

Desarrollo del control estratégico a la gestión del talento humano en la Universidad de Holguín

MSc. Ing. Carlos Rafael Nuñez Cruz

Director de Recursos Humanos

Universidad de Holguín

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5170-0969>

cnunez13dic92@gmail.com

DrC. Ing. Marisol Pérez Campaña

Vicerrectora

Universidad de Holguín

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8843-9891>

mpc@uho.edu.cu

DrC. Ing. Clara Elena Marrero Fornaris

Profesor Titular

Universidad de Holguín

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9417-7234>

cmarrero@uho.edu.cu

RESUMEN

La gestión del talento humano constituye uno de los procesos más importantes dentro de cualquier organización. En el caso de las universidades, fundamentalmente los docentes, juegan un rol importante en el cumplimiento de la estrategia organizacional universitaria, por lo tanto, constituye una necesidad desarrollar un control estratégico a este proceso. La presente investigación se desarrolló en la Universidad de Holguín, que en periodos anteriores había presentado el incumplimiento de indicadores asociados a la gestión del talento humano y a la vez no existía una herramienta metodológica que orientara a la institución, a desarrollar el control estratégico del proceso. En la investigación se emplearon métodos como la entrevista, la revisión documental, métodos de expertos y estadísticos. Como parte de los resultados, se implementó un procedimiento el cual permitió desarrollar sistemas de alerta temprana sobre la estrategia del proceso, la confección del cuadro de mando integral y la evaluación integral del proceso. En el periodo analizado se aprecia un comportamiento favorable en el proceso desde el punto de vista estratégico, sin embargo, se evidencian insuficiencias en indicadores como porcentaje de doctores, satisfacción laboral, completamiento de la plantilla y las categorías docentes de los profesores principales de año académico. Sobre la base de las insuficiencias detectadas se trazaron acciones enmarcadas en un plan de acción en aras del mejor desempeño estratégico del proceso de gestión del talento humano en la Universidad de Holguín.

Palabras clave: gestión del talento humano, control, gestión estratégica, universidades cubanas, gestión universitaria.

ABSTRACT

Talent management is one of the most important processes within any organization. In the case of universities, fundamentally the teachers, play an important role in the fulfillment of the university organizational strategy, therefore, it constitutes a necessity to develop a strategic control of this process. The present research was developed at the University of Holguin, which in previous periods had presented the non-compliance of indicators associated with human talent management and at the same time there was no methodological tool that would guide the institution to develop the strategic control of the process. The study employed methods such as interviews, document review, expert methods, and statistical methods. As part of the results, a procedure was implemented which allowed the development of early warning systems on the strategy of the process, the preparation of the balanced scorecard, and the comprehensive evaluation of the process. In the analyzed period, a favorable behavior in the process is observed from the strategic point of view, however, there are deficiencies in indicators such as percentage of doctors, job satisfaction, completion of the staff, and the teaching categories of the main professors of the academic year. Based on the detected deficiencies, actions framed in an action plan were drawn up in order to achieve better strategic performance of the human talent management process at the University of Holguin.

Keywords: Human talent management, control, strategic management, Cuban universities, university management.

INTRODUCCIÓN

Las universidades marcan un papel importante en el avance de la sociedad. Contribuyen a impulsar el desarrollo científico y tecnológico de los territorios y las naciones. “La gestión universitaria debe adecuar su estructura y promover un modo de actuación que incorpore los temas relacionados con la mejora de la gestión y la calidad de las funciones y procesos como elementos estratégicos de la gestión universitaria” (Castro Mbwini, 2022, p. 548).

El talento humano en estas instituciones es el actor fundamental en el desarrollo de sus procesos sustantivos (formación, investigación y vinculación. (Nuñez Cruz, et al., 2023). “El valor agregado por el personal académico a la universidad se considera el principal motivo para lograr una posición competitiva sostenible de la universidad”. (Rabee, 2014, p. 2). Por lo tanto, es una necesidad, impulsar los estudios

relacionados con los docentes en estas instituciones para lograr la mejora en los resultados de las universidades.

Una de las tendencias más actuales en la gestión del talento humano (GTH) es el desarrollo de la concepción estratégica de este proceso. “La alineación estratégica de los recursos humanos significa simplemente aceptar e involucrar a las funciones de las áreas de Recursos Humanos como un socio estratégico en la formulación e implementación de las estrategias de la empresa” (Allui y Sahni, 2016, p. 367). En el caso de la educación superior, “el personal académico de la universidad es considerado el principal componente del proceso de gestión estratégica” (Rabbe, 2014, p. 2). Al ser las universidades, entidades gestoras del conocimiento, y este ser una riqueza poseída por la persona, constituye una necesidad desarrollar la GTH con un enfoque estratégico (Ortiz Pérez, 2014). Es por esto que se considera pertinente insertarse en el estudio de la gestión estratégica del talento humano en las universidades.

