

# SISTEMA DE INDICADORES PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS SEDES UNIVERSITARIAS MUNICIPALES DE LA PROVINCIA DE LA HABANA

**Saily González Perdigón, Daymarelis Velázquez Márquez, Norlán Hidalgo Bárcenas, José R. Capó Pérez**

## Resumen

La universalización del conocimiento en Cuba constituye un proceso que ha transitado por diversas etapas y que tiene su inicio con el Triunfo de la Revolución. En este momento dicho proceso se encuentra en un nivel superior de su propio desarrollo, o sea, la universidad se ha extendido a escala local, lo cual ha posibilitado que la gestión del conocimiento sea más eficaz y que la solución de las problemáticas de los territorios tenga una salida desde enfoques científicamente fundamentados. La presencia de la universidad en los municipios ha abierto un necesario espacio de debate vinculado con la gestión de los recursos humanos que debe ofrecer respuesta a la formación integral de los profesionales que se demanda en cada una de las localidades.

Se pretende con la investigación diseñar un sistema de indicadores para evaluar la gestión de los recursos humanos que sea aplicable a las características y condiciones de la universidad universalizada.

**Palabras claves:** universalización del conocimiento, gestión del conocimiento, gestión de los recursos humanos, formación integral de profesionales.

## Introducción :

---

*Saily González Perdigón es Licenciada y Profesora del Grupo de Técnicas de Dirección de la Universidad Agraria de La Habana. E-mail: saily@isch.edu.cu*

*Daymarelis Velázquez Márquez, es Licenciada y Profesora de la SUM de Bauta. E-mail: daimarelis\_valazquez@isch.edu.cu*

*Norlán Hidalgo Bárcenas, es Maestro en Ciencias y Decano de la FSCH de la Universidad*

**L**a Gestión de Recursos Humanos (GRH) es un área de estudios relativamente reciente, sin embargo, es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización.

---

*Agraria de La Habana. E-mail: norlanhb@isch.edu.cu*

*José R. Capó Pérez, es Doctor en Ciencias y Profesor del CEESA de la Universidad Agraria de La Habana. E-mail: capo@isch.edu.cu*

Los Recursos Humanos (RH) son las personas que ingresan, permanecen y tienen participación en la organización; con cualquier nivel de responsabilidad ó tarea, es un elemento activo en el proceso de trabajo. En nuestros días no se considera el factor humano como un gasto imputable sino como un factor productivo imprescindible e insustituible que constituye el principal activo de innumerables organizaciones.

Existe un gran cúmulo de actividades relacionadas con

la organización laboral en interacción con las personas que ahora forman parte de la GRH tales como: inventario de personal, reclutamiento, selección, planes de comunicación, instalación en el centro de trabajo lo cual lleva implícito la acogida, organización y condiciones de trabajo, la capacitación sistemática e interacción con el colectivo, la evaluación del desempeño así como la remuneración y estimulación.

Con los avances de la ciencia y la técnica que se llevan a cabo en la sociedad actual surgen también innumerables cambios en el desarrollo económico, político y social del hombre y evidentemente la GRH no se encuentra aislada de estos cambios pues es precisamente el RH el aspecto decisivo en la competitividad de las organizaciones concordando con Chiavenato, (2002) que plantea: "...el área de Recursos Humanos es una de las áreas que más cambios experimenta".

Los conocimientos y habilidades intelectuales que poseen los miembros de la organización son la base principal de funcionamiento de la misma por lo que el Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) y los subsistemas que lo integran juegan un papel imprescindible en el proceso de planeación estratégica.

Según Stoner, (1991): "El cambio es una constante en

la fuerza de trabajo. Los administradores efectivos obtienen un ascenso o se van a otros lados a buscar una mejor posición; a los administradores incapaces se les desciende de puesto o incluso se les despide. Además, ocasionalmente la entidad puede necesitar más o menos empleados. Por tanto, el proceso de GRH nunca se detiene. Más bien es un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado".

No se puede imaginar por un momento una organización sin personal pues es evidente que no podría funcionar, por consiguiente es necesario pensar en la gente y en la necesidad de conocer y desarrollar las competencias tanto físicas como mentales del personal, de tal forma de poder gerencial su actuación.

