

Gestión de los recursos humanos en la Universidad de La Habana. Valoración actual y perspectivas

Management of Human Resources at the University of Havana. Current Assessment and Perspectives

Juan José Rodríguez Martínez 

Dirección de Recursos Humanos. Universidad de La Habana, Cuba

jjuan@rect.uh.cu

Berta María Pichs Herrera 

Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES)

Universidad de La Habana, Cuba

berta.pichs@cepes.uh.cu

Enrique Roberto Iñigo Bajos 

Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES)

Universidad de La Habana, Cuba

inigo@cepes.uh.cu

Fecha de envío: 08/02/2022

Fecha de aprobado: 14/02/2022

RESUMEN: En la actualidad, la educación superior ante los desafíos de la sociedad, recogidos en su misión y acciones, reconocen la necesidad de atender de manera especial la gestión que desarrollan. El presente artículo tiene como propósito exponer las principales debilidades, consecuencias y futuro tendencial de los Recursos Humanos en la Universidad de La Habana, para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución. En su contenido se realiza una sistematización de la bibliografía que abordan los elementos o preceptos básicos que sirven de fundamento, así como del marco legal y organizativo que responde a la necesidad de armonizar y perfeccionar el sistema de Gestión de Recursos Humanos implementado, con vistas a lograr y/o mantener la excelencia académica y se proponen acciones que garanticen la integración e interrelación con los demás procesos universitarios.

PALABRAS CLAVE: gestión de los recursos humanos; instituciones de educación superior; gestión por procesos.

ABSTRACT: Currently, higher education in the face of the challenges of society, collected in its mission and actions, recognize the need to pay special attention to the management they develop. The purpose of this article is to present the main weaknesses, consequences and future trend of human resources at the University of Havana, to achieve compliance with the strategic objectives of the institution. In its content, a systematization of the bibliography is carried out that address the basic elements or precepts that serve as a basis, as well as the legal and organizational framework that responds to the need to harmonize and improve the Human Resources Management system implemented, with a view to achieving and// or maintain academic excellence and propose actions that guarantee integration and interrelation with other university processes.

KEYWORDS: human resource management; higher education institutions; process management.

La sociedad actual está sumergida en un proceso de cambios acelerados en las esferas político, social, económico, científico y cultural por los efectos de la globalización, la revolución científico-tecnológica y la entrada a la sociedad de la información y la comunicación. Se presentan disímiles problemas sin resolver, relacionados con el deterioro ambiental, la reducción del poder de los gobiernos, la pobreza, el atraso económico, la privatización, la exclusión social, las limitaciones en las posibilidades de empleo, entre otras (CRES, 2009, 2018).

La respuesta de la educación superior ante estos desafíos de la sociedad ha sido recogida en su misión y acciones desde finales del siglo XX, entendiendo su encargo desde la comprensión de la educación a lo largo de toda la vida y como bien público, con responsabilidad social, reconociendo a la calidad con enfoque pluridimensional y basado en la pertinencia integral, así como su papel como motor impulsor del desarrollo sostenible. Se requieren al interior de las Instituciones de Educación Superior (IES), atender de manera especial la gestión como elemento que en ella se desarrolla (UNESCO-IESALC, 1998, 2009, 2019; CRES, 2018).

El objetivo último de la gestión debería ser el cumplimiento óptimo de la misión institucional asegurando una enseñanza, formación e investigación de gran calidad, y prestando servicios a la comunidad. Este objetivo requiere una dirección que combine la visión social, incluida la comprensión de los problemas mundiales, con competencias de gestión eficaces. La función de dirección constituye, por tanto, una responsabilidad social de primer orden y puede reforzarse de manera significativa a través del diálogo con todos los que participan en ella. (UNESCO-IESALC, 1998, p. 267)

En el contexto actual, la sociedad cubana se ha planteado la necesidad de llevar a cabo un proceso de transformaciones que demanda que las organizaciones sean más competitivas y capaces de dar respuestas a los requerimientos y necesidades; recogidos en el “Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030” y los “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026”, basados en la “Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista” (Partido Comunista de Cuba, 2021).

Entre las principales transformaciones que fundamentan la actualización del modelo económico social cubano, se destacan la necesidad de que el Sistema de Dirección Planificada del Desarrollo Económico y Social, combine su carácter centralizado con la descentralización y autonomía requeridas en las instancias intermedias y de base; el impulso a la ciencia y el desarrollo de la tecnología e innovación, a fin de lograr el incremento de la eficiencia, eficacia y la productividad en todas las esferas de la sociedad; el perfeccionamiento de los sistemas, órganos y métodos de dirección, como rector del desarrollo económico y social, coordinador y regulador de todos los actores y la consolidación del papel de las universidades en la formación y superación de profesionales competentes, comprometidos con los valores de nuestra sociedad socialista y el fortalecimiento de las relaciones con los centros científicos, las entidades de la producción, los servicios e instituciones armadas, con particularidad en los territorios (Partido Comunista de Cuba, 2021).

Las Instituciones de Educación Superior cubanas son reconocidas, como gestoras y creadoras de conocimiento (...), caracterizadas por la búsqueda continua de un mejoramiento para elevar la calidad

de sus procesos. Para lograr sus objetivos estratégicos, se establecen relaciones sistémicas (...) transversales y verticales, dependiendo la calidad de los resultados (...), de la interrelación de los procesos (...). (Almuiñas & Galarza, 2014, pp. 46-52)

Como resultado del perfeccionamiento continuo de la educación superior cubana, en el año 2010 se implementan en las IES el sistema de gestión por procesos, que reconoce a los recursos humanos y su gestión, como potencial transformador importante. En tal sentido, deben contar con un modelo de gestión de los recursos humanos que les permita el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Con posterioridad, en el año 2017, durante el ejercicio de planeación estratégica hasta 2021, se reafirmó la gestión institucional por procesos como eje central para el desarrollo de las IES y en esta se involucra como proceso fundamental a la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) (Universidad de La Habana, 2017).

