencia el caso de una institución de educación superior en Cuba, específicamente Universidad de Ciego de Ávila. Es una institución de carácter público, con 37 años de vigencia, que dentro de su misión establece que consagra sus esfuerzos en formar profesionales integrales desde las dimensiones académica, científica, medio ambiental y humanista que preserva, desarrolla y promueve la cultura con plena integración al entorno económico, político y social ávileño, contribuyendo a la elevación de la eficiencia económica organizacional y el desarrollo social y local, con prioridad en la producción de alimentos, el desarrollo del turismo, el uso racional de la energía y el agua, las construcciones, la educación, las ciencias sociales y la informatización de la sociedad, a través de la formación de pregrado, el posgrado, las investigaciones y la extensión universitaria, con profesores, investigadores y trabajadores comprometidos y preparados; en correspondencia con la política trazada por el Partido Comunista de Cuba y el Gobierno. Actualmente la conforman 7 facultades que son las siguientes : Facultad de Ciencias Agropecuarias, Facultad de Ciencias Pedagógicas, Facultad de Ciencias Sociales y Humanística, Facultad de Cultura Física, Facultad de Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Técnicas y Facultad de Ciencias Informática,



Cuenta con 39 programas de pregrado, 17 de postgrados, 4 vicerrectorías, Dpto. de seguridad y protección, dirección de relaciones internacionales, sede universitaria en Cayo Coco, Centro de Bioplasmas, Dpto. de alimentación para dirigentes, profesores, estudiantes y personal de motel universitario para extranjeros que cursen algún tipo de postgrado. La cantidad de personas que laboran en cuanto a docentes según su categoría son:

- PROFESOR TITULAR 100
- PROFESOR AUXILIAR 187
- ASISTENTE 353
- INSTRUCTOR 204
- AUXILIAR TECNICO DE LA DOCENCIA 32
- PROFESOR TITULAR A TIEMPO PARCIAL 3
- PROFESOR AUXILIAR A TIEMPO PARCIAL 59
- ASISTENTE A TIEMPO PARCIAL 68
- INSTRUCTOR A TIEMPO PARCIAL 35

Además cuenta con un total de 130 dirigentes, 1149 técnicos, 93 obreros y 252 personas en servicios generales, también posee un grupo de transporte para el personal, laboratorios de tecnología educativa, etc.

La Universidad de Ciego de Ávila (UNICA), surgió en septiembre de 1978, como el Instituto Superior Agrícola de Ciego de Ávila (ISACA), subordinado al Ministerio de Educación Superior. El surgimiento de la universidad, se remonta a la creación de la carrera de agronomía en Camagüey, subordinados a la



Universidad Central de Las Villas. Su primer año tuvo inicio en noviembre de 1967 en el reparto de Vista Hermosa. La dirección estuvo a cargo de Víctor Manuel EsnardTorriente, director del Instituto Tecnológico de la caña “Álvaro Barba Machado”. Su matrícula estaba formada por un grupo en el Curso-Regular-Diurno, y otro en el Curso para Trabajadores por encuentro.

Estos grupos posteriormente fueron trasladados para la finca San Isidro al este de la Ciudad de Camagüey. En estas instalaciones se mantuvo como director de Víctor Manuel EsnardTorriente, y posteriormente el Ingeniero Antonio del Castillo. En los primeros meses de 1971 se trasladaron para las instalaciones del Instituto Tecnológico de la Caña Álvaro Barba Machado, donde mejoraron las condiciones de las aulas, laboratorios, albergues, oficinas, comedor, biblioteca, áreas deportivas, etc. Aquí se iniciaron las actividades investigativas con el montaje de un experimento de herbicidas en la caña de azúcar.

En noviembre de este año, la carrera de Agronomía se traslada para su primera sede en Ciego de Ávila, ubicada en Ruspoli, específicamente en el campamento Lenin, perteneciente al entonces municipio de Ceballos. La dirección fue asumida por el Ingeniero Omar Iglesia, posteriormente auxiliado por el Ingeniero José Elías Planellis. La matrícula contaba en el Curso Regular Diurno con 7 alumnos del tercer año, con 11 en el cuarto año, con 19 en el quinto año y en el Curso Regular para Trabajadores por encuentros eran, 30 estudiantes en el tercer año, 40 en el cuarto año, y 23 en el quinto año. Los tres primeros años de la carrera continuaban ejecutándose en la naciente Universidad de Camagüey.



En el campamento el Lenin, las aulas tenían las paredes de tablas y el techo de guano. Las oficinas, el laboratorio, la biblioteca, y el albergue de las alumnas fueron ubicados en una casa de mampostería y placa; y en la ciudad de Ciego de Ávila, en la calle Marcial Gómez # 110, se ubicó una casa de visita para profesores. En esta etapa se incorporaron al claustro, un grupo de profesores graduados, de las Universidades de la Habana y la Universidad Central de Las Villas. Además existían profesores, que todavía eran estudiantes de la carrera de agronomía. Estos vincularon sus estudios a la producción, e impartían la docencia a los futuros ingenieros, donde realizaron una interrelación docencia-producción.

Al aumentar la matrícula fue necesario realizar otro traslado, en esos momentos se ubicó en un campamento conocido por Picolino, ubicado al noreste del poblado de Ceballos. Su construcción era de mampostería y techo de fibrocemento, perteneciente a la Empresa citrícola de Ceballos. Posteriormente se utilizaron las aulas, los laboratorios, las oficinas, y el transporte de la Filial Pedagógica "Asamblea de Guáimaro".

El lógico aumento de las matriculas en la Filial Pedagógica y en la carrera de Agronomía, provocó otro traslado hacia las instalaciones del IPUEC Maximiliano Ramos, conocido por Ceballos 11.

Esta facultad de Agronomía, perteneciente a la Universidad Camagüey precisaba de una construcción amplia para realizar sus funciones. Por este motivo, se escoge para ello unos terrenos, pertenecientes a un plan lechero de la empresa pecuaria Ruta Invasora. En años atrás estas tierras fueron conocidas como la finca "Santa Teresa", que formaba parte de un extenso latifundio de una compañía



americana. En ellas se construyó posteriormente la Estación Experimental “Juan Tomás Roig” de la Academia de Ciencias de Cuba, procedente de Ceballos.

El 18 de septiembre de 1978, se instituyó el Instituto Superior Agrícola de Ciego de Ávila. Su creación responde, a la política del Ministerio de Educación Superior de desarrollar los CES de acuerdo a las necesidades del país, y a las características de cada provincia. La función principal de este centro era la formación de especialistas en la agricultura, la rama más importante en el desarrollo económico de la provincia ávileña.

Fue el número 12 de los centros creados en el país, y el tercero que se creó especializado en la rama agropecuaria. Al mismo tiempo fue el primer centro de estudios superiores en la provincia de Ciego de Ávila. Se inició con las especialidades de Agronomía, Riego y Drenaje, y Mecanización de la Producción Agropecuaria, tanto en el Curso Regular Diurno como en el Curso para trabajadores. En 1980-1981 se introduce la especialidad de Economía Agropecuaria. Funcionaron dos facultades: Agronomía, y Riego-Mecanización. En 1983 surge la Facultad de Estudiantes Extranjeros. Continúa así hasta 1987 donde desaparecen las tres facultades para reestructurar el trabajo en tres departamentos docentes: Agronomía, Riego-Mecanización, y Ciencias Económicas. Estos se encontraban adscriptos directamente al Rector.

El 30 de noviembre de 1993 se regresa a la estructura por Facultades, con las de Agronomía, Mecanización de la Producción Agropecuaria, y Ciencias Económicas. En la enseñanza dirigida se desarrollan las carreras de derecho,



Historia, Contabilidad y Finanzas, Economía, información Científica y Técnica, y Bibliotecología; jugando un importante papel para el desarrollo del territorio.