Cuando se habla de éxito organizacional se le atribuye un papel importante a la GRH concebida como un sistema donde todos los subsistemas que lo componen actúan como partes relacionadas entre sí y con el ambiente externo que las rodea. En este sentido concordamos con la definición que plantea Cuesta, (1999): "La Gestión de Recursos Humanos son todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los

empleados y la organización"

La GRH tiene una connotación muy relevante en el mundo entero, la misión más importante de un dirigente para lograr los resultados esperados en su entidad es desarrollar una relación sana con sus subordinados, una sensación de que el dirigente y el trabajador comparten el mismo destino. En cualquier lugar de este mundo los trabajadores deben ser lo más importante porque son el sostén y la parte permanente del centro de trabajo y más aún cuando se está hablando de una organización presupuestada como es el caso de la Universidad Agraria de La Habana (UNAH).

Este centro se desempeña como organismo rector de las 19 Sedes Universitarias Municipales (SUM) de la Provincia de La Habana; en él existe un Sistema de Gestión de Recursos Humanos y se hace necesario extender la implementación del mismo a todas las sedes de acuerdo con las características y expectativas de cada una de ellas.

Para alcanzar el éxito en cualquier organización se debe seguir muy de cerca la GRH por lo que en este trabajo investigativo se analiza la situación actual de la GRH en las SUM de la Provincia La Habana el cual será utilizada como punto de partida para proponer un sistema de indicadores que permita evaluar la GRH en las SUM de dicha provincia.

Para ello el **problema de investigación** como sigue: ¿Cómo evaluar la Gestión de Recursos Humanos en las Sedes Universitarias Municipales de la Provincia La Habana teniendo en cuenta su encargo social y las tendencias contemporáneas de los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos?.

El mismo tiene como **objeto de investigación:** La Gestión de Recursos Humanos en las Sedes Universitarias Municipales.

Para dar respuesta a esta problemática nos trazamos el siguiente objetivo general:

**Objetivo General:**

Proponer un sistema de indicadores para evaluar la Gestión de Recursos Humanos en las Sedes Universitarias Municipales de la Provincia La Habana.

**DESARROLLO:**

**El Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Agraria de La Habana y sus subsistemas componentes.**

**L**a Gestión de Recursos Humanos se considera un proceso continuo que incluye planear, reclutar, seleccionar, capacitar, desarrollar, motivar, estimular, evaluar y controlar a las personas dentro de una organización, estos aspectos constituyen los subsistemas que integran el Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la UNAH.

Los objetivos de la GRH de este centro educacional se identifican como sigue:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de RH con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de RH y alcance de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles”.

Para lograr el buen funcionamiento de los Recursos Humanos la Universidad ha creado sus propias políticas las cuales según Castillo, (2006) están centradas específicamente en:

- Crear un clima laboral favorable, basado en el liderazgo de los cuadros y en el mantenimiento de las buenas relaciones jefe-subordinado y en el colectivo laboral.
- Desarrollar una adecuada comunicación que permita el aumento de los niveles de información de trabajadores y estudiantes.
- Crear un ambiente de participación y creatividad que contribuya a elevar la calidad de la gestión de todos los procesos que desarrolla la Universidad.
- Asegurar la determinación de las necesidades de personal en correspon-

dencia con las necesidades de la organización.

- Captar el potencial humano que requiere la organización priorizando el proveniente de la misma.
- Desarrollar procesos de selección que aseguren el cumplimiento de los requisitos integrales de idoneidad.
- Diseñar programas de formación y desarrollo que aseguren la preparación no sólo para los requerimientos actuales, sino para los requerimientos prospectivos de la organización.
- Prestar especial atención a la formación y superación de los cuadros y sus reservas.
- Evaluar con rigor el desempeño teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos trazados en el Plan de resultados de cada trabajador y cuadro.
- Desarrollar una política de compensación que tenga en cuenta no sólo la remuneración, sino la estimulación en todos los órdenes.
- Basar los movimientos en los resultados del desempeño, utilizando todas las variantes posibles.
- Desarrollar un sistema de Auditoria de GRH que propicie la adopción de medidas correctivas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la GRH.

Estas políticas responden a lo planteado en todos y cada uno de los subsistemas componentes del SGRH de la UNAH los cuales

interactúan permanentemente con el propósito de alcanzar una mejor utilización y funcionamiento de los Recursos Humanos.