El presente artículo tiene como propósito exponer las principales debilidades, consecuencias y futuro tendencial de los recursos humanos en la Universidad de La Habana (UH) desde el enfoque basado en procesos, para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución. En su contenido se realiza una sistematización de la bibliografía que abordan los elementos o criterios básicos que sirven de fundamento, así como del marco legal y organizativo que responde a la necesidad de armonizar y perfeccionar el sistema de GRH implementado en la UH con vistas a lograr y/o mantener la excelencia académica. Se proponen retos y acciones que garantizan la integración e interrelación de la GRH con los demás procesos universitarios.

Desarrollo

En la actualidad, la esfera de los Recursos Humanos se estudia y analiza por instituciones científicas y académicas, llegando a la conclusión de que estos son los integrantes fundamentales que les brindarán un mayor desarrollo a las organizaciones, lo que significa ser el principal actor estratégico capaz de transformarlas, agregarles valor y distinguirlas entre sí.

Antecedentes, enfoques y modelos para la Gestión de los Recursos Humanos

Las investigaciones realizadas durante el siglo XX estuvieron muy parciales por el desarrollo de las diferentes escuelas de pensamiento, como: la Administración Científica del Trabajo, de las Relaciones Humanas, y de los Sistemas, esta última en la segunda mitad del siglo XX (Gonzalez 2014):

- La Escuela de Administración Científica del Trabajo, consideraba al hombre como una máquina que podía mejorar sus rendimientos mediante mecanismos de estímulo y castigo, fundamentando que las personas eran seres poco motivados y vagos. Su principal enfoque estuvo en el trabajo de los dirigentes para garantizar eficiencia en la producción. Tuvo como principales exponentes: Frederick Taylor (1856-1915); Henry L. Gantt (1861-1919); Frank y Lillian Gilbreth (1868-1924 y 1878-1972); Henry Fayol (1841-1925).
- La Escuela de las Relaciones Humanas surge por necesidad de conducir grandes colectivos, debido a la concentración del capital y el desarrollo alcanzado por la psicología de las organizaciones. Enfatiza sus esfuerzos en la cultura organizacional, los métodos de personal, las relaciones laborales, la evaluación del desempeño y el liderazgo. Entre

sus principales exponentes se destacan: George Elton Mayo (1880-1949); Kurt Lewin (1890-1947); Douglas Mc Gregor (1906-1964); Abraham Maslow (1908-1970).

- La Escuela de los Sistemas, que se enfocó en concebir las organizaciones de forma integrada, está basada en una concepción llamada Teoría General de Sistemas, denominándose actualmente como enfoque sistémico, donde se logra ver a la organización como un conjunto de elementos interrelacionados logrando generar una nueva cualidad deducida en la eficiencia y eficacia. Los principales exponentes fueron: Fred Emery (1925-1997) y Eric Lansdown Trist (1910-1993).

En la Escuela de los Sistemas se desarrollaron estudios y se obtuvieron valiosos aportes en la motivación, auto propósito, autocontrol y autodirección. Llegando a la conclusión de que los recursos humanos constituyen el activo máspreciado de la organización, capaces de dar una ventaja competitiva muy difícil de igualar, pues proviene de procesos de enriquecimiento,

desarrollo y consolidación de su conocimiento como potencial mediante el aprendizaje continuo, la especialización y la capacidad de innovación en las organizaciones. Bajo esta concepción es que se sustenta hoy día la gestión de los recursos humanos. De acuerdo con Cuesta (2008), esta se ha renovado en su objeto y alcance actual, pasando a considerarse uno de los factores fundamentales de la actividad organizacional, por su carácter activo y enriquecedor.

En su evolución conceptual, los recursos humanos han atravesado por tres estadios fundamentales: a) la concepción de estos como costo, muy asociada a la perspectiva de la Escuela de la Administración Científica; b) como activo clave de la organización, fuente de inspiración y compromiso organizacional, asociado a la Escuela de Relaciones Humanas; y c) como inversor de su potencial humano en las organizaciones, en línea con la Escuela de los Sistemas. Asociado al desarrollo de las fases anteriores, cabe destacar que existen diversos enfoques de gestión que surgieron para darle mayor sustento y desarrollo a la GRH (tabla 1).

Tabla 1. Enfoques de gestión vinculados al desarrollo de la GRH.

Enfoques	Descripción
Enfoque de sistemas	Comprende a la organización como un sistema en constante movimiento, parte integrante de un ambiente externo. La analiza como un todo, donde un problema en una de sus partes afecta claramente al resto del sistema.
Enfoque por proceso	Identifica y gestiona sistémicamente el conjunto de actividades concebidas como procesos, teniendo en cuenta la interacción entre los mismos en la organización.
Teoría de contingencia	Surge por el efecto del entorno en el comportamiento y estructura de las organizaciones. Muestra que todo es relativo y que no existe una forma única de lograr los objetivos, aplica los principios y técnicas según la situación.
Enfoque estratégico	Su principio base es identificar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades hacia lo interno. La organización se muestra

**Gestión de los recursos humanos en la Universidad de La Habana. Valoración actual y perspectivas
pp. 211-227**

Juan José Rodríguez Martínez, Berta María Pichs Herrera, Enrique Roberto Iñigo Bajos

	proactiva al cambio, establece metas y define e implementar estrategias para su alcance.
Administración por objetivos	Sistema de dirección que se sustenta en la autodirección y el autocontrol. Obliga a cada profesional en la organización a definir sus objetivos y ser responsable de su cumplimiento, convirtiéndose en criterios para la evaluación del desempeño.
Dirección por valores	Es la necesidad de comprometer al personal con la organización, implicándolos en el cumplimiento de las metas. Emplea al máximo los valores humanos.
Enfoque por competencias	Centra su atención en las competencias o habilidades que pueden ser observables y medibles en el rendimiento y comportamiento eficaz del personal.
Gestión del conocimiento	Es un proceso que permite identificar, adquirir, compartir, usar y crear el conocimiento de la organización. El personal es la fuente del conocimiento tácito, el cual es posible transformar en conocimiento explícito, y se basa en el desarrollo del sistema de información unido al proceso de aprendizaje organizacional.