El 29 de noviembre de 1996 a solicitud del claustro de profesores e investigadores y el colectivo de estudiantes del Instituto Superior Agrícola de Ciego de Ávila, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro aprueba conceder al centro el nombre de Universidad de Ciego de Ávila, motivado por los resultados obtenidos en la formación del profesional, la superación postgraduada, la investigación científica y la extensión universitaria, así como teniendo en cuenta el espectro de carreras que se estudiaban. En la esfera del deporte el centro desarrollo la preparación de atletas que representan a la provincia y la nación en juegos nacionales e internacionales. Entre los aspectos que alcanza la extensión universitaria hoy día tenemos el trabajo de integración: orientación a los preuniversitarios, irradiación a la comunidad contándose con varios logros en la cultura entre los que se encuentra el Conjunto Artístico Telón abierto con 19 años de fundado.

En las relaciones internacionales, muchos de nuestros profesores e investigadores cuentan con prestigio por sus méritos científicos pedagógicos, han cumplido y cumplen misiones de colaboración en diferentes países, como son México, Colombia, Ecuador, Brasil, Perú, República Bolivariana de Venezuela, Angola, Mozambique, entre otros.

La Universidad se ha caracterizado por el desarrollo de un conjunto de investigaciones asociadas al sector agropecuario en los cultivos de mayor importancia económica. Se destacan en la provincia los cítricos, las viandas,



hortalizas, granos, caña de azúcar, y la piña. Además de las dos unidades de ciencia y técnica con que contamos. Incluyendo a Bioplantas, centro aprobado como unidad de Ciencia y Técnica al Centro de Biotecnología Agrícola con la denominación de Centro de Bioplantas anexo a la UNICA.

La Educación de Postgrado se proyecta en su integridad no solo hacia el territorio avileño, sino a otras provincias orientales y centrales en ciertas ramas de las ciencias agrícolas como son Riego y Drenaje, Fitotecnia de cultivos de interés económicos como la piña y los cítricos, además de la Biotecnología Vegetal.

La superación Profesional está encaminada a brindar cursos y entrenamientos a especialistas de Economía, Contabilidad, Dirección, Cultura Física, Agronomía, Riego y Drenaje y Mecanización de la Producción Agropecuaria, Pedagogía, entre otros.

En el curso 2001-2002 se crean dos nuevas Facultades: la de Informática y la de Humanidades, lo que amplía considerablemente el alcance científico tecnológico del centro y adquiere una significación vital en el contexto del desarrollo de la provincia.

A raíz del inicio del proceso de Universalización de la Educación Superior, se crean 10 Sedes Universitarias en los diferentes municipios de la provincia, que elevan considerablemente la matrícula y contribuyen al desarrollo integral de estos territorios.

El 27 de noviembre de 1996 a solicitud del claustro de profesores e investigadores y el colectivo de estudiantes del ISACA, el Comité Ejecutivo del



Consejo de Ministro aprueba conceder al centro el nombre de Universidad de Ciego de Ávila, atendiendo a los importantes resultados obtenidos en la formación del profesional, la superación postgraduada, la investigación científica y la extensión universitaria, así como teniendo en cuenta el espectro de carreras que se estudian (Agronomía, Mecanización, Contabilidad, turismo, Derecho, Lengua inglesa, Estudios socioculturales, ingeniería civil e hidráulica y Cultura Física).

En el año 2007, se le aprueba el glorioso nombre de Universidad Máximo Gómez Báez, de Ciego de Ávila, el cual honra con importantes logros en el proceso de formación de los profesionales, la investigación y la ciencia, obteniendo numerosos premios de la Academia de Ciencias de Cuba y en los Fórum de Ciencia y Técnica, en la formación de master y doctores y en el fortalecimiento del movimiento de artistas aficionados y la cultura general integral de sus estudiantes.

Como parte del proceso de integración que viene desarrollándose en la Educación Superior Cubana, el 3 de septiembre del 2014, se crea la nueva universidad avileña integrada por la fusión de la Universidad de las Ciencias Pedagógicas, la Filial Regional de Ciencias Informáticas y la Facultad de Cultura Física; hoy se alza una gran universidad con tres sedes, la sede central, Sede Manuel Ascunce y la Sede Francisco Borrero.

Desde 1978 hasta la fecha se han efectuado 34 graduaciones, la matrícula actual está en el orden de los 1554 estudiantes de pregrado y alrededor de 3000 la matrícula general, superándose la cifra de 8 000 en el sistema posgraduado y de superación de cuadros del estado.



Actualmente la conforman 7 facultades que son las siguientes : Facultad de Ciencias Agropecuarias, Facultad de Ciencias Pedagógicas, Facultad de Ciencias Sociales y Humanística, Facultad de Cultura Física, Facultad de Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Técnicas y Facultad de Ciencias Informática. El centro cuenta en la actualidad con 156 doctores y 511 másteres. El claustro de profesores está conformado por 618 docentes, 20 investigadores y 64 profesores que realizan su trabajo en las 9 sedes universitarias municipales.

Los logros obtenidos son fruto del esfuerzo de toda la comunidad universitaria y del compromiso del territorio con su Universidad. Cada día se aprecia un creciente sentimiento por parte de todos los organismos, organizaciones y empresas de la provincia y en particular el Partido y el Gobierno, de que esta es su Universidad.

❖ **Ubicación actual.** La Universidad de Ciego de Ávila (UNICA), anteriormente ISACA, se encuentra ubicada en el km. 9 de la carretera de Ciego de Ávila a Morón. Oferta los siguientes programas:

❖ **Curso Regular Diurno**

#### **Ciencias agrícolas**

- Mecanización de la Producción Agropecuaria (también en la modalidad Curso Para Trabajadores )
- Agronomía (también en la modalidad Curso Para Trabajadores )



### **Ciencias Técnicas**

- Ingeniería Civil
- Ingeniería Hidráulica
- Ingeniería Informática

### **Ciencias Sociales y Humanidades**

- Licenciatura en Derecho (también en la modalidad CPT y en Enseñanza a Distancia, EaD )
- Licenciatura en Estudios Socioculturales (también en las modalidades CPT y EaD)
- Licenciatura en Lengua Inglesa

### **Ciencias Económicas**

- Licenciatura en Contabilidad (también en la modalidad CPT)
- Licenciatura en Turismo

#### **❖ Enseñanza a Distancia**

- Licenciatura en Turismo
- Psicología
- Derecho
- Comunicación Social
- Estudios Socio-culturales
- Contabilidad
- Ingeniería Industrial
- Ingeniería Agroindustrial
- Ingeniería Forestal

#### **❖ Facultades**

- Facultad de Ciencias Agropecuarias
- Facultad de Ciencias Pedagógicas
- Facultad de Ciencias Sociales y Humanística
- Facultad de Cultura Física
- Facultad de Ciencias Económicas



- Facultad de Ciencias Técnicas
- Facultad de Ciencias Informática

❖ **Centros de Estudio**

- Centro de Estudio de Ciencias de la Educación (CECEDUNICA)
- Centro de Estudios Multidisciplinarios del Turismo (CEMTUR)
- Centro de Estudios del Trabajo Comunitario (CETCO) (Adscrito a la Facultad de Ciencias Sociales)
- Centro de Estudios del Desarrollo Territorial (Adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales)

Asimismo, cuenta con más de nueve mil matriculados en carreras como Ingeniería Hidráulica, Ingeniería Civil, Agronomía, Mecánica, Informática, Licenciatura en Contabilidad, Turismo, Lengua Inglesa y Derecho. Está adscrita al Ministerio de Educación Superior.

❖ **Desarrollo de la gestión universitaria dentro y fuera de la comunidad**

- Centro de Posgrado Internacional, (CEPI) (oferta de maestrías y posgrados para cubanos y extranjeros)
- Centro de Gestión de la Información y el Conocimiento (CEGIC) : Su sitio digital alojado en la dirección [www.cegic.unica.cu](http://www.cegic.unica.cu) ofrece al internauta los servicios del centro vía Internet, además de materiales de consulta para la gestión del conocimiento, compilaciones, productos de información, publicación de artículos, elaboración de boletines, resúmenes de tesis e investigaciones y experiencias documentadas de empresas, instituciones y municipios del territorio avileño.