El Modelo de Gestión de Recursos Humanos propuesto para la Universidad Agraria de La Habana (Anexo 1) en el cual se declaran los subsistemas de planeación, organización y condiciones de trabajo, reclutamiento y selección, inducción u orientación, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, atención, retribución y reconocimientos y auditoria. Dichos subsistemas serán explicados a continuación basándonos en los elementos esenciales de cada uno y en las consideraciones teóricas de varios autores al respecto.

### **Caracterización de las SUM de la Provincia Habana en cuanto a sus Recursos Humanos.**

**L**as Sedes Universitarias Municipales (SUM) surgieron en el año 2002 gracias a la grandiosa idea del líder de la revolución cubana Fidel Castro Ruz que con su gran visión futurista busca una solución para poner en práctica el paradigma de universidad para todos durante toda la vida.

La implementación de las SUM, a lo largo y ancho del país, es no solo la respuesta a la universalización de la universidad, sino también a la necesidad de elevación de la cultura general integral de nuestro pueblo, a la formación de profesionales

más comprometidos con la Revolución, con un alto sentido humanista e internacionalista y con la preparación necesaria para satisfacer las exigencias emanadas del desarrollo científico técnico actual.

Según Fernández, (2007) las SUM constituyen la nueva universidad, en función del desarrollo local sostenible y sustentable, donde los procesos sustantivos se concretan en función de satisfacer las necesidades del desarrollo socioeconómico y cultural perspectivo del territorio y las necesidades sentidas de la población, por lo que el extensionismo adquiere una dimensión especial. Por tanto la construcción de la Nueva Universidad Cubana enfrenta, entre otros, los retos siguientes:

1. El redimensionamiento de los conceptos de espacio y tiempo en el proceso docente, a partir de la introducción de las TIC y el predominio de la no presencialidad en el modelo pedagógico.
2. Lograr una universidad única, instrumentando una eficaz gestión de los recursos humanos.
3. Obtener la calidad, sobre la base de un desempeño y trabajo científico en función del desarrollo local.

La introducción de estos cambios en la concepción de la universidad tradicional, demandan la adopción de nuevas formas de hacer, que implican la preparación de los trabajadores de nuestras IES y en particular de las

SUM, sin embargo, es importante tener en cuenta la reciente creación de estos centros, por lo que están en un periodo de conformación de su cultura, donde los trabajadores están “aprendiendo la institución”.

Un análisis crítico de los resultados de visitas de control del MES y de instancias de dirección de la UNAH, así como Informes de las Vicerrectorías relacionados con las SUM y resultados de investigaciones, entre otros, con vistas a plasmar los problemas e insatisfacciones que constituyen retos a vencer en el perfeccionamiento del desempeño de los RRHH en las SUM de La Habana, evidencia los siguientes aspectos:

- Varios Coordinadores de Carrera no son especialistas de las carreras que atienden. (sólo el 28,7% de los coordinadores son del perfil y el 71,3% no lo son de un total de 94 coordinadores de carrera en la Provincia)
- Baja formación Científica del claustro  
MsC: 187, lo que representa un 13.2%  
DrCs: 18, lo que representa un 1.27%
- La mayoría de los docentes tienen Categoría de Instructor: 87,6%.
- La generalidad de los docentes son profesores a tiempo parcial y en consecuencia son portadores de la cultura de otros centros de

trabajo, (1230 profesores a tiempo parcial, representan el 86,9% y 185 a tiempo completo, representa un 13.1%)

- La generalidad de los trabajadores no tiene antecedentes laborales en la Educación Superior.
- No existen documentos normativos definitorios, tales como profesiogramas, estudios de análisis y diseño de todos los puestos de trabajo, e incluso sobre la marcha se están definiendo los puestos de trabajo necesarios y formulando y reformulando su contenido. (Fernández, A. 2007).

Además, en los referidos documentos, se plantean las siguientes indicaciones de trabajo que también identifican insatisfacciones asociadas a la necesidad de perfeccionar el desempeño de los recursos humanos de las SUM y en especial de los profesores:

- Continuar perfeccionando la integralidad de los Proyectos Educativos.
- Atender de forma particular todo el proceso docente y la estrategia para la labor educativa, político ideológica en las SUM.
- Seguir perfeccionando el trabajo metodológico, sobre todo en los métodos para la semipresencialidad y el protagonismo de los estudiantes en el proceso docente.