El control “es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación” (Dextre Flores y Del Pozo Rivas, 2012, p. 71). En el campo de la GTH, los principales estudios desarrollados se enmarcan en el campo del control individual a través de la evaluación del desempeño del trabajador. Por otra parte, existen mecanismos relacionados con el control interno, autocontrol y diagnóstico de la GTH relacionados al cumplimiento de lo legislado en materia de personal. Sin embargo, desde el contexto del desarrollo del control estratégico a la gestión del talento humano, y más aún en el contexto de las universidades, no se profundiza en la literatura consultada, principalmente desde el punto de vista metodológico. No obstante, los instrumentos para el control tanto de la estrategia organizacional, como en el cumplimiento de lo legislado en materia de talento humano, pueden ser un punto de partida para el desarrollo de esto.

En Cuba, el Ministerio de Educación Superior (MES) posee un papel importante y se encarga de trazar las políticas las cuales se materializan a través del trabajo de las Universidades y Entidades de Ciencia Tecnología e Innovación bajo su subordinación. En el proyecto estratégico diseñado para el periodo 2022-2026, se definen un total de nueve objetivos estratégicos y ocho procesos. Para esto el de talento humano tiene una relación fuerte con el objetivo número dos que expresa: “Lograr la preparación y el completamiento del claustro y de los cuadros, con un alto por ciento de doctores, que se distingan por ser activos defensores de la Revolución Socialista Cubana”. Para el cumplimiento del objetivo y el proceso, existen definidos 17 indicadores que de ellos nueve están directamente relacionado con los docentes. A pesar de los indicadores existentes, no está definida la metodología para evaluar los mismos, y por ende no existen los mecanismos para el control sistemático, parcial y final del proceso de GTH.

En el caso de la Universidad de Holguín, clasificada como una de las grandes universidades del país, desarrolla una política de GTH alineada a las dictadas por el Ministerio. En este proceso, se han desarrollado estudios vinculados a la gestión estratégica del talento humano en los componentes de estimulación a los docentes para impulsar la estrategia (Nuñez Cruz, et al., 2023), proceso de planificación individual a través de los balances de carga y capacidad (Nuñez Cruz, et al., 2024), selección de los docentes alineados a la estrategia (Rodríguez Rodríguez, 2023), diseño de competencias estratégicas (Orama Hidalgo, 2023) y planeación estratégica del proceso (Estrada Escalona, 2023). A pesar de que, esta última autora citada, hace referencia a los objetivos, indicadores y estrategias a evaluar, no se establecen los mecanismos establecidos para el control ni se llega a evaluar el desempeño del proceso en la universidad.

Como parte del desarrollo de entrevistas, revisión de documentos y la participación en el balance de los procesos y objetivos de la Universidad de Holguín en el cierre del 2023, se listan un grupo de síntomas:

- En el plan de trabajo anual no aparecen las suficientes acciones relacionadas para el control estratégico de la GTH.
- Al cierre del año 2023, a pesar de que el proceso se evaluó como cumplido, se evidencian reservas que posibilitan el crecimiento estratégico de la universidad.
- Las principales acciones de control que se efectúan al proceso son desarrolladas por la Dirección de Recursos Humanos del centro y no por directivos docentes encargados de gestionar el personal académico de la Universidad.
- No se emplea una metodología para el desarrollo del control estratégico de la GTH en la institución.

A partir de la situación expuesta, se evidencian insuficiencias en el control de la GTH, principalmente por no estar marcado el carácter estratégico, y el mismo se refleja en resultados negativos en el cumplimiento del proyecto estratégico. Por lo tanto, se define como objetivo para esta investigación, desarrollar el control estratégico a la gestión del talento en la Universidad de Holguín, que contribuya a lograr la efectividad en el logro de la estrategia organizacional.

METODOLOGÍA

A partir de la problemática expuesta en la investigación, se consideró oportuno seleccionar un instrumento metodológico, que posibilite desarrollar el control a la GTH, y ajustarlo para desarrollarlo con carácter estratégico y enmarcado a las universidades. En este sentido, se revisaron 9 procedimientos (Aruca Bacallao, 2014; Baños Martínez, 2021; Castells Gil, 2008; Crespo León et al. 2014; Cuesta Santos, 2011; González Gutiérrez, 2015; MES, 2023; Ortiz Pérez, 2014; Rodríguez Medero, 2021), para los cuáles, a

partir de las características del estudio, se seleccionó la propuesta de Rodríguez Medero (2021) por tener elementos del control estratégico y ser adaptable al sector. Una vez realizado el análisis y la selección, se le realizaron ajustes para contextualizarlo a las universidades y el esquema del instrumento final a aplicar se muestra en la figura 1.