Fuente: Fernández, 2017, pp. 11-12.

Más allá de lo que implica incorporar el enfoque sistémico a la gestión, u otro en agregación, su desarrollo en una organización se condiciona en la práctica a través de la implementación de los diversos modelos de GRH (Cuesta, 2011). En la actualidad existen diferentes modelos con disímiles enfoques teórico-metodológicos en correspondencia al autor o contexto al cual responde. No obstante, es posible cierta agrupación de tales modelos como bien lo muestra Souto (2015) al exponer:

- Modelos con enfoque económico: consideran el recurso humano como una fuente potencial de ventaja competitiva y se centran en definir las prácticas propias de la actividad, de forma que apoyen su creación, formación y desarrollo.
- Modelos con enfoque sistémico y de proceso: son aquellos análisis que se centran en

concebir la gestión estratégica de los recursos humanos como aquella en la que se establece y aplica una metodología para formular e implementar una determinada estrategia en los procesos de su gestión con el objetivo de alcanzar las metas organizacionales.

- Modelos con enfoque del ajuste: integrado por aquellos trabajos que destacan la importancia crucial que tiene la dirección estratégica de los recursos humanos, en tanto consigue colocar sus dimensiones en relación directa con los distintos niveles de la estrategia corporativa (p. 22).

En Cuba existen diversos modelos disponibles para las organizaciones que permiten un manejo en la gestión de los recursos humanos bajo diferentes enfoques, los cuales se pueden apreciar en la tabla 2.

Tabla 2. Modelos de gestión vinculados al desarrollo de la GRH bajo diferentes enfoques en Cuba.

Modelos	Descripción
Modelo para la gestión del cambio organizacional integrado	Tiene su base en el aprendizaje como proceso continuo que favorece a contrarrestar la resistencia natural al cambio en los trabajadores, y se encuentra vinculado teóricamente con la planeación estratégica.
Modelo de perfeccionamiento empresarial cubano	Responde a lo estipulado en materia de Perfeccionamiento Empresarial, su propósito es marcar las pautas para establecer un Sistema de Gestión de Capital Humano con referencia en la serie de normas cubanas 3000.
Modelo y sistema de evaluación de empresas de alto desempeño (MYSIVALE)	Es el resultado del proyecto de I+D en el cual se le da importancia al capital humano como elemento decisivo en el desarrollo de toda empresa pues se basa en el conocimiento comprendido en las personas y que puede ser transformado u optimizado por lo que posee gran utilidad para una entidad.
Modelo de gestión de recursos humanos de diagnóstico, proyección y control (GRH DPC)	Se centra en la capacitación y superación del individuo como la base para el resto de las políticas y subsistemas que intervienen en la gestión de los recursos humanos. Se encuentra encaminado hacia el desarrollo humano.
Modelo cubano de gestión integrada de capital humano	Tiene como base la serie NC 3000:2007 que están encaminadas a lograr la gestión mediante el sistema de gestión integral de la organización y que concentra el esfuerzo en una gestión por competencias sin perder el enfoque de proceso dentro de la gestión.

Fuente: Fernández, 2017, pp. 13-14.

Como resultado del análisis crítico de los diferentes modelos y sistemas de GRH, se aprecia el empleo de disímiles enfoques en su concepción y alcance. La adopción de un modelo de gestión de recursos humanos debe ser capaz de responder a las características de la organización, a los retos que le plantea su entorno y, sobre todo, tributar al cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados por esta donde sitúe los recursos humanos como eje central de las políticas que se adopten.

Ante esta realidad de enfoques y modelos, no pocas organizaciones han encaminado su GRH

por procesos, con una fuerte orientación al enfoque sistémico, alcanzando el éxito deseado, mostrando niveles de satisfacción y desarrollo superiores, además de lograr una adecuada correspondencia entre las exigencias y la GRH en la organización. Abordando especialmente el caso cubano todas las organizaciones enfrentan retos importantes de cambios que exigen repensar «cómo» lograr niveles superiores de mejora en correspondencia con las exigencias del desarrollo de su potencial humano.

La Gestión de Recursos Humanos como proceso

Para las IES en Cuba el Ministerio de Educación Superior (MES), desde el año 2010 estableció las bases metodológicas para el diseño e implementación de los sistemas de gestión de la calidad, los que en esencia deben canalizar de manera efectiva el cumplimiento de los retos actuales y prospectivos, promover la mejora de la educación superior a través de la gestión de las organizaciones. Además, deben extender las ideas sobre gestión de la calidad y ofrecerlas como marco orientador; facilitar el uso de un referente común que permita el intercambio de experiencias; fomentar el uso de un modelo internacionalmente aceptado, adaptado a las IES cubanas como un instrumento ordenado y sistemático; y, por último, facilitar la difusión de las buenas prácticas de gestión (Ministerio de Educación Superior, 2010).

Como uno de los principios que define la conceptualización del sistema de gestión de la calidad para las IES cubanas es el empleo de un modelo con enfoque sistémico y basado en procesos, lo que les garantiza una mayor interrelación entre estos, funcionando como un sistema y permitiendo a los mismos evolucionar a través de la mejora continua. Este modelo y enfoque empleado a niveles universitarios también es llevado al proceso de Gestión de Recursos Humanos, dotándolo de mayores herramientas y permitiendo elevar la calidad en la gestión de este.