(Universidad Agraria de La Habana. 2008)

- Profundizar en la consolidación de los Proyectos educativos, que permitan la evaluación de sus resultados. (Ministerio de Educación Superior. 2008)
- Incrementar el control y exigencia en la organización del trabajo de los profesores contratados en las sedes universitarias. (Ministerio de Educación Superior. 2008)
- Elevar la preparación metodológica que conlleve a desarrollar en el alumno su capacidad creativa, el trabajo independiente, el uso de las tecnologías de la información científica y a brindar los procedimientos necesarios para aplicar el saber adquirido en la solución de las necesidades y problemas reales que plantea el contexto social. (García, T., et. al...2007)

En este contexto, las prioridades de las SUM, están centradas en dar respuesta a su encargo social, por lo que adquiere dimensión estratégica la gestión de recursos humanos y en particular la inversión en los procesos que garanticen el progreso individual en función de las necesidades e intereses de la institución.

## Métodos y procedimientos para la selección de los indicadores.

El interés de esta investigación es proponer un sistema de indicadores que permita evaluar la GRH en las 19 Sedes de la Provincia La Habana. Para la selección de estos indicadores, se partió del procedimiento propuesto para estos fines en las investigaciones educativas por Campistrous y Rizo (Campistrous, L. y Rizo, C. 2003), el cual fue adaptado a las características de la presente investigación.

Partiendo del concepto de "Indicador" (del latín indicio) es lo que sirve para indicar. En el contexto de la investigación educativa se utiliza para referirse a una variable que indica el valor de otra, es importante destacar que las variables que requieren indicadores son más complejas y casi nunca basta con la utilización de un indicador sino que se necesita utilizar varios. En cada caso un indicador es una variable que permite indicar a los valores de otra variable, o sea, sus valores indican los valores de otra variable constituyendo un conjunto de rasgos perceptibles. Por esta razón cada subsistema del SGRH de la UNAH va a constituir en esta investigación una variable y a su vez cada variable tendrá un conjunto de indicadores que permitirán evaluarlas conformándose finalmente el "Sistema de

Indicadores” para evaluar la GRH en las SUM.

Las variables no son impuestas, no están dadas en la realidad sino que son creaciones subjetivas del investigador y, por tanto, es el investigador quién debe decidir qué variables va a utilizar y para qué. En este caso se utilizaron los subsistemas del SGRH de la UNAH como variables, es importante destacar que estas constituyen un símbolo para representar cualquiera de los estados particulares de la realidad representada, esos estados son los valores de la variable y en cada manifestación particular, en cada caso concreto la variable asume uno de esos valores.

El primer instrumento que utilizaremos en esta investigación será una encuesta que se le aplicará a los cuadros y dirigentes de la UNAH y de las 19 SUM de la Provincia La Habana. Esta encuesta está dirigida a determinar el grado de competencia y conocimientos que tienen los directivos en el tema de Gestión de Recursos Humanos. Es importante destacar que los expertos deben estar “contextualizados”, es decir, deben no solo tener dominio del problema en estudio, sino estar inmersos en el contexto en el que se realiza el estudio. Un experto que tenga dominio

teórico del problema en general, pero que no conozca la situación real del país en el momento en que se realiza el estudio, no es recomendable para ser utilizado. Una vez procesados los resultados de esta encuesta tendremos los expertos en el tema.

A partir de la selección de los expertos se pondrá en práctica alguna de las características del método “Consulta a Expertos” lo cual nos permitirá ampliar los puntos de vista que hemos asumido a partir del estudio teórico y de nuestras propias experiencias. Al utilizar este método como procedimiento empírico para la selección de indicadores, estamos depositando gran parte de la confiabilidad del proceso en los hombros de experto que se seleccionen, esto significa que la calidad de nuestro trabajo depende en gran medida de ellos y que a su vez siendo buenos expertos en el tema la investigación tendrá garantizada un aval y un alto grado de confiabilidad.