- Centro de Gestión de Información, (CGI) (servicios bibliotecarios y de gestión de información)
- Oficina de Gestión de Innovación, (OGESI) (servicios técnicos, de asesoría, de desarrollo, para empresas e instituciones)
- Oficina de Gestión de Proyectos, (OGEP) (coordinación y gestión de proyectos de I+D entre universidades y organismos estatales nacionales e internacionales)

#### ❖ **Formación y superación profesional**

La Universidad “Máximo Gómez Báez” de Ciego de Ávila, es una institución dedicada a la formación y superación de profesionales y directivos en la producción y los servicios con una sólida preparación científico-técnica, humanística y patriótica vinculada a la solución de los problemas del territorio, principalmente en el sector Agropecuario, las nuevas tecnologías de la Informática, el Turismo, la Cultura Física, la Industria, los Servicios y lo relacionado con la esfera de las Humanidades, caracterizado por un enfoque dinámico y sostenido en el trabajo científico-técnico, político-ideológico, extensión universitaria y colaboración internacional, con tendencia a elevar el nivel de autofinanciamiento bajo un contexto de racionalidad económica y eficacia.

En consecuencia con el contexto actual, la Universidad asume una nueva dimensión social, económica, cultural, educativa, científica, tecnológica y humanística que le permite irradiar el patrimonio que ella atesora hacia los diferentes entornos comunitarios a partir de la proyección de sus experiencias académicas hacia la comunidad intra y extrauniversitaria, constituirse en centro



dinámico aglutinador de las mejores iniciativas y voluntades para imprimir fundamentos de desarrollo mediante la función de extensión en este sentido.

Entre los cinco centros avileños de la Educación Superior se distingue el Máximo Gómez Báez (UNICA) por su aporte al desarrollo agropecuario y contar con más de 80 doctores en ciencias.

Suman una gran cantidad de jóvenes egresados de esta Casa de Altos Estudios desde 1978 hasta la fecha, la elevada promoción obedece a la Universalización de la Enseñanza Superior y comprende licenciados en especialidades humanísticas, Turismo, Economía y Finanzas, así como también ingenierías Industrial, Agrónoma, Forestal y Agropecuaria.

#### ❖ Extensión universitaria

Un elemento clave en este centro de altos estudios es: la Extensión Universitaria como espacio insustituible para la proyección universitaria hacia todo el entorno social, a partir de la colocación al servicio de las comunidades de todo el potencial científico y cultural en procesos interactivos, integrales, participativos, democráticos y permanentes que permitan la mutua transformación y enriquecimiento. Significativo avance en la extensión universitaria lo avalan las experiencias en el trabajo con la comunidad que fomenta la interacción y el enriquecimiento mutuo, condiciones necesarias para lograr el verdadero vínculo Universidad-Sociedad. Al llegar a amplios sectores, la Universidad se nutre del espíritu creador y la sensibilidad de toda la sociedad.



El trabajo de los estudiantes se inserta en todos los ámbitos, desde conocer estilos alimenticios para saber lo que se debe producir, hasta la promoción de hábitos, valores y conductas adecuados. Como parte de un programa nacional de desarrollo local, los alumnos de Comunicación Social realizan en el municipio de Venezuela un estudio para conocer aspectos como la estructura poblacional, el flujo de las migraciones internas y la tendencia de los recursos humanos. Esta experiencia no está ajena al resto de los territorios, pues en las tesis de Licenciatura se tratan temas como el alcoholismo y la desvinculación laboral, cuyos resultados investigativos ayudan al mejoramiento de la calidad de vida. También en las carreras humanísticas se potencian los espacios como Barca de Cristal, donde la juventud debate, razona y da alternativas sobre la marginalidad, la violencia y otros problemas de sus respectivas localidades y de sus propios compañeros de aula. Existe además un movimiento de artistas aficionados que se presenta en el coliseo de la ciudad, el hogar de niños sin amparo familiar y en entornos donde proliferan las dificultades sociales, entre otros espacios.

## 2.5 SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIVERSIDAD UNICA RR.HH

**Recursos humanos.** Esta área es dirigida por Julio Cesar García Cote, cuenta con 21 personas de soporte a los procesos. Los procesos que allí se adelantan son:

- Gestión de la documentación
- Relaciones de trabajo de dirección de recursos humanos
- Seguridad social
- Seguridad y salud en el trabajo (seguridad y riesgos laborales)



- Capacitación y desarrollo (No docentes)
- Capacitación y desarrollo (Docentes)
- Fortalecimiento del orden laboral
- Recursos laborales
- Políticas de empleo

Las funciones están relacionadas con:

- Dirigir y controlar la correcta aplicación de la legislación en materia de recursos humanos.
- Organizar de conjunto con el sindicato, los sistemas de estimulación y de pago a los trabajadores en correspondencia con la política establecida y con los resultados en la producción y los servicios, en coordinación con las demás áreas de la universidad.
- Elaborar y controlar el cumplimiento de los planes de trabajo y salario (indicadores) de la universidad.
- Elaborar y proponer el diseño de nuevos puestos de trabajo, sistemas de pago y sistemas de estímulo para la universidad.
- Dirigir y controlar la actividad de capacitación.
- Cumplir con lo establecido en la política de capacitación tanto de dirigentes, subordinados como de los trabajadores.
- Elaborar, revisar y/o proponer, según corresponda, las normas de gasto del trabajo, procedimientos y otros documentos relativos a la actividad.
- Controlar y promover acciones para mantener el mejor clima laboral, buenas relaciones interpersonales, buena comunicación interna, excelentes condiciones laborales, sociales y otras categorías socio-organizativas en la



eficiencia de la organización.

- Dirigir y controlar la actividad de seguridad y salud en el trabajo.
- Cumplir y exigir el cumplimiento de la legislación vigente.
- Rendir cuentas al concejo de dirección de la universidad de Ciego de Ávila.
- Participar y orientar el proceso de planificación estratégica y dirección tomando en consideración las políticas establecidas por el gobierno, así como los procedimientos internos establecidos al efecto por el MES.
- Participar en el proceso de la elaboración del plan del presupuesto del año de la universidad.

Sus procesos están estandarizados dentro del manual de Gestión de los Recursos Humanos de La Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez”, por otra parte no cuenta con un flujograma de los mismo, pero cabe resaltarlos formatos estándar que poseen para cada uno, aunque carezcan de fichas por cada proceso y procedimiento que al momento de elaborarlas serian esenciales y de gran beneficio para la institución ya que se aia evidente las mejoras en eficiencia y eficacia cuando se lleven a cabo la ejecución de los diferentes procesos dentro de la gestión de los Recursos Humanos.



### **MOMENTO III**

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

El estudio se desarrolló como una investigación de corte cualitativa y fenomenológica, que permitió llegar a establecer los formatos de acuerdo a las necesidades encontradas en el área de recurso humano de la Universidad de Ciego de Ávila, Cuba. El proceso de la investigación cualitativa es planteada por Rodríguez y otros (1996), citado por Martínez (2007, p.351) como el conjunto de observadores competentes y cualificados que informan con objetividad, claridad y precisión acerca de las propias observaciones del investigador sobre el mundo social, así como de las experiencias de los demás, aproximándose a un sujeto real, por medio de un conjunto de técnicas o métodos, como las entrevistas, historias de vida, estudios de casos, análisis documental, entre otros.

Igualmente, en cuanto a la fenomenología Soto (2013), señala que se fundamenta en tres principios: el primero sobre la posibilidad esencial de la vivencia de ser percibido en inmanencia, el segundo toda esencia referente a cosas solo puede darse a través de matices y escorzos, el tercer principio toda cosa se percibe como algo no absoluto, la vivencia se percibe como algo absoluto, es decir, la percepción absoluta de la vivencia alude a la captación esencial de su existencia es en este tercer principio donde se constituye la razón eidética que justifica el proceder del método fenomenológico, la cual será aplicada en la presente investigación.