En las tendencias actuales a nivel mundial se encuentra el empleo de disímiles modelos de gestión, destacándose, como uno de los más eficaces, el modelo con enfoque de procesos en la búsqueda de integrarlos y perfeccionarlos con el propósito de que las organizaciones tengan un elevado desempeño en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. La aplicación de un

sistema de procesos, junto con la caracterización e interacciones de estos, así como un correcto diseño en su gestión, se denomina enfoque basado en procesos (Ricard, 2017).

Alonso (2014), identifica cinco principios del enfoque que los autores de este artículo comparten: los procesos existen en cualquier organización, aunque nunca se hayan identificado o definido, ya que cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso; no existen procesos sin un producto o servicio, tampoco productos o servicios sin un proceso; no existe un cliente sin un producto y/o servicio, y un proceso se justifica si crea valor. Los procesos ocurren en la organización, independientemente de si se gestionan o no. Cuando no se gestionan, lo más frecuente es que ocurran afectaciones a la eficacia y eficiencia del proceso. Mejor sería identificar los procesos, analizarlos, gestionarlos y mejorarlos (Alfonso, 2007).

Los procesos se clasifican en tres grupos, los estratégicos; fundamentales y los de apoyo o de soporte. Cada organización define sus procesos de acuerdo a sus características buscando siempre garantizar el cumplimiento de las funciones de la administración y dirección estratégica que al decir de Ortiz, Pérez y Velázquez (2019) «es el proceso de planificación, organización, implementación, control y mejora (...), en búsqueda de la excelencia y la satisfacción de las demandas (eficacia), a través de la toma de decisiones y racionalidad en los recursos (eficiencia)» (p. 10).

Ortiz, Pérez y Velázquez (2019), al referirse a la universidad como sistema de procesos, plantean que:

Representan el hilo conductor que hace que la organización sea un sistema dinámico y complejo... que como filosofía de dirección se ha convertido en

Juan José Rodríguez Martínez, Berta María Pichs Herrera, Enrique Roberto Iñigo Bajos

una necesidad, al dotar a los directivos de una visión sistémica, que proporciona mayor efectividad en la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, el cumplimiento de los objetivos, la racionalidad en el uso de los recursos (eficiencia), así como la satisfacción de las demandas de la sociedad (eficacia). (p. 2)

No pocas organizaciones identifican al proceso de gestión de los recursos humanos como estratégico, sin embargo, en otras es visto como uno de los procesos auxiliares o de soporte. De acuerdo con los procesos básicos de la GRH en las organizaciones, se amplían en la tabla 3, los objetivos y actividades que en cada uno se acometen.

Tabla 3. Procesos básicos de la GRH en las organizaciones.

Proceso	Objetivo	Actividades comprendidas
Provisión	Quién trabajará en la organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudio de mercado de RH ▪ Reclutamiento del personal ▪ Selección del personal
Aplicación	Qué harán las personas en la organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integración de personas ▪ Diseño de cargos ▪ Descripción y análisis de cargos ▪ Evaluación del desempeño
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas en la organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Remuneración y compensación ▪ Beneficios y servicios sociales ▪ Higiene y seguridad en el trabajo ▪ Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación y desarrollo organizacional
Seguimiento y control	Cómo asumir con responsabilidad el rol de las personas en la organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Banco de datos ▪ Sistemas de información de los recursos humanos ▪ Auditoría y control

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato, 2005.

La gestión de los recursos humanos desde el enfoque por procesos en la Universidad de La Habana

En la segunda mitad del siglo XX, con el triunfo de la Revolución Cuba solo contaba con tres universidades; la de La Habana creada en 1728, la de Oriente instituida en 1947 y Las Villas fundada en 1952. Luego del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba en 1976 se fundó el

Ministerio de Educación Superior (MES) y con él se extendió la red de Centros de Educación Superior (CES) existente. De acuerdo con el Prontuario Estadístico del organismo, en el año 2019, la red estaba formada por 50 IES en todo el país de ellas 37 son Universidades y 13 instituciones más entre Institutos Superiores, Escuelas, Academias y Facultades

Independientes (Ministerio de Educación Superior, 2019).

El MES en su más reciente ejercicio estratégico de 2022 plantea dentro de su visión que

se cuenta con un claustro revolucionario, de excelencia, innovador, con cultura general, sólida preparación político- ideológica y motivado que, junto al resto de los trabajadores, (...) con alto sentido de pertenencia, emplean eficazmente los recursos disponibles en función del logro de los objetivos, y el mejoramiento de las condiciones de estudio, trabajo y vida (...). (Ministerio de Educación Superior, 2022, pp. 10-19)

Además, ratifica lo planteado en el periodo 2017-2021 de que los Recursos Humanos son un proceso estratégico, como se tributa en el objetivo no. 2 de ese organismo (Ministerio de Educación Superior, 2022).

Las IES están abocadas a asegurar la estabilidad, el completamiento y rejuvenecimiento del potencial científico-tecnológico en la ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente. Siendo urgente que estas instituciones en su proyección, dinamicen el crecimiento cualitativo y cuantitativo del potencial humano y desarrollen una cultura de la calidad (Universidad de La Habana, 2017).

La Universidad de La Habana (UH) institución objeto de estudio en el trabajo que se presenta, tiene como misión declarada en el ejercicio estratégico 2017-2021, desarrollado por un conjunto de expertos y acompañado por el Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES) que:

es una institución de excelencia, cuya trayectoria tricentenaria, vinculada a la historia patria y a los proyectos y realizaciones que definen su progreso, le confieren la condición de Alma Mater de la

educación superior cubana de la cual constituye uno de sus símbolos más preciados. (Universidad de La Habana, 2017 p.15)

La UH cuenta al cierre de diciembre de 2021¹ con 1904 trabajadores docentes e investigativos a tiempo completo, donde el 56,1 % de estos tienen categorías superiores de Titulares y Auxiliares; además cuenta con 385 recién graduados y un importante número de docentes a tiempo parcial (347); estos últimos constituyen un fuerte pilar en la integración de la academia con el sector de la producción y los servicios. Del total de profesores e investigadores a tiempo completo, el 74.4 % son Doctores o Másteres, mostrando el mejor y mayor porcentaje en relación con los primeros de todo el país.