Para la selección de los expertos utilizaremos el procedimiento que descansa en la Autovaloración de los Expertos el cual consiste en la determinación del coeficiente **K** donde el experto emite criterios acerca de sus conocimientos competencia y de las fuentes que le permiten argumentar sus

criterios. De esta forma el coeficiente se conforma a partir de otros dos:

**Kc:** Es el coeficiente de competencia del experto sobre el problema que se analiza, determinado a partir de su propia valoración. Para determinarlo se le pide al experto que valore su competencia sobre el problema en una escala de 1 a 10. En esta escala el 1 representa que el experto no tiene competencia alguna sobre el problema y el 10 representa que posee una información completa en el tema. De acuerdo con su propia autovaloración el experto sitúa su competencia en algún punto de esta escala y el resultado se multiplica por 0.1 para llevarlo a la escala de 0 a 1.

**Ka:** Es el coeficiente de argumentación que trata de estimar, a partir del análisis del propio experto, el grado de fundamentación de sus criterios. Para determinar este coeficiente se le pide al experto que indique el grado de influencia (alto, medio, bajo) que tiene en sus criterios cada una de las fuentes: análisis teóricos realizados por él mismo, su experiencia, los trabajos de autores nacionales, los trabajos de autores extranjeros, su conocimiento del estado del problema en el extranjero, su intuición. Las respuestas dadas por el experto se valoran según una tabla como la siguiente:

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes sobre él,		
	A (alto)	M (Medio)	B (Bajo)
Análisis Teóricos realizados por él	0.3	0.2	0.1
Su propia experiencia	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

La suma de los puntos obtenidos, a partir de las selecciones realizadas por el experto es el valor del coeficiente **Ka**.

Con estos datos se determina entonces el coeficiente **k** como el promedio de los dos anteriores, es decir:

$$K = \frac{K_c + K_a}{2}$$

De esta forma resulta para el coeficiente de competencia un valor comprendido entre 0.25 (mínimo posible) y 1 (máximo posible). De acuerdo con los valores obtenidos se tendrá un criterio para decidir si el experto debe ser incluido,

si su criterio debe tener un peso alto o bajo, etcétera.

Además de la competencia, hay que tener en cuenta otras características del experto como son creatividad, capacidad de análisis, espíritu autocrítico y su disposición a participar en el trabajo, así como su posibilidad real de hacerlo, entre otras.

El segundo instrumento que aplicaremos será la Encuesta # 2 para que los expertos seleccionen teniendo en cuenta sus conocimientos los indicadores apropiados para evaluar la GRH, para ello tendrán una escala del 1 al 10 donde indicarán la puntuación y con ello la importancia que le

conceden a cada indicador.

### **Análisis de los Indicadores Seleccionados** **Selección de los expertos:**

**E**l instrumento # 1 fue aplicado a un total de 21 directivos y cuadros los cuales el 90 % tiene más de 20 años de experiencia como docente y el 70 % está trabajando en las SUM desde su surgimiento.

Los resultados de la primera encuesta demostraron que el 14.3 % de los encuestados no tenían conocimientos acerca del tema de Gestión Universitaria y un

85.7% sí conocía de la materia.

Por otra parte se evidenció que el 19% no conoce de la problemática actual y retos de la Educación Superior en Cuba mientras el 81% mostraban pleno dominio del tema.

Sobre la planificación estratégica en las SUM el 24% no conoce y el 76% si tiene conocimiento.

En cuanto a dirección por objetivos en las SUM el 14% no conoce el tema y el 86% si domina el contenido.

Por otra parte sobre la evaluación de la GRH en las SUM es un tema poco familiar para el 10% y el 90% sí conoce el tema.

Sobre la evaluación del subsistema de Organización y Condiciones de trabajo el mismo 14% desconoce la materia y el 86% sí la domina.

En la evaluación del reclutamiento y selección el 19% no conoce y el 81% conoce el tema.

Para la Evaluación del subsistema de Inducción y Orientación están preparados un 67% y un

33% debe seguir profundizando.

En cuanto al subsistema de Formación y Desarrollo muestra preparación un 67% y aún debe continuar preparándose un 33%.

Para evaluar el desempeño están preparados un 77% y no conoce un 23%.

Es importante destacar que el 90% de los expertos conocen sobre la evaluación del subsistema de Auditoria y el 10% se comprometen a profundizar en el tema.

Para medir el papel que desempeña el factor humano en el proceso de evaluación de los objetivos de las SUM el 14% tiene que continuar esforzándose pero el 86% está dispuesto y tiene las condiciones y capacidades para lograrlo.