Se concibieron además, tres fases fundamentales: Interpretación, exploración, reducción. En la fase interpretación se establece la conceptualización básica que da origen a la esquematización de acciones para el diseño de la investigación. Posteriormente, en la fase de Exploración se establece contacto con los sujetos de estudio en este caso una persona, la encargada del proceso de recurso humano dentro de la universidad, a quien se le aplicará una entrevista, además se obtiene la fundamentación documental de los procesos de recurso humano para lo cual se manejarán fichas con lista de chequeo que permitan tomar la información pertinente de cada proceso. Seguidamente la fase de reducción se considera como un proceso con cierto grado de sistematización, que en oportunidades permanece implícito en las actuaciones del investigador propiciando la triangulación y teorización.



## **MOMENTO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **4.1 FASE DE INTERPRETACIÓN**

En esta primera fase el investigador acudió a las fuentes secundarias para la construcción de antecedentes y exploración de literatura somera, básica con la que se trazó la planeación y el inicio del estudio. Igualmente, otorgó luces en el diseño de instrumentos de recolección de la información.

#### **4.2 FASE DE EXPLORACIÓN**

De acuerdo a este diseño, se ubicó al informante clave, a partir de cuotas mínimas, siendo una persona vinculada a la institución, cargo administrativo y conocedor del manejo de los procesos de recursos humanos, con al menos 1 año de experiencia. Con él y otras personas consideradas como auxiliares de esos procesos, por observación directa documental, se logró ubicar información sobre los procesos y formas de actuación real en el área de recurso humano, sobre los que se tomaron registros fotográficos y anotaciones en fichas.

Posteriormente se fue concretando información mediante entrevistas Semiestructurada con el informante clave para conocer y analizar con metodología fenomenológica la realidad de su experiencia en cada uno de los procesos.



#### 4.2.1 Codificación y Categorización

Para Martínez (2005), la categorización consiste en la clasificación, conceptualización o codificación, mediante un término o expresión que sea claro inequívoco, del contenido o idea central de cada unidad temática. Para la presente investigación, el proceso se realizó luego de transcribir detalladamente los contenidos de la información recabada a través de las entrevistas Semiestructurada, donde se procedió a la implementación de los siguientes procesos:

**Codificación.** Una vez transcritas las entrevistas se examinó la información aportada sobre el fenómeno estudiado, se analizó a profundidad cada expresión del experto o informante clave, resaltando las frases y/o párrafos que guardan relación directa con la temática de la investigación, para detectar y extraer los códigos emergentes.

**Categorización.** En el proceso de categorización se clasifican a partir de la codificación, mediante un término o enunciado breve cada una de las expresiones de los informantes, lo que se denomina categorías descriptivas o emergentes, de donde se desprenden las medulares. En la investigación, una vez obtenidos los códigos se dividieron en porciones o unidades temáticas clasificadas por afinidad y asociación, resultando las categorías emergentes, éstas previo análisis dieron origen a la configuración de las medulares que expresan una idea o concepto general, central, definidas a partir de la fundamentación científica básica del estudio.



La síntesis de estos hallazgos de la entrevista se ilustra en el cuadro 1. Se presenta la transcripción fiel, de los aportes entregados por el informante clave. Asimismo el proceso de interpretación para llegar a la codificación y establecimiento de categorías.



**ANÁLISIS ENTREVISTA INFORMANTE CLAVE 1, TRANSCRIPCIÓN/  
CODIFICACIÓN/ CATEGORIZACIÓN**

**Cuadro 1  
Formato de codificación – categorización**

<b>PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. CASO UNIVERSIDAD DE CIEGO DE AVILA CUBA</b>	
<b>INFORMANTE 1, Sujeto 1</b>	
<b>Identificación:</b> J.G. Magister en Gestión de Turismo	
<b>Cargo Entidad:</b> Director del Dir. De Recursos Humanos. Docente pregrado. 20014-2015.	
<b>Fecha:</b> 02-06-2015	<b>Hora:</b> 2:00 p.m. - 3:00 p.m.
<b>Escenario:</b> Oficina de Recursos Humanos Universidad de Ciego de Ávila	

CATEGORIA MEDULAR	CATEGORÍA EMERGENTE	CÓDIGOS EMERGETES	LÍNEA	CONTENIDO/CODIFICACIÓN
Area de recurso humano		<u>Gestión de Recursos Humanos</u>	1	Inv.: Magister, la idea es poder hablar un poco de las gestión de los Recursos Humanos dentro de la Universidad de Ciego de Ávila y poder abarcar el proceso de reclutamiento y demás, que es una parte bien valiosa para el éxito de la institución, entonces que nos puede decir sobre ¿Qué importancia tiene el proceso de gestión de los Recursos Humanos en la Universidad Ciego de Ávila? J.G.: tiene una gran importancia debido a que los recursos humanos son la base para el desarrollo de todos los procesos sustantivos que se hacen en la universidad, porque los recursos humanos son todos
		Gestión	2	
		Proceso	3	
		Base desarrollo	4	
		Personas	5	
		Miembro	6	
			7	
			8	
			9	
			10	
			11	
			12	
			13	
			14	
			15	
			16	
			17	
			18	
			19	
			20	
			21	
			22	
			23	



			24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64	<p>los profesores, profesoras, personal de apoyo que están dentro de la universidad que tienen la responsabilidad de poder llevar a cabo todos esos procesos sustantivos que tiene la universidad de ciego de Ávila, el proceso de gestión de recursos humanos es mucho más amplio sistema en la universidad que en muchas de las empresas.</p> <p>Inv.: ¿Cuál cree usted que de todos los procesos de gestión de recursos humanos tiene más importancia y porque? una de las dimensiones que tiene este proceso de gestión de los recursos humanos precisamente es la capacitación del claustro de la universidad que reviste de gran importancia porque es dentro de las áreas de resultados clave de la universidad que es la formación de profesionales la que tiene el encargo social de formar esos profesionales sin desmeritar cualquiera de las otras áreas de la universidad, pienso que la gestión de los recursos humanos en esa parte específicamente de la formación profesional en cuanto a la superación al proceso que yo le amerito</p>
--	--	--	--	---



			65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105	<p>más importancia en los recursos humanos, pienso que todos son importantes es decir si alguno de los procesos de la <b>gestión de los recursos humanos</b> falla no es posible que se avance en muchos de los aspectos de la universidad porque <b>son las personas las que llevan a cabo esos procesos</b> pero, este proceso que reviste mayor importancia es la <b>capacitación del claustro</b>, nosotros desde aquí dirigimos todo lo que es la <b>pirámide de la superación de los profesores</b> de la universidad, esa estructura está formada por las diferentes categorías de docentes que tiene la universidad que son <b>profesores auxiliares, profesores titulares que son las categorías de docente principal y la de los instructores y los asistente que son categorías docente transitorias</b> es decir tenemos que <b>verydirigirese</b> proceso, <b>ese proceso es lo que le da la excelencia y la competitividad</b> a nuestro claustro para poder formar esos profesionales, pero no se puede dejar de mencionar que hay otros <b>procesos tan importantes como la organización y el control, la organización del</b></p>
--	--	--	--	--



			106 107 108 109 110 111 112	trabajo en la base, porque sin esto no es posible que estos procesos puedan funcionar es decir, aquí en la universidad se pagan alrededor de millón y pico de pesos todos los meses por eso lleva un soporte de control importante por eso es que el proceso de control en los recursos humanos es importantísimo.
	<b>SISTEMA DE RECURSO HUMANO</b>	<b>RECLUTAMIENTO</b> <b>Fuerza de Trabajo</b> <b>captar</b> <b>Selección</b> profesores auxiliares, titulares docente principal, instructores y los asistente (categorías docente transitorias) Renovado Graduados (egresados) Otras empresas} Diferentes ejercicios. Salida Idóneo	113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146	Inv.: ¿De qué manera considera usted que debe llevar a cabo el proceso de reclutamiento en la institución para obtener un mayor beneficio para la universidad? J.G.:El proceso de reclutamiento de la fuerza de trabajo es un proceso que parte desde cada una de las áreas de esta universidad, en cada una de las áreas de la universidad ya sea un área de apoyo que no es docente o un área docente por ejemplo una facultad o un departamento para la selección de personal existe lo que nosotros denominamos un comité de expertos, ese comité expertos es el que se encarga de dar el visto bueno para que una persona sea miembro de nuestro claustro de la universidad o algún personal de apoyo