Teniendo en cuenta las tendencias internacionales y las normativas emitidas por el MES (2010), se trabaja desde ese año en el diseño del sistema de gestión universitaria por procesos. Dada la complejidad de los procesos que se desarrollan en la universidad se decidió trabajar todo el sistema de gestión en cuatro niveles: macroprocesos; procesos; subprocesos y actividades (Universidad de La Habana, 2015).

En octubre del 2015 se implementó el Manual de organización, donde se incluye la documentación de los procesos que se identificaron y caracterizaron en la UH, a partir de la misión y visión, así como las particularidades de cada uno, lo que permitió que se clasificaran en tres grupos:

- Estratégicos (Desarrollo institucional², Gestión del conocimiento y del capital intelectual³, y Gestión de la información, tecnológica y de comunicación);
- Claves (Formación profesional, Formación de posgrado, Extensión Universitaria, e

Investigación, innovación, producción, comercialización de resultados y transferencia tecnológica);

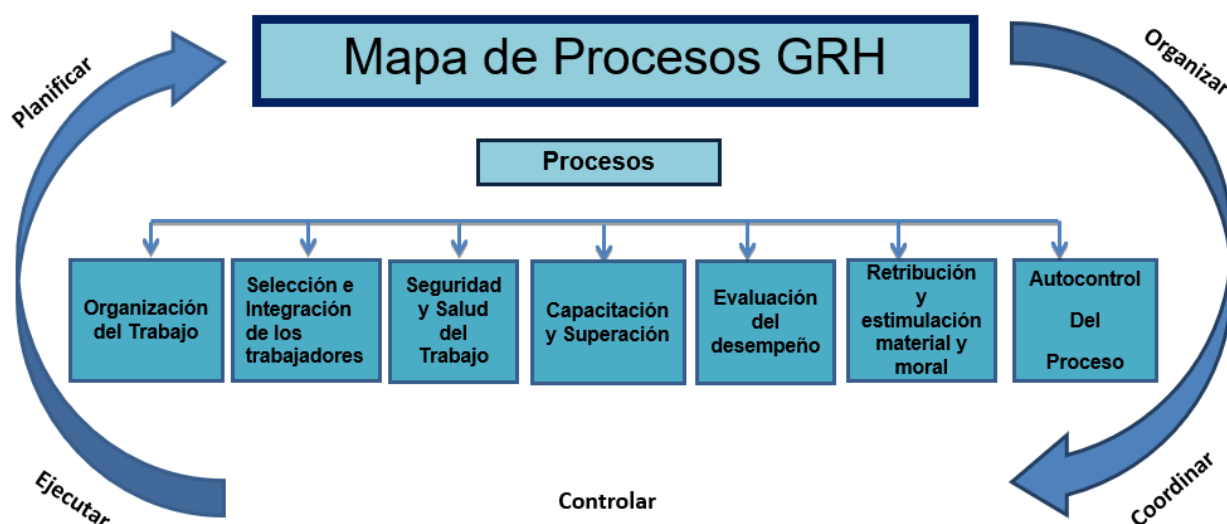
- de Apoyo (Gestión de Internacionalización, Gestión de los Recursos Humanos, Gestión Económica Financiera, Gestión de Aseguramiento, Seguridad y Protección, Defensa y Defensa Civil).

Con posterioridad a la implementación del sistema de gestión por procesos, con los avances, ventajas y desventajas, se desarrolló durante el ejercicio estratégico del año 2017 un replanteo de la gestión institucional (Universidad de La Habana, 2017), apuntando hacia una eficaz gestión en los mismos y dando como resultado de la mejora continua un cambio en la denominación de dos procesos: Investigación, Innovación, Producción, Comercialización de Resultados y Transferencia Tecnológica se sustituye por Ciencia, Tecnología e Innovación; Gestión de Internacionalización se sustituye por

Internacionalización y cooperación interinstitucional.

La GRH es un proceso de apoyo que, sin lugar a dudas, contribuye a lograr la efectividad del resto de los procesos universitarios, teniendo como distinción, que no es posible llevar a cabo ninguno de ellos sin la presencia de los recursos humanos y tampoco es posible lograr un proceso con éxito si no se gestionan estos de manera integrada.

En estudios realizados por González (2014), Fernández (2017) y Rodríguez (2018) se concluye que el modelo de gestión utilizado en la Universidad de La Habana, responde al enfoque de proceso dentro de la gestión. Se definieron los procesos, subprocesos y actividades que integran la GRH por González (2014), los que fueron validados y aprobados en el Manual de organización de la UH, y que posteriormente en 2018 se actualizaron por Rodríguez (2018) tal y como se muestra en la figura 1.



Fuente: Rodríguez, 2018.

Figura 1. Mapa del macroproceso GRH en la Universidad de La Habana.

Todos los procesos que integran la GRH tienen interrelaciones muy estrechas entre ellos y con los demás macroprocesos universitarios pues en estos existe el factor humano. Por último, debemos señalar que deben conducirse de forma tal que se asegure una adecuada coherencia y sinergia que les permita a la IES lograr sus objetivos estratégicos.