En la segunda parte de la encuesta se analizaron las fuentes de argumentación de estos aspectos donde el 47.62% tiene un alto nivel de estudios teóricos realizados por él, el 33.33% tiene un nivel medio y el 19.04 tiene un nivel bajo.

En cuanto a experiencias adquiridas durante su vida

profesional en el área de La Planificación Estratégica, Dirección por Objetivos y evaluación de la GRH en las SUM el 47.62% tiene un alto nivel de conocimiento, el 38.10% tiene un nivel medio y un 14.28 tiene un nivel bajo.

Según los conocimientos de investigaciones y/o publicaciones nacionales e internacionales el 28.57% tiene un alto nivel, un 38.10 tiene un nivel medio y un 33.33 tiene un nivel bajo.

De acuerdo con los conocimientos propios sobre el estado del tema y sus áreas de influencias el 28.57% tiene un nivel alto, el 61.91% nivel medio y el 9.52% un nivel bajo.

Para la actualización del cursos de postgrado, diplomados, maestrías doctorados, etc. El 47.62% tiene un nivel alto, un 33.33% un nivel medio y un 19.05 un nivel bajo.

El resultado general de la encuesta mostró de los 21 encuestados 3 no son expertos en el tema de GRH lo cual representa un 14% y el 86% sí conocen de la materia.

Expertos	Cantidad	Categoría Docente o grado científico.	Promedios de años de experiencia.
Directores de SUM	15	Licenciados, instructores	Más de 5 años.
Cuadros de la UNAH.	3	Licenciados, instructores	Más de 15 años.



Una vez seleccionados los expertos se aplicó la segunda encuesta para que los propios expertos seleccionen los indicadores correctos para evaluar la Gestión de Recursos Humanos en las SUM otorgándole un valor en una escala ascendente del 1 al 10 según la importancia que le conceden.

La media establecida en la escala para determinar cuales indicadores incluir en el Sistema de Indicadores Final y cuales no fue 5. Los indicadores

que obtengan una puntuación superior a esta serán incluidos.

Por otra parte es importante destacar que en la escala establecida del 1 al 10 se establecerán los siguientes rangos:

- De 1 a 3: No necesarios.
- De 3 a 5: Poco necesarios.
- De 5 a 7: Necesarios.
- De 7 a 10: Muy necesarios.

En varios casos surgió la problemática de que el indicador que era

importante para un experto para otro no lo era hasta entonces calculamos el nivel de consenso de acuerdo de acuerdo con lo planteado por Zayas E. (1990).

$$C = (1 - V_n/V_t) \times 100$$

Donde: C: Nivel de concordancia

Vn: Votos negativos

Vt: Votos Totales

Se considera un buen nivel de concordancia cuando  $C > 75\%$ .

### **Propuesta de indicadores para evaluar La Gestión de Recursos Humanos en las Sedes Universitaria Municipales de la provincia La Habana.**

**L**uego de realizar las encuestas a los cuadros y directivos de la UNAH y de las SUM de la provincia de la Habana quedó seleccionado el Sistema de Indicadores final que servirán para evaluar la Gestión de Recursos Humanos en dichos centros lo cual favorecerá el funcionamiento de los mismos.

La propuesta del sistema de indicadores se elaboró teniendo en cuenta los indicadores seleccionados por los expertos en el tema, y aún cuando existía diversidad de criterios con respecto a un indicador se calculó el nivel de consenso para afirmar la presencia del indicador en cuestión en la evaluación de la Gestión de Recursos Humanos.

Los indicadores propuestos tienen los siguientes objetivos:

#### **Objetivos Generales:**

Contar con un instrumento para evaluar la Gestión de los Recursos Humanos en las Sedes Universitarias municipales para contribuir a formar unos recursos humanos idóneos y comprometidos con la Revolución que se proyecten en función de cumplir con la misión de la nueva universidad cubana desde las cedes Universitarias Municipales.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Evaluar la planificación de Recursos Humanos para detectar sus deficiencias con el fin de disminuir las necesidades reales de profesores en las sedes.
2. Diagnosticar a través de una evaluación la organización y condiciones de trabajo que existan para mejorar la situación de los trabajadores en el centro.