		147 que vaya a ingresar a 148 nuestra universidad, ese 149 comité de expertos a los que 150 están optando por entrar a la 151 universidad ellos son los 152 encargados de dar el visto 153 bueno, entonces el proceso 154 de reclutamiento es muy 155 importante porque es el que 156 garantiza que se mantenga 157 la fuerza de trabajo en la 158 universidad que esa fuerza 159 de trabajo se renové 160 constantemente porque este 161 reclutamiento va más allá de 162 los muros de la universidad 163 es decir hay que estudiar el 164 entorno, para ver dónde 165 están las potencialidades es 166 decir nuestros especialistas 167 el que están en la 168 producción que son 169 graduados de nuestra 170 universidad tenemos que 171 tener eso identificado para 172 en algún momento 173 determinado poderlos 174 incorporar a la universidad y 175 tenemos alrededor de más 176 de 150 profesores a tiempo 177 para hacer que son 178 especialistas que están en 179 otras empresas trabajando 180 que no son de la universidad 181 pero que nosotros los 182 tenemos identificados es 183 decir que vienen a trabajar 182 con nosotros eso también es un proceso de reclutamiento
	<b>APLICACIÓN</b> Profesores auxiliares,	184 de la fuerza de trabajo uno 185 de nuestros objetivos



		Profesores titulares 186 Docente principal 187 Instructores Asistente 188 (categorías docente 189 transitorias) 190 Área de apoyo 191 docente o no docente. 192 Facultad 193 Departamento 194 Comité de expertos 195 Las áreas certifican a 196 las personas. 197 Idóneo. 198 Aptitudes para el 199 puesto. 200 201 202	precisamente <b>captar</b> esas personas <b>hacia</b> la universidad  Inv.: ¿Cómo se aplica este proceso? J.G.: Ya más o menos te he explicado cómo se <b>aplica o</b> <b>sea a través de las áreas,</b> <b>las áreas certifican a las</b> <b>personas</b> en caso de los <b>docentes hay tribunales que</b> <b>están aprobados a todos los</b> <b>niveles y para cada una de</b> <b>las categorías para hacer los</b> <b>diferentes ejercicios y para</b> <b>ingresar</b> a la universidad
		<u><b>MANTENIMIENTO</b></u> Estructura formada por categorías. Profesores auxiliares, Profesores titulares Docente principal Instructores Asistente (categorías docente transitorias) S paga un millón mensual Certifican la personas. Se hacen evaluaciones. Idoneidad demostrada	
		<u><b>DESARROLLO</b></u> Formación Superación Encargo social Pirámide de la	



		superación		
		<p><b>CONTROL</b>  <b>Las áreas</b> certifican la personas.          Proceso importantísimo.          Dejar evidencia de lo que hace.          A Prueba</p>	<p>203          204          205          206          207          208          209          210          211          212          213          214          215          216          217          218          219          220          221          222          223          224          225          226          227          228          229          230          231          232          233          234          235          236          237          238          239          240          241</p>	<p>Inv.: ¿Cómo se Controla este Proceso?          J.G.: Se controla este proceso es decir cada uno de los comité de expertos tiene que <b>dejar evidencia de lo que hace</b> es decir tiene un tribunal de categoría que está otorgando una categoría a una persona que quiere estar en la universidad pues ahí están las evidencias <b>y esas evidencias se controlan</b> desde ahí este proceso es <b>controlado por nosotros aquí en la dirección de recursos humanos</b> es decir <b>no entra ningún trabajador a la universidad</b> hasta tanto ese comité de expertos que se ha creado a nivel de áreas no haya dado su <b>visto bueno para entrar</b> esa es una manera de controlar y después aun cuando entre, ese proceso de control sigue porque aquí <b>se hacen evaluaciones a cada uno de los docentes</b> se hacen evaluaciones <b>a los trabajadores de apoyo</b> que en algún momento eso también es un <b>proceso de control</b> que sustenta este proceso de <b>reclutamiento</b> y también en este proceso de reclutamiento hay proceso también <b>de salida</b> que te</p>



			242 243 244 245 246 247 248 249 250 251 252 253 254 255	explico porque una persona que fue <b>captada</b> en un momento determinado y <b>que está a prueba</b> en la universidad y constatamos de que no es <b>idonea</b> pues tenemos oportunidad de aplicar un principio que se llama la idoneidad demostrada y sacarlo de la universidad porque <b>no tiene aptitudes para el puesto</b> puede salir de su <b>control</b> .

Como resultado del proceso de recolección directa en fuente primaria, se obtiene 255 códigos emergentes cuya interpretación dan origen a la categoría emergente, ésta desglosándose de la categoría medular denominada Procesos de Recurso Humano.

### 4.3 FASE DE REDUCCIÓN

Para el desarrollo de esta fase se toma como referencia la teoría básica para confrontarla con la información documental y las apreciaciones obtenidas de la entrevista.



#### 4.3.1 Contratación- Triangulación

Esta fase permite hacer el contraste de lo aportado por el informante clave, con las posturas de diversos autores sobre la categoría medular emanada para el estudio, como se expresa en el cuadro 2.

**Cuadro 2**  
**Triangulación contrastación: sujeto/categoría emergente medular/ teoría referente**

INFORMANTE/ CATEGORÍA MEDULAR	PROCESO DE RECURSO HUMANO	TEORIA REFERENTE
<p>S:1 J.G.</p>	<p>Los recursos humanos son la base para el desarrollo de todos los procesos sustantivos que se hacen en la universidad.</p> <p>Los recursos humanos son todos los profesores, profesoras, personal de apoyo que están dentro de la universidad que tienen la responsabilidad de poder llevar a cabo todos esos procesos sustantivos que tiene la universidad de ciego de Ávila.</p> <p>Para la selección de personal existe lo que nosotros denominamos un <b>comité de expertos</b>, ese comité</p>	<p>Saldarriaga-Ríos (2007) reconocen que la gestión humana es la piedra angular de la organización, ya que afecta todo el conglomerado administrativo y a la toma de decisiones organizacionales.</p> <p>Hodge (2000) expresa que una organización es un grupo de personas que trabajan juntas de manera cooperativa dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común.</p> <p>Bédard (2003), "Gestión de Personal". Dicha gestión se centra en los procesos que van desde la</p>



	<p>experto es el que se encarga de dar el visto bueno para que una persona sea miembro de nuestro claustro de la universidad o algún personal de apoyo.</p>	<p>selección hasta la desvinculación laboral y en los cuales parece no existir ningún tipo de humanización de la organización.</p>
--	---	--

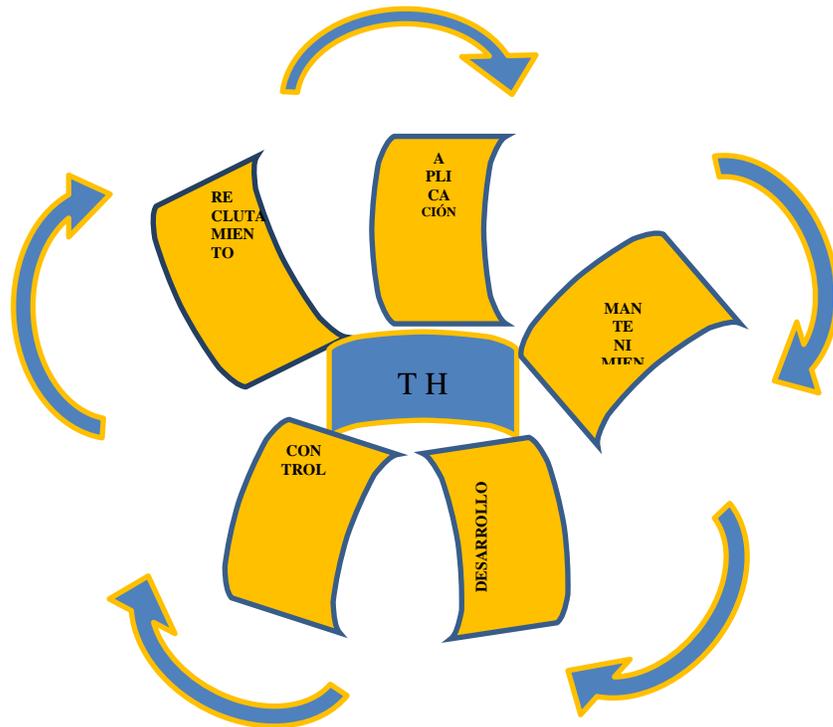
Fuente. Elaboración propia (2015)



#### 4.3.2 Teorización

Como aporte del investigador, a partir de la información validada, se presenta un concepto de recurso humano a partir del estudio.