Como parte de los métodos empleados durante el desarrollo del procedimiento se usó la revisión documental (especialmente los balances de objetivos, proyecto estratégico, información estadística de la Dirección de Recursos Humanos, así como otras informaciones de las áreas docentes), la entrevista (fundamentalmente dirigida a directivos docentes), en aras de constatar las acciones que se desarrollan actualmente en materia de GTH, métodos de expertos (Delphi y Kendall), para definir y ponderar los indicadores del proceso y métodos estadístico para evaluar los indicadores del proyecto estratégico vinculados a la GTH.

Figura 1.

Procedimiento para el control estratégico de la gestión del talento humano.



La muestra aplicada en el estudio fue el 100% de las áreas docentes de la Universidad de Holguín, a partir de que los indicadores que evalúa el MES son por lo general a nivel de institución, no obstante, se hicieron análisis estratificados para conocer las áreas que más afectan el comportamiento del proceso a nivel de universidad. Por último, el periodo que se estudió fue el primer semestre del año 2024 por ser el más reciente en el momento que se desarrolla el estudio.

RESULTADOS Y DISCUSION

La obtención de los principales resultados se basa en la aplicación del procedimiento y la discusión de las principales salidas del mismo. Para esto, este apartado se divide en las fases y pasos del procedimiento seleccionado y ajustado.

Fase I. Preámbulo

Para el desarrollo de esta fase, se intercambié inicialmente con la Dirección de Recursos Humanos, lo que permitió la orientación a la hora de buscar la información y tener una mejor idea en la conformación del equipo de trabajo.

Paso 1. Formación y capacitación del equipo de trabajo

A partir de la composición que posee la universidad y las características geográficas y de población, se decidió crear un equipo compuesto por un número amplio de miembros compuestos por el Director de Recursos Humanos, un investigador, un metodólogo, Especialistas de Recursos Humanos de las sedes universitarias, y 21 representantes del proceso: 9 (uno para cada facultad) y 12 (uno para cada Centro o Filial Universitaria)

El equipo fue aprobado en el Consejo de Dirección de la Universidad de Holguín y luego se procedió a realizar la capacitación de los mismos. Dentro de la capacitación se les explicó por parte de profesores e investigadores el procedimiento y todas sus fases, además que se les entregaron los materiales, lista de chequeos y precisiones de trabajo en aras de dejar preparado todo el estudio. En el caso de los representantes de los centros universitarios y filiales, se les enviaron vía WhatsApp materiales didácticos para la mejor comprensión de la herramienta, teniendo en cuenta la lejanía de los mismos hacia las sedes centrales.

Paso 2. Información y comunicación del estudio y su alcance objetivo

Para el segundo paso, en el mismo Consejo de Dirección donde se aprobó la conformación del grupo de trabajo, se comunicó lo relacionado con el estudio y se explicaron los objetivos a perseguir. En este escenario, al estar presente los decanos de las facultades, se logró una multiplicación en la comunicación

del estudio hasta los niveles de departamento docente, que son las áreas donde más se gestiona el talento humano.

Paso 3. Caracterización del sistema objeto de estudio

Como parte de la caracterización se realizó una revisión de la historia de la universidad, de la estructura organizativa, los procesos universitarios definidos y otros elementos que distinguen a la Universidad de Holguín. Como parte del análisis estratégico, se revisó también la misión, la visión y los objetivos estratégicos. Posteriormente se profundizó en la caracterización de la fuerza de trabajo.

En materia de plantilla, de las 3073 plazas aprobadas, hay cubiertas 2345 plazas con contratos indeterminados y periodos a prueba para un 76.31 %, disminuyendo con respecto al mes anterior, existiendo 728 plazas vacantes, de ellas 338 de docentes. Los trabajadores físicos, al cierre de este mes fueron 2570, de ellos 2295 indeterminados, 50 a prueba, 142 adiestrados y 82 jubilados docentes y no docentes, reincorporados como contratos. La distribución por sedes centrales y municipios sigue mostrando que el mayor por ciento, 31.87 %, del total de trabajadores físicos está en la sede Oscar Lucero Moya.

La cifra total de profesores de la plantilla es de 1345, disminuyendo con respecto al mes anterior. De la plantilla, hay 1122 profesores con categoría docente principal (PCDP), 184 Instructores y 39 Auxiliar Técnico para la docencia. Los profesores titulares y auxiliares representan el 63.90 % de los PCDP. Los doctores en ciencias de la plantilla aumentan a 297, representando un 26.47 % de los PCDP, Los master o especialistas disminuyen a 785 para un 69.96 % de los PCDP.