3. Conocer como se desarrolla la actividad divulgativa de las plazas vacantes y las relaciones que mantienen las Sedes con profesionales relacionados a las carreras que se imparten además de diagnóstica cómo se desarrolla la selección de los candidatos reclutados.
4. Evaluar el papel que juegan las SUM en cuanto a la orientación de los nuevos trabajadores y si se proporciona correctamente el conocimiento necesario a estos.
5. Realizar un diagnóstico de la labor realizadas por las Sedes en cuanto a la vinculación de los trabajadores a cursos u otra modalidad de formación y desarrollo, así como las posibilidades que tienen los profesores de elevar su categoría docente y científica.
6. Conocer como se realiza la evaluación de los trabajadores y con que frecuencia se realiza.
7. Obtener información sobre el sistema de retribución a los trabajadores, el coeficiente de satisfacción laboral y el número de trabajadores estimulados.
8. Evaluar como funciona la reserva de cuadros y verificar la realización de movimientos efectivos con los trabajadores.
9. Conocer y evaluar los métodos aplicados para la Auditoria de la Gestión de Recursos Humanos y verificar los resultados de las últimas auditorias.
10. Evaluar la Gestión de Recursos Humanos en general con el único fin de posibilitar un clima satisfactorio para comprometer a cuadros y trabajadores con los objetivos de la organización e identificarlos con las mismas.

### **Indicadores para evaluar la gestión de los recursos humanos en las sedes universitarias de la Habana.**

#### **Subsistema de Planeación:**

- Existencia de la Planeación estratégica para la SUM
- Planeación estratégica para el ARC de Recursos Humanos.
- Plantilla cubierta / Plantilla Total, por categorías ocupacional y científica.
- Plantilla de cuadros. Total y cubierta.
- Composición de los cuadros
- Jóvenes (35 años o menos) / Plantilla Total.
- Profesores vinculados a proyectos / Total de profesores.

#### **Subsistema de Organización y Condiciones de Trabajo:**

- Trabajadores con horario diferenciado/ total de trabajadores
- Puestos con incumplimiento de las condiciones de trabajo necesarias
- Número de profesionales/ números de computadoras

#### **Subsistema Reclutamiento y Selección:**

- Existencia de descripción de puestos y profesiogramas
- Existencia de programas de captación.
- Relaciones con instituciones educativas, organizaciones y asociaciones profesionales
- Candidatos logrados/ cantera de candidatos.
- Situación de los contratos. A tiempo completo y parcial.

#### **Subsistema Inducción y Orientación:**

- Existencia de programas de adiestramiento para graduados de diferentes niveles. Grado de cumplimiento.
- Programas de orientación para personal no proveniente del sistema MES.
- Evidencias del chequeo de dichos programas.

**Subsistema de Formación y Desarrollo:**

- Trabajadores con diagnóstico de necesidades de superación/ total de trabajadores.
- Actividades de formación ejecutadas / actividades de formación planificadas.
- Tiempo dedicado a la superación / Total del tiempo laboral.
- Estrategia para la promoción y ratificación de categorías docentes y científicas.
- Índice de profesionales que promueven de categoría contra los posibles

**Subsistema Evaluación del desempeño:**

- Nivel de utilización de profesiogramas para la confección del plan de resultados individual
- Trabajadores evaluados/ total de trabajadores.
- Cuadros evaluados/ total de cuadros.
- Balance cualitativo y cuantitativo de los resultados de las evaluaciones
- Correspondencia entre los resultados de la carrera o SUM y la evaluación del cuadro.
- Nivel de utilización del plan de resultados individuales para evaluar el desempeño.
- Nivel de participación del colectivo en las evaluaciones.

**Subsistema de atención, retribución y reconocimiento:**

- Salario Medio
- Coeficiente de satisfacción laboral
- Porciento de aprovechamiento del fondo de tiempo
- Cumplimiento de lo normado en cuanto a contrataciones, tarifas.
- Número de trabajadores estimulados por el centro contra el total de trabajadores.

**Subsistema Movimientos:**

- Existencia y composición de la reserva de cuadros.
- Completamiento de la reserva de cuadros
- Cumplimiento de los programas de preparación y superación de cuadros.
- Correspondencia entre los movimientos efectuados y los resultados del desempeño.

**Control y Evaluación del Sistema (Auditoria):**

- Métodos empleados para la auditoria del sistema de gestión de recursos humanos y sus sub-sistemas.
- Resultados de las últimas auditorias. Si se efectuaron.