**Recurso Humano.** Mejor interpretado como talento humano de toda organización. Constituye la fuerza propulsora que impulsa de manera dinámica las metas organizacionales, de áreas e individuales y desde cada dependencia, se energiza con la satisfacción laboral y la motivación que se le provea. Tumay, Tuta (2015).



Fuente. Diseño Tuta, Tumay (2015)



## MOMENTO V

### DISEÑO DE FORMATOS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. CASO UNIVERSIDAD DE CIEGO DE AVILA CUBA.

Se observara a continuación el modelo del formato de las fichas que se elaboraron para el proceso y procedimientos que lleva a cabo la gestión de los Recursos Humanos en la Universidad de Ciego de Ávila Cuba. Así mismo, como requisito de este trabajo de investigación a manera ejemplar se describirá la ficha del procedimiento del subproceso reclutamiento.

#### 5.1 FICHAS DEL PROCESO

##### FICHA 1



<b>Código del proceso:</b> FP 7	<b>Proceso:</b> Gestión de los recursos humanos	<b>Responsable Proceso:</b> Director RR.HH
<b>Alcance:</b> Establecer las funciones y atribuciones de la dirección de recursos humanos en la universidad de Ciego de Ávila		
<b>Entradas:</b> Dirigir y controlar Estatutos de la organización, Necesidades del Personal, Plan de Desarrollo, Política de Calidad y Objetivos de Calidad		<b>Responsable:</b> Dirección de Recursos Humanos
<b>Salidas:</b> Administrar la dirección de recursos humanos, en concordancia con las demás áreas y dependencias de la universidad, precisando vínculos de trabajo, que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos.		<b>Responsable:</b> Dirección de Recursos Humanos



## FICHA 2

Descripción general del proceso de gestión de recursos humanos.

Actividades / Operaciones	Responsable Realización	Formatos	Responsable Aprobación
¿Qué hay que hacer?	¿Quién lo hace?	¿Dónde se recogen los resultados (evidencias) de la actividad u operación?	¿Quién aprueba?
<u>Gestión de los Recursos Humanos en la universidad Ciego de Ávila.</u> (FPG 7.01.00)	Director de Recursos Humanos.	FPG 7.01.00	
Gestión de la documentación de los recursos humanos en la Universidad de Ciego de Ávila.	Director. Especialista en Gestión de Recursos Humanos.	FPG 7.01.01	Director
Relaciones de trabajo de la dirección de recursos humanos en la Universidad de Ciego de Ávila.	Director de Recursos Humanos. Técnicos de la Dirección de Recursos Humanos	FPG 7.01.02	
Seguridad social de recursos humanos en la Universidad de Ciego de Ávila.	Director. Técnicos en Gestión de los Recursos Humanos. Servicios Técnicos Externos	FPG 7.01.03	
Seguridad y salud en el trabajo (Riesgos laborales).	Reglamento Organizativo de Seguridad, Salud y Medio Ambiente del trabajo, Procedimiento (08-01)	FPG 7.01.04	
Capacitación y Desarrollo (No	Rector,	FPG 7.01.05	



Docentes)	Vicerrectores, Decanos, Directores. Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos. Jefes de Área de Trabajo		
Capacitación y Desarrollo (Docentes)		FPG 7.01.06	
Fortalecimiento del orden laboral	Director Especialista de Recursos Humanos. Técnico A en Gestión de Recursos Humanos.	FPG 7.01.07	
Recursos laborales	Director Especialista de Recursos Humanos Vicerrectores, Decanos, Directores	FPG 7.01.08	
Política de empleo	Director. Especialista de Recursos Humanos.	FPG 7.01.09	



### FICHA 3

#### Actividades de Control

Actividad / Operaciones	Control/ Evaluación	Responsable Control	Registro del Control
¿Qué hay que hacer?	¿Qué se controla?	¿Quién controla?	¿Dónde y cómo se registran los resultados del control?
POLÍTICA DE EMPLEO (FPG 7.01.09)	Formalización de las relaciones laborales	Director Especialista de RR.HH	
	Designados	Director Especialista de RR.HH	
	Comité de ingresos	Director Especialista de RR.HH	
	Reclutamiento, Selección e Incorporación al Empleo (FPG 7.01.09.0)	Vicerector, Directores, Decanos Especialista de Recursos Humanos Técnico A en Gestión de los Recursos Humanos	



## 5.2 FICHA DE PROCEDIMIENTO. SUB-PROCESO DE RECLUTAMIENTO

### FICHA S. 1

Resume el propósito general del procedimiento de selección de personal dentro del área de recursos humanos.



Código del subproceso: <b>FPG7.01.09.0</b>	Manual de Procedimientos	Edición: <b>1.0</b>
Fecha de entrada en vigor: <b>JUNIO 2015</b>	Título: Reclutamiento, selección e incorporación.	Responsable: Director de Recursos Humanos
Propósito: Describir el procedimiento a seguir en la Universidad Ciego de Ávila, para efectuar el proceso de reclutamiento e incorporación al empleo del personal, con el objetivo de garantizar que los puestos de trabajos sean cubiertos por personas cuyas características de conocimientos, habilidades, competencias y potencialidades se ajusten a las exigencias del cargo y puesto de trabajo en cuestión.		
Entradas: Convocar, Selección, Vinculación, Inducción, Capacitación y Desvinculación.		Responsable: Dirección de Recursos Humanos
Salidas: Contratos Laborales, Nómina Proyectada e Informes.		Responsable: Dirección de Recursos Humanos



## FICHA S. 2

En esta ficha se describen los pasos a ejecutar dentro del sub-proceso de selección de personal, con el fin de que cuando se aplique se obtenga del procedimiento el personal más idóneo para la organización.

Actividades / Operaciones	Responsable Realización	Formatos	Responsable Aprobación
¿Qué hay que hacer?	¿Quién lo hace?	¿Dónde se recogen los resultados (evidencias) de la actividad u operación?	¿Quién aprueba?
Reclutamiento, selección e incorporación de recursos humanos en la Universidad de Ciego de Ávila. (FPG7.01.09.0)	Vicerector, Directores, Decanos Especialista de Recursos Humanos Técnico A en Gestión de los Recursos Humanos	(FPG7.01.09.0)	
<b>CONVOCAR</b>	Vicerector, Directores, Decanos Especialista de Recursos Humanos Técnico A en Gestión de los Recursos Humanos	FPG 7.01.09.01	Vicerector, Directores, Decanos Especialista de Recursos Humanos Técnico A en Gestión de los Recursos Humanos
<b>Vacante:</b> Existencia de una vacante en la empresa.		FPG 7.01.09.01.1	
<b>Perfil del cargo</b> (análisis): Determinar las características que debe cumplir una persona para que se pueda postular para el cargo.		FPG 7.01.09.01.2	