La fluctuación laboral acumulada en lo que va del 2024 es de 4.45 % y en particular la del claustro fue de 3.55. Las causas que más han afectado en las bajas acumuladas son:

- 22 Otras causas (problemas personales y familiares, a voluntad del trabajador y otros).
- 7 Salidas particulares al exterior.

Los profesores contratados por tiempo determinado disminuyen a 647, de ellos 35.04 % son profesores con categoría docente superior y el 11 % son doctores. El promedio de trabajadores fue de 3040, y el salario medio fue de 6104.73 \$/trabajadores-mes.

El ausentismo aumenta a 3.27, la causa que más influye en el mismo son los certificados médicos con un 64.63 % del tiempo de ausencias. El ausentismo acumulado aumenta a 3.35.

De forma general se concluye esta primera fase en la cual se creó y capacitó al equipo de trabajo, se comunicó efectivamente el estudio y se realizó la caracterización para buscar una familiarización con la

entidad. A modo de resumen se tiene que la Universidad de Holguín es una institución de gran envergadura en el territorio, con una infraestructura y un talento humano numeroso, que de forma general posee un buen completamiento, pero ha estado afectado por bajas y otras causas que pueden atentar contra el desarrollo de los procesos universitarios.

Fase II. Planeación

Paso 4. Análisis estratégico de la gestión del talento humano.

Para el desarrollo de este paso se aplicó como herramienta de análisis la matriz DAFO. De los resultados obtenidos, durante la revisión documental y tormentas de ideas con el grupo de trabajo, se logró definir el conjunto de factores externos e internos (amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades) que tienen más relación con el proceso de GTH entre los elementos más relevantes del resultado se destaca la fortaleza “sólida composición del claustro” y la amenaza “alto proceso migratorio en el país especialmente fuerza altamente calificada”.

Los resultados del análisis de impacto en la Matriz DAFO ubican al proceso de GTH en una posición defensiva, predominando las fortalezas y las amenazas. Se deben trazar estrategias defensivas para mejorar la situación actual de este proceso, aprovechando las fortalezas que tiene para enfrentar las amenazas que aparecen en el entorno.

Basado en los resultados del diagnóstico estratégico, el proyecto del MES y los estándares de calidad que evalúan las universidades de Cuba, se definieron los siguientes objetivos:

1. Mejorar la composición del claustro en materia de categoría docente y científica acorde a las metas establecidas en el proyecto del MES y los estándares de calidad establecidos por la Junta de Acreditación Nacional (JAN).
2. Lograr el completamiento del claustro tanto de profesores a tiempo completo como profesores a tiempo parcial que permita cubrir la demanda del territorio (fortalecimiento cuantitativo)
3. Incrementar la satisfacción y preparación de los recién graduados que se forman como docentes en la universidad.

Tarea 6. Definición de las estrategias

Una vez definidos los objetivos estratégicos, el grupo desarrolló la técnica de tormenta de ideas con toda la información obtenida y elaboró las estrategias generales, las específicas y estas últimas las asoció a los objetivos específicos que tributa. Las estrategias generales y específicas del proceso quedaron de la forma siguiente:

1. Formación Integral del talento humano

Estrategias específicas:

- 1.1. Gestionar la formación doctoral acelerada de los docentes priorizando el trabajo con los jóvenes. (Objetivos 1, 2 y 3)
- 1.2. Acelerar la transición de los profesores a categorías docentes superiores. (Objetivos 1, 2 y 3).
 2. Gestionar la atención integral a los trabajadores

Estrategias específicas:

- 2.1 Perfeccionar el sistema de compensación laboral (Objetivos 2 y 3)
- 2.2 Garantizar formas de organización del trabajo más atractivas para los docentes (Objetivos 1, 2 y 3).

Paso 5. Diseño del cuadro de mando integral

En primer momento, partiendo del criterio de Ortiz Pérez (2014) se diseñaron las 4 perspectivas que dicha autora propone, pero con factores claves de éxito asociados al proceso de GTH. De esta forma se diseñó primero el mapa estratégico del proceso de GTH, en el cual se muestran los principales elementos de éxito para lograr llegar a la perspectiva de cliente. En el caso del proceso de gestión del talento, se asume como principales clientes los procesos sustantivos que demandan de un talento humano que le permita lograr los objetivos a nivel organizacional (ver figura 2).

Figura 2.

Mapa estratégico para la gestión del talento humano en la Universidad de Holguín.