Valoración actual y perspectivas en la Gestión de los Recursos Humanos en la Universidad de La Habana

La Universidad de La Habana proyecta el futuro hacia adentro, como una institución necesitada de profundizar en los procesos que regulan y marcan su dinámica académica y científica, y su proyección hacia la sociedad en general, a fin de lograr la sustentabilidad y desarrollo del sistema social socialista

(Universidad de La Habana, 2017). Por estas razones, surge la necesidad de aproximar el análisis del entorno en que se desarrollan actualmente o se desarrollará en el mediano plazo la UH para estar conscientes de su importancia, tema que es vital para la orientación de los cambios que son necesarios realizar a razón de impulsar su desarrollo.

Durante la evaluación del ejercicio estratégico 2017-2021 y el desarrollo del nuevo ejercicio para 2022-2026 la Dirección de Recursos Humanos, trabajó en el levantamiento de las debilidades del proceso, que de no transformarse pondrían en peligro los objetivos estratégicos de la universidad (Dirección de Recursos Humanos, Universidad de La Habana, 2021). A continuación, en la tabla 4 se presentan las debilidades identificadas:

Tabla 4. Debilidades, consecuencia y futuro tendencial de los Recursos Humanos en la UH.

Debilidades	Consecuencia	Futuro tendencial
Persiste la brecha generacional en el claustro, con un importante número de profesores e investigadores con elevada categoría docente y científica en edad de jubilación o próxima a ella. De igual forma existen dificultades con la ubicación y retención de jóvenes graduados. Deterioro del potencial científico, se pierde más que lo que se mantiene o recupera.	Perdida por jubilación y fallecimiento de los profesores e investigadores. Desmotivación de los jóvenes graduados de incorporarse al claustro.	La UH se mantiene en tensión por el envejecimiento de su personal, a pesar de que se incrementa ligeramente la incorporación de los recién graduados a su claustro, pero aún está por debajo de sus necesidades para el cumplimiento de los objetivos trazados.
El reconocimiento material y espiritual a los profesores e investigadores por los resultados de su trabajo y su impacto en la comunidad científica a nivel	Éxodo de los profesores e investigadores.	Se mantiene la afectación en el reconocimiento material y espiritual que afecta el cumplimiento y perfeccionamiento de los

**Gestión de los recursos humanos en la Universidad de La Habana. Valoración actual y perspectivas
pp. 211-227**

Juan José Rodríguez Martínez, Berta María Pichs Herrera, Enrique Roberto Iñigo Bajos

nacional e internacional y en la sociedad en general, es altamente insuficiente.		procesos que se desarrollan en la institución para responder a las demandas de la sociedad.
Pérdida de profesionales de alta calificación por jubilaciones, traslados y salidas hacia un mercado laboral más atractivo dentro y fuera del país.	Cierre de carreras, programas de maestrías y/o doctorados, con una disminución en la calidad en estos procesos que se desarrollan en la institución.	Los niveles de impartición de las especialidades están por debajo de las necesidades reales que demanda la sociedad para su desarrollo, lo que conlleva a una desaparición paulatina de estas en los próximos años.
Inestabilidad e insuficiencia de personal técnico y administrativo calificado.	Deficiente cumplimiento de los procesos de apoyo, deteriorando la calidad de las funciones que cumple este personal.	La institución se ve seriamente afectada por no contar con el personal técnico y administrativo calificado, lo que provoca afectaciones en el desarrollo de las actividades académicas, científicas y administrativas necesarias para responder a las demandas.

Fuente: Dirección de Recursos Humanos, Universidad de La Habana (2021).

Por la transversalidad de los recursos humanos para el desarrollo de todos los procesos universitarios y luego de identificar y asumir un conjunto de variables de impactos que existen actualmente o tendencias que impactan en el desarrollo institucional vinculadas a la GRH de la UH se pudieron identificar problemas asociados al desarrollo del proceso que a criterio de los autores puede comprometer la sostenibilidad de la universidad en el mediano y largo plazo, destacándose:

a) Organización del Trabajo: no están en correspondencia con la estrategia trazada por la institución la estructura y el organigrama funcional en todos los niveles de dirección, el enfoque por procesos implementado y las

necesidades de la universidad. Aún no se explotan en su totalidad las capacidades para estimular y desarrollar el trabajo a distancia y teletrabajo en la institución como otra forma de organización del trabajo. Son muy débiles y deficientes los mecanismos de consulta y participación del claustro y demás trabajadores en la toma de decisiones a todos los niveles.

b) Capacitación y Superación: no se logra un crecimiento homogéneo en todas las áreas universitarias del número de profesores con categorías docentes superiores, cantidad de másteres y doctores. Poca explotación de las capacidades y potencialidades que tiene la universidad en la formación posgraduada, con un marcado énfasis en la doctoral y con mucha más incidencia en los jóvenes. Falta de un plan

Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina
RPNS 2346 ISSN 2308-0132 Vol. 10, No. Especial 2, 2022

www.revflacso.uh.cu

de acciones y directrices concretas que garanticen desarrollar en los cuadros, claustro y demás trabajadores de una cultura de gestión de la calidad en cada uno de los procesos universitarios.

- c) Selección e Integración de los trabajadores: no existe una política de selección basada en competencias y habilidades demostradas de los aspirantes con un marcado énfasis en el personal administrativo y de servicio. No hay un aprovechamiento real de las capacidades de profesores jubilados que se reincorporan al claustro, fenómeno que no es homogéneo en todas las áreas universitarias. Ausencia de un programa por el cual la institución pueda garantizar el relevo y el cierre de la brecha generacional que afronta y deviene en los próximos 10 años.
- d) Seguridad y Salud del Trabajo: continuar avanzando en el plan de mejoramiento de la infraestructura universitaria para crear óptimas condiciones de vida y trabajo en todas las áreas, dando prioridad a la creación de nuevos espacios docentes y formativos que beneficien a los profesores, investigadores, cuadros y demás trabajadores.
- e) Transversalmente a todos los procesos: Se carece en todos los niveles de dirección de un programa integral para la preservación, retención y rescate del potencial humano, que pondere las acciones formativas y tenga en cuenta otras formas de estimulación que favorezcan el desarrollo institucional e individual de los trabajadores, articuladas con la estrategia institucional y sus metas, el sistema de evaluación y acreditación nacional e internacional y el control interno; así como herramientas para luego medir su cumplimiento.