<b>Fuentes:</b> Reclutamiento a través de fuentes internas.		FPG 7.01.09.01.3	
<b>Aspirantes:</b> Se tendrán en cuenta a los postulantes recomendados por nuestros propios empleados.		FPG 7.01.09.01.3.1	
<b>Aspirantes:</b> Se tomarán como postulantes a los practicantes que ya estén colaborando en la Institución de manera temporal.		FPG 7.01.09.01.3.2	
<b>Aspirantes:</b> Tomar como postulantes a personas que se han evaluado anteriormente.		FPG 7.01.09.01.3.3	
<b>Fuentes:</b> Reclutamiento a través de fuentes externas.		FPG 7.01.09.01.4	
<b>Medios:</b> Se pondrán avisos o anuncios en diarios, Internet, instituciones etc. Para dar a conocer la vacante y sus requisitos		FPG 7.01.09.01.4.1	
<b>Fuentes:</b> acudir a instituciones que ofrecen postulantes con determinadas competencias y características		FPG 7.01.09.01.4.2	
<b>Fuentes:</b> Organizaciones competidoras de las cuales se pueden obtener postulantes capacitados y con experiencia		FPG 7.01.09.01.4.3	
<b>SELECCIÓN</b>	Vicerector, Directores, Decanos Especialista de Recursos Humanos Técnico A en Gestión de los Recursos Humanos	FPG 7.01.09.02	Vicerector, Directores, Decanos Especialista de Recursos Humanos Técnico A en Gestión de los Recursos Humanos
<b>Proceso:</b> Se revisará cada una de las solicitudes analizando los datos de cada candidato.		FPG 7.01.09.02.1	
La evaluación de los candidatos se realizará utilizando básicamente tres herramientas que son		FPG 7.01.09.02.2	



<b>Técnica oral:</b> La entrevista es un aspecto fundamental dentro del proceso de selección y prácticamente se podría asegurar que del resultado de ella depende el 80% de la decisión de la contratación de una persona.		FPG 7.01.09.02.2.1	
<b>Técnica escrita:</b> Realizar un examen que evalúe los conocimientos o habilidades necesarios para el trabajo, se tenga o no experiencia.		FPG 007.01.09.02.2.2	
<b>Técnica escrita:</b> Se hará una evaluación psicotécnica, si la vacante a ocupar lo requiere por la cual Este es un aspecto que sólo puede realizar un especialista en psicología.	<b>PSICOLOGO</b>	FPG 007.01.09.02.2.3	
<b>Verificación información:</b> Se verificará las referencias que el candidato proporcionó en su solicitud de empleo y se hablará por lo menos con un jefe anterior y con dos personas que lo conozcan.		FPG 007.01.09.02.3	
<b>Evaluación y Selección:</b> Se escoge a la persona que pueda desempeñarse mejor en el puesto y en la institución.		FPG 007.01.09.02.4	
<b>VINCULACION</b>	Vicerector, Directores, Decanos Especialista de Recursos Humanos Técnico A en Gestión de los Recursos Humanos	FPG 007.01.09.03	Vicerector, Directores, Decanos Especialista de Recursos Humanos Técnico A en Gestión de los Recursos Humanos
Definir las funciones que realizará en su cargo.		FPG 007.01.09.03.1	
La remuneración que recibirá por el cargo que ejerce		FPG 007.01.09.03.2	
Tipo de contrato que se elaborara y todo lo que este implica.		FPG 007.01.09.03.3	
Se firmar un contrato con la		FPG 007.01.09.03.4	



persona que se selecciono para ocupar el cargo.			
<b>INDUCCIÓN</b>	Vicerrector, Directores, Decanos.  Especialista de Recursos Humanos.  Técnico A en Gestión de los Recursos Humanos	FPG 007.01.09.04	
Se da la bienvenida		FPG 007.01.09.04.1	
Tratar de que se adapte lo más rápido posible a la institución		FPG 007.01.09.04.2	
Darle a conocer la políticas, normas y procesos de la institución		FPG 007.01.09.04.3	
Proceso de Enseñanza		FPG 007.01.09.04.4	
Indagar y preparar al trabajador		FPG 007.01.09.04.4.1	
Dar a conocer sus funciones y tareas		FPG 007.01.09.04.4.2	
Hacer seguimiento y comprobar si logró los objetivos		FPG 007.01.09.04.4.3	
Estimular la participación		FPG 007.01.09.04.4.4	
<b>CAPACITACIÓN</b>	Vicerrector, Directores, Decanos Especialista de Recursos Humanos Técnico A en Gestión de los Recursos Humanos	FPG 007.01.09.05	Vicerrector, Directores, Decanos Especialista de Recursos Humanos Técnico A en Gestión de los Recursos Humanos
Definir el puesto de trabajo.		FPG 007.01.09.05.1	
Determinar las necesidades de capacitación.		FPG 007.01.09.05.2	



Elaboración de un manual de capacitación		FPG 007.01.09.05.3	
Asigna a un mentor		FPG 007.01.09.05.4	
Capacitación constante.		FPG 007.01.09.05.5	
<b>Desvinculación</b>	Vicerector, Directores, Decanos Especialista de Recursos Humanos Técnico A en Gestión de los Recursos Humanos	FPG 007.01.09.06	Vicerector, Directores, Decanos Especialista de Recursos Humanos Técnico A en Gestión de los Recursos Humanos
Notificación del despido		FPG 007.01.09.06.1	
Elaboración de criterios de despido		FPG 007.01.09.06.2	
Comunicación con el empleado		FPG 007.01.09.06.3	
Realizar los pasos legales necesarios para la correcta desvinculación.		FPG 007.01.09.06.4	



**FICHA 3**  
**Actividades de Control**

<b>Actividad / Operaciones</b>	<b>Control/ Evaluación</b>	<b>Responsable Control</b>	<b>Registro del Control</b>
¿Qué hay que hacer?	¿Qué se controla?	¿Quién controla?	¿Dónde y cómo se registran los resultados del control?
Reclutamiento, selección e incorporación de recursos humanos en la Universidad de Ciego de Ávila. (FPG7.01.09.0)	Planta global Ejecución del Plan Operativo	Líderes del proceso de Talento Humano	Resolución de Nombramiento

Fuente oficina de calidad ÚNICA (2015)

El diseño de fichas para los procesos y procedimientos de la gestión de los Recursos Humanos en la Universidad de Ciego de Ávila se ha elaborado con el fin de mejorar la calidad y productividad de la institución. Sin embargo se logro presentar con este estudio el modelo de uno de los subprocesos del área de talento humano que sirva de guía para la construcción de los demás subprocesos.



## CONCLUSIONES

En función de la investigación realizada y los resultados obtenidos, se concluye lo siguiente:

- La intervención realizada ha permitido identificar los procesos definidos para el manejo de recurso humano en la institución de educación superior Universidad Ciego de Ávila Cuba.
- Se observa posibilidades de mejoramiento en cuanto a métodos e instrumentos que permitan evaluar de una mejor forma la ejecución de los procesos de gestión de recursos humanos.
- Con la aplicación de la entrevista como herramienta de diagnóstico se pudo evaluar la situación actual de los procesos que se llevan a cabo dentro de la gestión de los Recursos Humanos en la institución y a partir de estos resultados elaborar los formatos correspondientes que permitan eliminar en el más breve plazo posible las insuficiencias de los procesos.
- Se elaboró el diseño de unos formatos, el de lineamientos generales del área de recurso humano y específicamente el del subproceso reclutamiento, sobre los cuales se dejan las fichas correspondientes que permiten la estandarización de los procesos y aporta a la gestión del conocimiento del área en la institución de educación superior Universidad Ciego de Ávila Cuba.



- Se generaron lineamientos teóricos por el investigador el cual propone una conceptualización sobre la interpretación del término recurso humano quedando al servicio de la comunidad académica y científica.



## RECOMENDACIONES

Se sugiere promover la implementación total de las fichas de procesos y subprocesos del área de recurso humano con el fin de aportar de manera más efectiva al control de los mismos en la universidad Ciego de Ávila.

Mantener e incrementar la valoración a nivel institucional de los activos intangibles como lo es recurso humano para que a partir de ellos se encamine la institución hacia la excelencia como organización.