Para confeccionar el cuadro de mando integral, se listaron todos los indicadores asociados al proceso de GTH. Teniendo en cuenta, que el número de indicadores es elevado (20), para la confección del cuadro de mando integral, se aplicó el método Delphi, cuyos expertos fueron los miembros del equipo a nivel de universidad (seis miembros más un investigador).

Para esto, se listaron los indicadores a cada experto y se incluyen en el cuadro de mando, los que tengan más de un 60% de aprobación por los expertos. En este sentido se indicó tener como criterio los indicadores que más influyan en el cumplimiento del proyecto estratégico y en los estándares de calidad en materia de evaluación institucional. De esta forma se listaron finalmente 11 indicadores y se confeccionó el cuadro de mando integral que se muestra en la tabla 1.

Tabla 1.

Cuadro de mando integral del proceso de gestión del talento humano

No.	Indicador	Subproceso	OE	Perspectiva				Frecuencia de medición
				Financiera	Procesos internos	Aprendizaje y crecimiento	Cliente	
1	% de Ejecución del presupuesto de Salario	Estimulación y Gestión Económica	2	x				Mensual
2	% Completamiento de la plantilla.	Selección y Estimulación	2		x			Mensual
3	% Satisfacción laboral	Estimulación	2		x			Semestral
4	% Satisfacción laboral de los recién graduados	Estimulación	3		x			Semestral
5	Índice de accidentalidad	Seguridad y Salud	2		x			Anual
6	% de Doctores en el claustro	Formación y Desarrollo	1			x		Mensual
7	% Profesores con categoría docente superior.	Formación y Desarrollo	1			x		Mensual
8	% de Doctores, Máster y Especialistas.	Formación y Desarrollo	1			x		Mensual
9	% Profesores principales de año con	Formación y Desarrollo	1			x		Mensual

	categoria docente superior							
10	% Satisfacción de los estudiantes con sus docentes	Formación pregrado	1				x	Semestral
11	Cantidad de defensas doctorales logradas	Formación posgrado	1				x	Semestral

Paso 6. Diseño de la evaluación integral del proceso de Gestión de del talento humano

Como parte de este paso, se busca la integración de la herramienta para controlar la GTH. A continuación se aplicó el método Kendall para ponderar los 11 indicadores incluidos en el cuadro de mando integral. Los expertos fueron los mismos que aplicaron el método Delphi. El coeficiente de concordancia arrojó a una cifra de 0.7087 lo que expresa que hay consenso entre los expertos, y que, al hallar la proporción de la puntuación de cada indicador, se determinó el peso de los indicadores.

Para estandarizar los indicadores se asume de criterio evaluativo Muy bien (MB), Bien (B), Regular(R) y Mal(M) que para el cálculo de le evaluación integral equivalen a una puntuación de 4, 3, 2 y 1 respectivamente. Los porcentajes y evaluaciones se determinaron en correspondencia con los criterios evaluativos del proyecto estratégico y los de evaluación institucional.

Para el indicador general, se emplea la ecuación siguiente:

$$EPGRH = \sum_{n=1}^{11} PindnXEindn \quad (1)$$

Donde:

EPGRH: Evaluación integral del proceso de gestión del talento humano.

Pindn: Peso del indicador n

Eindn: Evaluación del indicador n (1, 2, 3 ó 4)

Para evaluar el indicador general se definieron criterios que van desde comportamiento muy favorable en la gestión del talento hasta comportamiento deficiente de esta gestión.

Paso 7. Diseño de los sistemas de alerta temprana

En este sentido se diseñó una página en Excel que permite identificar en tiempo real, el comportamiento de los indicadores que pueden ser medidos mensuales, de tal forma que se pueda actuar en tiempo para mejorar el comportamiento de estos. Este sistema también se aplica a nivel de facultad y a nivel de centro

universitario municipal. De esta forma se puede profundizar en las causas y áreas que más influyen en el comportamiento de los indicadores.

Este programa que implementa los sistemas de alerta temprana por lo general desarrolla un mecanismo de control con un carácter cuantitativo. Por lo que, para perfeccionar el proceso, se debe implementar además, un sistema de control, que se fije en el plan de trabajo anual, que permita en determinados momentos del año realizar balances del comportamiento del proceso o de determinado indicador. A modo de ejemplo en la siguiente tabla se muestra el mecanismo para 3 indicadores:

Tabla 2.