**Conclusiones**

1. La Gestión de Recursos Humanos en las SUM de la Provincia La Habana requiere de una evaluación periódica para conocer e ir

- eliminando las dificultades básicas que existen en cada uno de los subsistemas que integran el Modelo de GRH de la UNAH.
2. El Sistema de indicadores propuestos es válido para poder

constatar las deficiencias que presenta la actual GRH en las sedes universitarias municipales de la Provincia y trazar acciones para solucionarla.

**Bibliografía**

1. Barranco, F. 1993. Administración de Recursos Humanos. Ed. Altos. México.
2. Cabrera, J. A. 2005. Sistema de Gestión de Recursos Humanos. Material Mecanografiado. La Habana. Cuba.
3. Capó, J. R. 2004. Gestión de Recursos Humanos. Material Mecanografiado. La Habana. Cuba. .
4. Castillo, Julia. 2006. Diseño de un modelo de Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Agraria de La Habana. Trabajo de Diploma. (En opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas) UNAH.
5. Castro, Fidel. 2007. El Socialismo y el desarrollo del capital humano. Revista Gaceta Laboral del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Chiavenato, I. 1989. Introducción a las teorías de administración. Ed. Mc. Graw-Hill. Tercera Edición.
6. Chiavenato, I. 1993. Administración de Recursos Humanos. Ed. Altos. México.
7. Chiavenato, I. 2002. Gestión del Talento Humano. Colombia. Ed. Mc-Hill.
8. Fernández. I. 2006. Conocimiento para innovar. [en línea]. Disponible en: <http://www.madrimasd.org>. (Consulta: 17 diciembre 2007).
9. Fernández, A. 2007. Metodología para Gestionar el progreso del potencial humano de las SUM en La Habana. Tesis (en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación). La Habana. 2007.
10. Gómez- Mejía, L. R. 2000. Prólogo. Gestión de Recursos Humanos. España. Ed. Prentice- may.
11. Hasper y Lynch. 1992. Manual de Recursos Humanos. Madrid. Ed. La Gaceta de Negocios.
12. Horrutinier, P. 2006. La universidad cubana: el modelo de formación. La Habana. Ed. Félix Varela.
13. Infante Cora, E. 2003. Manual de Gestión de Recursos Humanos. Ed. Talleres gráficos de Lito Formas. Táchira. Venezuela.
14. Morales, E. 2006. Metodología para la aplicación de las funciones de empleo en las Empresas en Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com>. (Consulta: 21 febrero 2008)
15. Mutal, Andrea. 2006. Recursos Humanos. [en línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net>. (consulta 2 abril 2008).
16. NC 3001:2007. Sistema de Gestión integrada de Capital Humano-Requisitos. La Habana. Cuba.
17. Palenzuela, I. 1999. Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria. Tesis (en opción al grado científico de máster en administración). UNAH. La Habana Cuba.
18. Reyes Ponce, Agustín. 2002. Administración de Personal. Relaciones Humanas. Primera Parte. Ed. Limusa. México.
19. Sánchez, J. 2007. Gestión de Recursos Humanos. [en línea]. Disponible en: <http://www.aulafácil.com> (Consulta 15 febrero 2008).
20. Stoner, James. 1991. Administración. México. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana.
21. Stoner, J. y Freeman R.E. 1994. Administración. México. Quinta Edición. Ed. Prentice- Hall Hispanoamericana.
22. Universidad Agraria de La Habana. 2006. ARC. Formación del Profesional. Curso 2005-2006. Análisis del cumplimiento presentado por VRFP.
23. Universidad Agraria de La Habana, 2007. Estrategia maestra principal. Enfoque integral para la labor educativa y política-ideológica 2006-

2007. Análisis del cumplimiento presentado por la VRFP.
24. Velázquez, R. y M, Margarita. 2007. Modelos Contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos. [en línea]. Disponible en: <http://www.monografías.com>. (Consulta: 25 de marzo 2008).
25. Vidal, H, G. 1997. Material Complementario sobre el Sistema de Gestión de Recursos Humanos. Material Mecanografiado. La Habana. Cuba.

---

<sup>i</sup> Trabajo recibido en Mayo de 2009. Aprobado por el Comité Editorial en Junio de 2009.