Para estos problemas identificados y como resultado de la evaluación realizada por la UH a la planeación estratégica 2017-2021, se exponen las principales líneas trabajo y acciones concretas en la que debe centrarse la gestión de los recursos humanos en la universidad para garantizar la sustentabilidad y desarrollo que necesita la institución y con ellas promover un cambio en la situación descrita.

- La consolidación del proceso de formación continua de los profesionales (pregrado y postgrado).
- Elaboración de un programa para garantizar la formación posgraduada de los docentes e investigadores en edades tempranas.
- Incremento significativo de la formación de doctores, en particular de los jóvenes y la reserva de cuadros.
- Creación de un programa de becas universitarias de posgrado teniendo como respaldo material la infraestructura existente y financiero los fondos nominalizados del presupuesto, los financiados por proyectos de investigación y los fondos captados por la Fundación Universitaria de Innovación y Desarrollo; haciendo énfasis en la formación doctoral de la UH y demás IES del país.
- La formación permanente y sustentabilidad del claustro en cada área del conocimiento de acuerdo con sus cargos, categorías y la calidad, cantidad y complejidad de sus resultados.
- Crecimiento sostenido y homogéneo en todas las áreas del número de docentes a tiempo parcial y completo, con categorías docentes superiores (profesores e investigadores titulares y auxiliares), másteres y doctores.
- Aprovechar las capacidades de profesores jubilados potenciando su reincorporación al

Juan José Rodríguez Martínez, Berta María Pichs Herrera, Enrique Roberto Iñigo Bajos

- claustro siempre que las condiciones lo permitan.
- Elaboración de un programa integral para la preservación, retención y rescate de los recursos humanos en general, incluyendo acciones de formación y otras formas de estimulación que favorezcan el desarrollo institucional e individual.
 - Continuar realizando acciones de mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo en todas las áreas universitarias, dando prioridad a los espacios docentes y científicos donde radican profesores, investigadores, cuadros ubicados en las categorías y cargos superiores atendiendo al nivel de envejecimiento que presenta el claustro.
 - El desarrollo y consolidación de un modelo de gestión institucional cada vez más participativo y que responda a las demandas de cada momento en relación con las exigencias estructurales, funcionales y organizativas que se requieran.
 - Estudio e implementación de un rediseño de la estructura y del organigrama institucional en correspondencia con la estrategia institucional y las exigencias que se derivan de una gestión enfocada a los procesos universitarios y de forma descentralizada, con una mirada de eficiencia, eficacia y calidad, y teniendo en cuenta el sistema de acreditación y de control interno.
 - Organizar un programa para el fortalecimiento de los mecanismos y formas de consulta y participación de todos los trabajadores en el proceso de toma de decisiones en cada uno de los niveles organizativos de la institución, intencionado hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la vinculación de estos con los mismos.

- La consolidación en la implementación de un sistema de gestión de la calidad que articule las acciones vinculadas con la estrategia institucional, el sistema de evaluación y acreditación y el control interno; así como la creación de herramientas e instrumentos para su control y cumplimiento.
- Diseño de un plan de acciones para incentivar y desarrollar una cultura de gestión de la calidad en los directivos y en los trabajadores en general.

Resulta de vital importancia cada una de los retos y acciones identificadas para alcanzar la visión de futuro deseada y que esté vinculada directamente con la gestión y el actuar de los recursos humanos de la universidad, donde se plantea:

Se eleva el nivel académico, pedagógico y de promoción del claustro por las diferentes categorías docentes y científicas. Se avanza en el mejoramiento de las condiciones de vida, trabajo y estudio, así como en el reconocimiento material y moral del personal académico-científico y del resto del personal, de acuerdo con los resultados de su trabajo. Mejora la calidad de la selección, preparación, superación y control de la actuación de los cuadros y reservas, así como la atención y estimulación a los resultados de su gestión y al elevado compromiso y responsabilidad con que ejercen sus funciones. (Universidad de La Habana, 2017)

Conclusiones

Los Recursos Humanos son reconocidos como el principal activo estratégico para las organizaciones que permite llevar a cabo las transformaciones que se necesitan, agregándoles valor. En las Instituciones de Educación Superior constituyen un elemento transversal ya que

Juan José Rodríguez Martínez, Berta María Pichs Herrera, Enrique Roberto Iñigo Bajos

descansan en él la centralidad de los procesos universitarios que en estas se desarrollan.

La sistematización realizada de los principales autores, permite constatar que los recursos humanos han transitado en su evolución por diferentes estadios, entendido en la actualidad como potencial humano por permitir procesos de enriquecimiento, desarrollo y consolidación de conocimientos a través de diferentes modelos y sistemas de gestión, que respondan a las características de la organización y su contexto. Para las IES cubanas, el empleo de un modelo con enfoques sistémico y basado en procesos permite una visión integral, dinámica y la interrelación entre los procesos que garantiza el cumplimiento de las funciones de la administración y dirección estratégica entre estos.

La adopción del modelo con enfoque de procesos para la gestión de los recursos humanos en la Universidad de La Habana, a partir del perfeccionamiento realizado en 2017 pasó a considerarse como uno de los procesos estratégicos a nivel universitario. En la identificación de los principales retos y acciones está la necesidad de priorizar la consolidación del proceso de formación continua de profesionales integrales y el aseguramiento de la formación permanente y sustentabilidad del claustro y demás trabajadores en cada área de acuerdo con sus cargos, categorías y la calidad, cantidad y complejidad de sus resultados; para garantizar el cumplimiento de la misión, visión y de los objetivos trazados en la estrategia universitaria y de la mejora continua que necesita el proceso.