Cuadro de mando integral del proceso de gestión del talento humano

No.	Indicador	Actividad	Espacio	Frecuencia
1	% Satisfacción laboral	Análisis del estado de la satisfacción laboral	Consejo de Dirección y Asambleas Sindicales	Semestral
2	Índice de accidentalidad	Análisis del estado de la seguridad y salud en el trabajo	Comité de Prevención y Control y luego aprobación en el consejo de Dirección	Mes de abril
3	% de Doctores en el claustro	Revisión del estado de los porcentajes de doctores a nivel de área	Visitas integrales y otros controles planificados	Mensual
		Balances de posgrado y capacitación	Consejo de Dirección	Semestral

Estas dos formas de controlar de forma sistemática, que alertan sobre el comportamiento de los indicadores, posibilitan tanto de forma cuantitativa como cualitativa, saber el estado en tiempo real y las causas que pueden provocar afectaciones a los resultados del proceso.

Fase III. Implementación

Una vez realizada toda la planeación corresponde implantar lo proyectado. Se deben tener en cuenta una serie de elementos como los responsables y los recursos a emplear. El desarrollo de esta segunda fase consta de dos pasos.

Paso 8. Establecimiento de aseguramientos para el control

Se definieron los recursos, los medios de trabajo necesarios y asignación de autoridad y responsabilidad como uno de los aspectos que posibilita el logro de los objetivos.

Paso 9. Informatización del autocontrol

Para este paso, se desarrolló una herramienta en Excel, que además de mostrar el sistema de alerta temprana, recoge de las bases de datos exportadas de cada mes del sistema ASSEST, y calcula el comportamiento de los indicadores mensuales, las comparaciones con las metas establecidas tanto con relación al proyecto estratégico como en materia de calidad y determina el nivel de consecución de los objetivos a través de los indicadores incluidos en el cuadro de mando integral según el peso definido por los expertos.

Fase IV. Control y Mejora

En esta fase se ejecutaron las acciones dirigidas al control del proceso, para la implementación de medidas correctivas que posibilitan la mejora continua. Se realiza un análisis para cada indicador de forma general y para el caso de los indicadores esenciales se hace además por área. Teniendo en cuenta el momento en el que se presenta la investigación, los resultados mostrados son al cierre del mes de junio del año 2024 independientemente de la frecuencia de evaluación que se mostró en el cuadro de mando integral.

Paso 10. Evaluación a través del cuadro de mando integral

Para evaluar el proceso, se realiza el análisis general para cada indicador, y en el caso de los principales indicadores se realiza el análisis por área. Finalmente se determina el grado de consecución de los objetivos mediante la ecuación 1 del paso 6 de este procedimiento. A modo de ejemplo se muestran los indicadores que salieron más afectados en el estudio.

% Completamiento de la plantilla

El completamiento de la plantilla se comportó en un 74.62% con una evaluación de regular. La evaluación está afectada fundamentalmente por las frecuentes bajas en los años anteriores tanto para áreas docentes como para no docentes. No obstante, la universidad para suplir el déficit tiene un total de 820 trabajadores con contrato determinado.

Satisfacción laboral

A partir de que la Universidad tiene establecido aplicar la encuesta de satisfacción laboral mediante la plataforma de encuestas institucional, y que fue recientemente aplicada, se decidió revisar los resultados de la más reciente. El resultado de la encuesta reflejó un 76% de índice de satisfacción laboral, el cual se

encuentra influenciado principalmente por elementos relacionados a la estimulación material y a las condiciones de trabajo. Entre las principales condiciones de trabajo que influyen negativamente en la satisfacción se encuentran el déficit de transporte, la alimentación y escasez de medios de trabajo. Este indicador clasificó de regular.

% de Doctores en el claustro

El porcentaje de doctores se comportó en un 27.28 %. A pesar de encontrarse por encima de la meta definida en el proyecto estratégico, la universidad se ha propuesto optar por la excelencia y con ese resultado aún no se logra. Por esta razón el indicador se evalúa de regular. El ritmo del indicador disminuyó al incrementar el completamiento de la plantilla de jubilados que no eran doctores, no obstante, la proyección de doctores a formar se considera favorable lo que debe a cierre de año mejorar significativamente el comportamiento de este indicador.

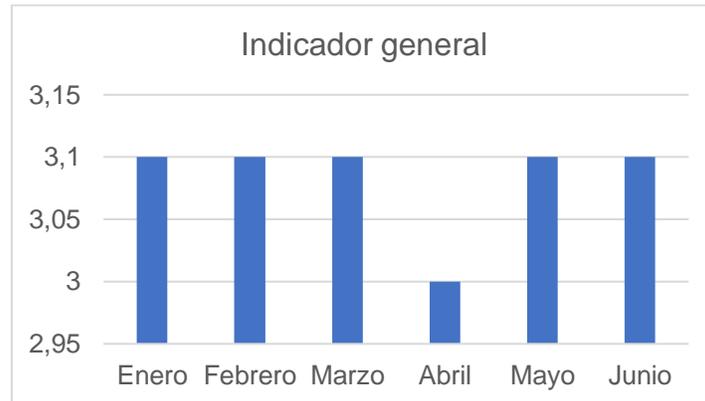
% Profesores principales de año con categoría docente superior