## BIBILOGRFIA

<http://www.cna.gov.co/1741/article-187279.html> Concejo Nacional de Acreditación en Colombia. Consultada 27/05/15.

<http://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZSGasto> público en educación, total (% del PIB). Consultada 300515.

Aktouf, O. (1998) *La administración: entre tradición y renovación*. Cali, Colombia: Artes Gráficas Universidad del Valle.

Ashby, W.R. (1984). Sistemas y sus Medidas de Información. En: V. Bertalanffy, R.W. Ashby y G.M. Weinberg, *Tendencias en la Teoría General de los Sistemas* (pp.95-117). Madrid, España: Alianza Editorial.

Bedard, R. (1995). *Los fundamentos filosóficos del Management*. Tesis no publicada del Doctorado en Administración, HEC de Montreal, Montreal, Canadá.

Bedard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: el rombo y la cuatro dimensiones filosóficas. *Administer*, 3, 68 -88.

Beer, M. (1998). *La transformación de la función de los recursos humanos: eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo papel estratégico*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Buckley, W. (1973). *La Sociología y la Teoría Moderna de los Sistemas*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.



Calderón, G. (2006) La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 9-55.

Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254.

Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64.

Carrión, J. (2002). *Gestión del conocimiento*. Recuperado en Mayo 4, 2007, de [http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos\\_gestion\\_del\\_conocimiento.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_gestion_del_conocimiento.htm)

Castells, M. (2002). Globalización y antiglobalización. En J.E. Stiglitz y M. Barlow, *Pánico en la globalización*. Bogotá, Colombia: Fica.

Castells, M. (2004). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. México: Alianza Editorial.

Castells, M. y Hall, M. (1994). *Tecnópolis del mundo. La formación de los complejos industriales del Siglo XXI*. Madrid, España: Alianza Editorial.

Castro, J. (2007). Parámetros de competitividad utilizados por las PYMES colombianas para enfrentar sus procesos de exportación. *Mercatura*, 1(2), 145-158.



Chanlat, A., Echeverri, R., Dávila, C. y Zapata, A. (1998). *En busca de una Administración para América Latina: experiencias y desafíos*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Chiavenato, I. (2002a). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw- Hill.

Chiavenato, I. (2002b). *Administración en los Nuevos Tiempos*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002c). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.

Daft, R. (2005). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Thomson.

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales del siglo XXI*. Madrid, España: McGraw-Hill.

Gallard, M.A. y Jacinto, C. (1995). Competencias Laborales tema clave en la articulación educación-trabajo. En CIID-CENEP, *Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo*, No.2. Buenos Aires, Argentina: mimeo.

García, J. y Casanueva, C. (1999). *La Gestión del Conocimiento y el Factor Humano. Pasos para equilibrar sus funciones en el logro del aprendizaje organizacional*. México: Thomson.

Giddens, A. (1992). *Sociología*. Madrid, España: Alianza Editorial.



Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2006). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. México: Prentice-Hall.

Hoyos, C. (2000). *Un modelo para la investigación documental*. Medellín, Colombia: Señal editora.

Ivancevich, J., Gibson, J. y Donnelly, J. (2003). *Las Organizaciones*. México: McGraw-Hill.

Jaramillo, J. (2001). Los componentes del sistema de gestión humana. En ASCORT (Organizadores), *Gestión humana: más allá de las organizaciones*. 7 Simposio ASCORT, Medellín, Colombia.

Klisberg, B. (1995). *El pensamiento organizativo: de los dogmas al nuevo paradigma gerencial*. Buenos Aires, Argentina: Tesis.

Louffat, E. (2005). Convergencia de los modelos de conocimiento y de competencias como soporte para la moderna administración de empresas. *Revista EAN*, 53, 24 -35.

Marín, D. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 135-156.

Maruyama, M. (1998). *Esquemas mentales. Gestión en un medio multicultural*. Santiago de Chile, Chile: Granica.



Mertens, L. (2000). *La gestión por competencia laboral en la empresa y formación profesional*. Madrid, España: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Mintzberg, H. (1979). *La estructura de las organizaciones*. New Jersey, NJ: Prentice- Hall.

Mora, M. (2002, otoño). *La teoría de las representaciones sociales de Serge Moscovici*. Athenea Digital, 2, 7. Recuperado en mayo 4, 2007, de <http://antalya.uab.es/athenea/num2/mora.pdf>

Nagles, R. (2005). El desarrollo de competencias desde la perspectiva de la gestión del conocimiento. *Revista EAN*, 54, 99-114.

Parsons, T. (1976). *El sistema social*. Madrid, España: Revista de Occidente.

Pinto, J. (2007). Sistema de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento, realizadas por las pequeñas empresas del Urola medio (España). *Estudios Gerenciales*, 23(103), 13 -38.

Perrow, C. (1991). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid, España: McGraw-Hill.

Quijano, O. (2007). Contexto, Gestión e Investigación. En ASCOLFA y Universidad del Cauca, *Memorias Encuentro Nacional de Investigación y Docencia "Epistemología, Investigación y Educación en las Ciencias Administrativas"*(pp. 21-30). Cali, Colombia: Torre Blanca.



Restrepo, H. (1999). Productividad y pleno empleo. Los desafíos actuales de la gestión empresarial. En ASCORT (Organizadores), *El rol estratégico del sistema de gestión humana*. 6 Simposio ASCORT, Medellín, Colombia.

Rivas, L. y Flores, B. (2007). La gestión del conocimiento en la industria automovilística. *Estudios Gerenciales*, 23 (102), 83-100.

Rodríguez, A. (2007). Un modelo integral para evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento interorganizacional en el desempeño de la firma. *Estudios Gerenciales*, 21(95), 37-50.

Saldarriaga, J. (2007). La globalización y la competitividad de las empresas familiares: una aproximación teórica. *Mercatura*, 1(2), 133-144.

Sanabria, M. (2007). Una Epistemología de la Administración? En ASCOLFA y Universidad del Cauca, *Memorias Encuentro Nacional de Investigación y Docencia "Epistemología, Investigación y Educación en las Ciencias Administrativas"*(pp. 347-357). Cali, Colombia: Torre Blanca.

Sánchez, K., García, M. y Zapata, A. (2007). Estudios Interdisciplinarios de la Gestión Humana. En ASCOLFA y Universidad del Cauca, *Memorias Encuentro Nacional de Investigación y Docencia "Epistemología, Investigación y Educación en las Ciencias Administrativas"*(pp. 13-20). Cali, Colombia: Torre Blanca.

Serralde, A (1999). La contribución de recursos humanos al cambio organizacional. En ASCORT (Organizadores), *El rol estratégico del sistema de gestión humana*. 6 Simposio ASCORT, Medellín, Colombia.



Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson.

Timasheff, N. (1961). *La Teoría Sociológica. Su naturaleza y desarrollo*. México: Fondo de Cultura Económica.

Torres, S. (2001). Cambio organizacional y evolución tecnológica: la máquina herramienta en el país vasco. *Cuadernos de Administración*, 14(23), 7-24.

Varela, R. y Bedoya, A. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 21-47.

Velásquez, F. y Vernaza, P.J. (2006). IBM: Más allá del conocimiento? (Caso de estudio). *Estudios Gerenciales*, 22(101), 125-148.

Villagrasa, J. (2003). *Globalización Un mundo mejor?*. México: Trillas.

Weber, M. (1993). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

#### Tesis

SALDARRIAGA RÍOS J. G. (2008). **Gestión humana: tendencias y perspectivas**. Grupo LIUNES-O, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Buenaventura, Medellín, y la Asociación Colombiana de Relaciones de Trabajo (ASCORT), instituciones que financian la investigación.



Alicia Caridad Rangel Benítez (2010) **Diagnóstico para la Implementación del Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Caso Empresa de Aseguramiento y Servicios del Ministerio de la Agricultura.**

Yuleixys Fajardo Morales (2006), **Programa para el desarrollo de los Recursos Humanos de la Dirección de Finanzas y Precios del municipio Morón.**