Referencias bibliográficas

Alfonso, R. D. (2007). *Modelo de dirección estratégica del sistema de dirección de la empresa*. Tesis de

Doctorado. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba.

Almuíñas, J. L., & Galarza, J. (2014). El verdadero valor del proceso de planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 2(1), 46-52. <https://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/25>

Alonso-Torres, A. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*, XXXV(1), 159-171. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200005

Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta Ed. México: McGraw Hill Interamericana.

CRES. (2009). Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Declaraciones y plan de acción. Cartagena de Indias, Colombia, junio de 2008. *Perfiles Educativos*, 31(125), 90-108. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982009000300007

CRES. (2018). *III Conferencia Regional de Educación Superior. Informe general*. Córdoba, Argentina. UNESCO-ISALC. Obtenido de <http://www.iesalc.unesco.org/2018/12/13/informe-general-de-la-cres-2018/>

Cuesta Santos, A. R. (2008). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. 3ra Ed. La Habana: Editorial Academia.

Cuesta Santos, A. R. (2011). Metodología de Gestión por Competencias asumiendo la Norma Cubana sobre Gestión de Capital Humano. *Revista Brasileña de Gestión de Negocios*, 13(40), 300-311. <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/8KZtfqjTfHs4VWJytVzHQDC/?format=pdf&lang=es>

Dirección de Recursos Humanos, Universidad de La Habana. (2021). *Futuro tendencial de los Recursos Humanos en la Universidad de La Habana*. La Habana.

Fernández, E. R. (2017). *Análisis y Diseño de Puestos de Trabajo en la Universidad de La Habana*; Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina RPNS 2346 ISSN 2308-0132 Vol. 10, No. Especial 2, 2022 www.revflacso.uh.cu

Juan José Rodríguez Martínez, Berta María Pichs Herrera, Enrique Roberto Iñigo Bajos

- Tesis de Maestría. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- Galarza, J. & Almuiñas, J. L. (2018). *La mejora continua de los procesos universitarios: reflexiones en torno a su estado actual y perspectivas de desarrollo*. V Congreso Internacional "La gestión estratégica de la calidad en las Instituciones de Educación Superior de América Latina y el Caribe para el desarrollo sostenible". Cartagena, Colombia.
- González, L. S. (2014). *Propuesta de Manual de Procedimientos para La Gestión de los Recursos Humanos en La Universidad de La Habana*. Tesis de Maestría, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- Ministerio de Educación Superior (MES). (2010). RS.OM-1845 del Ministro de Educación Superior. "Bases conceptuales para el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad". La Habana, Cuba.
- Ministerio de Educación Superior (MES). (2019). *Prontuario Estadístico Educación Superior. Curso 2018-2019*. La Habana: MES.
- Ministerio de Educación Superior (MES). (2022). *Planeación Estratégica 2022-2026*. La Habana: MES.
- Ortiz Pérez, A., Pérez Campaña, M. & Velázquez Zaldívar, R. (2019). Gestión universitaria con enfoque de procesos. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 3. <http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilco03gestion-universitaria>
- Partido Comunista de Cuba (PCC). (2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social. Séptimo Congreso*. La Habana: Editora Política.
- Ricard, D. M. (2017). *Procedimiento Metodológico para diseñar el Sistema de Control Interno con enfoque por procesos en universidades cubanas*. Tesis de Doctorado. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- Rodríguez, J. J. (2018). *Diseño del componente Gestión y Prevención de Riesgos del proceso Gestión de Recursos Humanos en la Universidad de La Habana*. Tesis de Grado. Universidad de La Habana, Cuba.
- Souto, L. (2015). *Modelo de Gestión de Recursos Humanos para la Organización Superior de Dirección Empresarial del Ministerio de Comercio Exterior de Cuba*. Tesis de Doctorado. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- UNESCO-IESALC. (1998). CMES Conferencia Mundial sobre Educación Superior. *Educación Superior y Sociedad*, 9(2). <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/issue/view/21>
- UNESCO-IESALC. (2009). La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. París.
- UNESCO-IESALC. (2019). *Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Obtenido de Educación superior para todas las personas: <https://www.iesalc.unesco.org/sobre-el-iesalc>
- Universidad de La Habana (UH). (2015). *Manual de Organización*. Versión 1.0. Formato Digital. La Habana: UH.
- Universidad de La Habana (UH). (2017). *Estrategia 2017-2021*. La Habana: UH.

Notas

¹ Información Estadística obtenida del Modelo 223.016 II AE-3, cierre 31 de diciembre de 2021, Dirección de Recursos Humanos, Universidad de La Habana.

² Es el Macroproceso que tiene como misión «Determinar las direcciones principales que orientan el desarrollo institucional a mediano y corto plazo, expresadas en diferentes componentes que integran la Estrategia institucional y contribuyendo a lograr una gestión eficiente y eficaz de los procesos universitarios y al mejoramiento de la calidad» (Universidad de La Habana, Manual de Organización. Versión 1.0. Formato Digital, 2015, pág. 126).

³ Es el Macroproceso que tiene como misión «Determinar el potencial de conocimiento que se

posee en el pregrado y posgrado de la Universidad, para contribuir a la gestión de los recursos de conocimiento en correspondencia con los objetivos y estrategias de la organización» (Universidad de La Habana, Manual de Organización. Versión 1.0. Formato Digital, 2015, pág. 130).

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Juan José Rodríguez Martínez: conceptualización, investigación, curación de datos, diseño metodológico, análisis formal, visibilización, redacción, revisión y edición

Berta María Pichs Herrera: conceptualización, supervisión, validación y redacción.

Enrique Roberto Iñigo Bajos: conceptualización, supervisión, validación y redacción.