Este indicador obtuvo un valor de 72.34% calificando de regular. Se encuentra por debajo de la meta propuesta por lo que puede afectar el cumplimiento de los objetivos. A pesar de contar con un buen porcentaje de docentes con categoría superior, este indicador clasifica de bajo. Se debe fundamentalmente a que estos profesores se le asignan otras responsabilidades y otros que se niegan a asumir la misma. Por lo tanto, es un tema que se debe analizar para lograr mejorar este comportamiento.

Teniendo en cuenta los resultados de cada indicador del proceso y la ecuación 1 del paso 6, la evaluación integral del proceso de GTH obtiene un valor de 3.10, que, si se ubica en la escala definida por los investigadores, se obtiene un comportamiento aceptable en la gestión estratégica del talento humano en la universidad, debido a que el promedio de los indicadores es evaluado de bien. En este sentido afectan fundamentalmente los resultados de los indicadores antes mencionados. Además, si se analiza por área, se puede detectar que los Centros Universitarios Municipales, poseen más deteriorados los indicadores que las facultades, a excepción de la Facultad de Comunicación y Letras y la Facultad de Informática y Matemática, que también se encuentran afectadas. Por otra parte, los indicadores que aportan de forma más favorable son el índice de accidentalidad, categorías superiores de los docentes y la satisfacción de los estudiantes con sus docentes. El comportamiento del indicador general se ha mantenido estable durante lo que va de año, solo con un leve decrecimiento en el mes de abril (figura 3).

Figura 3.

Comportamiento durante el año del indicador general.



Paso 11. Elaboración del informe de control

En este caso el informe de control se elaborará cuando cierre el año en el formato de evaluación del cumplimiento del proyecto estratégico y en el modelo de evaluación de la variable Recursos Humanos. La herramienta que usará la Dirección de Recursos Humanos de forma sistemática será la misma página en Excel que le informa sobre el comportamiento de cada indicador.

Paso 12. Proyección de mejoras

Una vez evaluado el proceso y obteniendo una clasificación mejorable, el equipo de trabajo a través de tormenta de ideas, determinan las principales insuficiencias que posibilitan mejorar los resultados del proceso y elaboran el plan de acción en consecuencia. Este plan de medidas no solo debe ser actualizado cuando pase un periodo, sino por los mismos sistemas de alerta temprana, se pueden detectar insuficiencias que den lugar a modificar o incluir medidas. A modo de ejemplo se muestra en la tabla 3 algunas de las acciones enmarcadas en el plan.

Tabla 3.

Plan de mejoras para la gestión del talento humano.

Insuficiencia	Acciones	Responsable	Fecha de Cumplimiento	Recursos
Insuficiente completamiento de la plantilla de docentes	Buscar nuevas formas de captación de docentes en el territorio y suplir las plazas vacantes con contratos determinados	Dirección de Recursos Humanos y Jefes de áreas	Julio – Sep 2024	Presupuesto de Salario

Insuficiencia	Acciones	Responsable	Fecha de Cumplimiento	Recursos
	Aplicar formas de contratación atractivas para retener a los docentes como pluriempleo, pago de horas extras, pago de sobrecarga docentes entre otras posibles según la legislación,	Dirección de Recursos Humanos y Jefes de áreas	Julio – Sep 2024	Presupuesto de Salario
Bajos niveles de satisfacción laboral	Priorizar la compra de medios de trabajo que garanticen mejores condiciones laborales	Dirección de Logística	Sept-Dic 2024	Presupuesto para compras
	Buscar mejores proveedores que garanticen la venta de productos para la venta constante de almuerzo	Dirección de Logística	Sept-Dic 2024	Presupuesto para compras
	Negociar con el territorio para acceder al combustible que garantice el transporte obrero de forma regular	Departamento de Transporte	Sept-Dic 2024	Combustible asignado

Paso 13. Revisión del programa de mejoras y comparación de objetivos propuestos

Este paso no se desarrolla en esta investigación por el tiempo destinado a la misma. Es una tarea que le queda pendiente a la administración para cerrar el ciclo de mejora y lograr incrementar los resultados del proceso de GTH.

CONCLUSIONES

La gestión del talento humano en las universidades debe poseer un carácter estratégico. De esta forma es que se puede lograr que los docentes, contribuyan más directamente a impactar en los resultados del

proyecto estratégico y de la gestión de la calidad. Por lo tanto, es importante que el control de este proceso, se haga con un carácter estratégico y con las herramientas más propicias para esto.

Dentro de los instrumentos metodológicos analizados, se destacan autores que han trabajado la gestión del talento humano en universidades y otros en el sector empresarial, sin embargo, se decidió optar por el de Rodríguez Medero (2021), que, a pesar de no ser en universidades, posee una metodología general adaptable y herramientas valiosas para controlar estratégicamente el proceso.

Al mismo se le realizaron ajustes especialmente relacionados con los indicadores, que en otros sectores se diferencian a los de las universidades.

Al aplicar el procedimiento en la Universidad de Holguín, se evidenció un comportamiento aceptable alcanzando una puntuación de 3.10 en la gestión estratégica del talento humano, sin embargo, existen insuficiencias en el proceso de gestión del talento humano lo que afecta el desarrollo de la estrategia organizacional. En este sentido el bajo completamiento de la plantilla, la satisfacción laboral, el porcentaje de doctores y la composición de los profesores principales de año académico fueron los indicadores más afectados, para lo cual se trazaron acciones enmarcadas en un plan de acción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allui, A., y Sahni, J. (2016). Strategic human resource management in higher education institutions: empirical evidence from Saudi. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 361-371. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.044>
- Aruca Bacallao, A. (2014) Metodología para el diagnóstico de la gestión de los recursos humanos en las universidades adscriptas al Ministerio de Educación Superior. (Tesis de doctorado no publicada en Ciencias de la Educación, Universidad de la Habana)
- Baños Martínez, M. A. (2021). Modelo de gestión universitaria por procesos alineado a los objetivos estratégicos de la Educación Superior en Cuba. (Tesis de doctorado no publicada en Ciencias Técnicas, Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”)
- Castells Gil, B. L. (2008). La Evaluación integral del sistema de gestión de los recursos humanos académicos en los Institutos Superiores Pedagógicos. (Tesis de doctorado no publicada en Ciencias Pedagógicas, Universidad de Ciencias Pedagógicas “Jose de la Luz y Caballero”).
- Castro Mbwini, D. N. (2022). La gestión universitaria. Aportes desde la perspectiva de Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 547-553.

- Crespo León, E., Bravo Mondeja, J. L., González Cruz, E., y Machado Rodríguez, Á. S. (2014). Procedimiento para la integración de la Gestión de la Calidad a la Gestión del Capital Humano en los Centros de Educación Superior. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 2(1), 31-40.
- Cuesta Santos, A. (2011). Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(2), 287-297.
- Dextre Flores, J. C. y Del Pozo Rivas R. S. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control?. *Contabilidad y negocios*, 7(14), 69-80.
- Estrada Escalona, A. (2023) Planeación estratégica del proceso de gestión de los recursos humanos en la Universidad de Holguín. (Tesis presentada en opción al título Ingeniero Industrial)
- González Gutierrez, M. L. (2015) Modelo de gestión del talento humano para los institutos universitarios de tecnología en Venezuela. Caso de estudio: Instituto Universitario de Tecnología del Estado Bolívar (Tesis de doctorado no publicada en Ciencias Económicas, Universidad de la Habana)
- Ministerio de Educación Superior (2023) Resolución 160, Reglamento del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES)
- Núñez Cruz, C. R., Villacreces Álvarez, G, y Núñez Peña, C. R. (2023). Perfeccionamiento de la estimulación a docentes en universidades: experiencias en universidades de Cuba y Ecuador. *RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 5(49), 51-66.
- Núñez Cruz, C. R., Pérez Campaña, M., Núñez Peña, C. R., & Tamayo De la Rosa, A. D. (2024). Procedimiento para balances de carga y capacidad del personal docente en la Universidad de Holguín. *LUZ*, 23(3), e1458-e1458.
- Orama Hidalgo, P. L (2023). Procedimiento para el diseño de las competencias del personal docente en la Universidad de Holguín. (Tesis presentada en opción al título Ingeniero Industrial)
- Ortiz Pérez, A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. (Tesis de doctorado no publicada en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya").
- Rabee, A. M. (2014). Strategic management of human resources in educational organizations. *European Scientific Journal*, 10(10), 292-300.
- Rodríguez Medero, S. (2021). Procedimiento para el autocontrol de la gestión de capital humano (Master's thesis, Universidad de Holguín, Facultad Ciencias Empresariales y Administración, Departamento Ingeniería Industrial).
- Rodríguez Rodríguez, G. (2023). Perfeccionamiento del proceso de selección e integración del personal en la Universidad de Holguín. (Tesis presentada en opción al título Ingeniero Industrial)