

## Artículo de revisión

Cómo citar: Castillo Calderín, J. D., Lombillo Rivero, I., & Capó Pérez, J. R. (2024). Acercamiento contextualizado a la gestión integral de los recursos humanos en la Universidad Agraria de La Habana. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 12(1), 1-13.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.11123855>

Recibido: 04/03/2024

Aceptado: 03/04/2024

Publicado: 09/05/2024

Autor para correspondencia:

[jcastillocalderin@gmail.com](mailto:jcastillocalderin@gmail.com)

**Conflicto de intereses:** los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses, que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

Julia Damaris Castillo Calderín <sup>1</sup>

Universidad Agraria de La Habana

<https://orcid.org/0000-0001-5549-0586>

[jcastillocalderin@gmail.com](mailto:jcastillocalderin@gmail.com)

Cuba

Ideleichy Lombillo Rivero <sup>2</sup>

Universidad Agraria de La Habana

<https://orcid.org/0000-0001-8218-2722>

[ideleichyuniv@gmail.com](mailto:ideleichyuniv@gmail.com)

Cuba

José Roberto Capó Pérez <sup>3</sup>

Universidad Agraria de La Habana

<https://orcid.org/0009-0003-2368-0766>

[capo@unah.edu.cu](mailto:capo@unah.edu.cu)

Cuba

## Acercamiento contextualizado a la gestión integral de los recursos humanos en la Universidad Agraria de La Habana

Contextualized approach to the integral management of human resources at the Agrarian University of Havana

Abordagem contextualizada da gestão integral de recursos humanos na Universidade Agrária de Havana

### Resumen

**Introducción:** la gestión integral de los recursos humanos es esencial para garantizar éxito y sostenibilidad en una organización, al asegurar que se cuente con el talento adecuado, se promueva un buen ambiente laboral y se fomente el desarrollo de los trabajadores. **Objetivo:** identificar los elementos que nos aproximan a la situación actual de la gestión integral de los recursos humanos a través de la sistematización de los principales referentes teóricos y metodológicos en la Universidad Agraria de La Habana (UNAH). **Metodología:** se empleó la metodología cualitativa con métodos teóricos de análisis síntesis, inducción y deducción, análisis documental, histórico lógico, así como indagaciones empíricas realizadas por los autores, el estudio de las fuentes documentales, la observación y de la experiencia de los autores en esta esfera. **Resultados:** se precisaron los principales referentes sobre la gestión de los recursos humanos, que permitió comprender y aplicar de manera efectiva las mejores prácticas. Se demostraron la existencia de brechas teóricas en el contexto de investigación y se define la GIRH. **Conclusión:** se pudo constatar la evolución de la gestión de los recursos humanos, a partir de la integración de sus núcleos teóricos fundamentales: la gestión universitaria y sus procesos en la Educación Superior y la GIRH en la UNAH.

**Palabras clave:** gestión, universidad, proceso, recursos humanos

### Abstract

**Introduction:** The integral management of human resources is essential to guarantee success and sustainability in an organization, by ensuring that adequate talent is available, a good work environment is promoted and the development of workforce is encouraged. **Objective:** to identify the elements that determine the current situation of the integral management of human resources through the systematization of the main theoretical and methodological references at the Agrarian University of Havana.



**Methodology:** The qualitative methodology was used with theoretical methods of synthesis and analysis such as induction, deduction, logical history, as well as empirical investigations, the study of documentary sources and the observation and experience of authors in this area. **Results:** The fundamental human resources management references were identified, which allowed an effective understanding and implementation of best practices. The existence of theoretical gaps in the research was demonstrated and the human resources management was defined. **Conclusion:** The evolution of the management of human resources could be verified, as well as its fundamental theoretical nuclei: university management and its processes in Higher Education and human resources.

**Keywords:** management, university, process, human resources

## Resumo

**Introdução:** a gestão integral dos recursos humanos é essencial para garantir o sucesso e a sustentabilidade de uma organização, garantindo que o talento certo esteja disponível, seja promovido um bom ambiente de trabalho e incentivado o desenvolvimento dos trabalhadores. **Objetivo:** identificar os elementos que nos aproximam da situação atual da gestão integral de recursos humanos através da sistematização dos principais referenciais teóricos e metodológicos da Universidade Agrária de Havana (UNAH). **Metodologia:** utilizou-se metodologia qualitativa com métodos teóricos de análise, síntese, indução e dedução, análise documental, história lógica, bem como investigações empíricas realizadas pelos autores, estudo de fontes documentais, observação e experiência dos autores nesta esfera. **Resultados:** foram especificadas as principais referências sobre gestão de recursos humanos, o que permitiu compreender e aplicar eficazmente as melhores práticas. Foi demonstrada a existência de lacunas teóricas no contexto da pesquisa e definida a GIRH. **Conclusão:** a evolução da gestão de recursos humanos pôde ser confirmada, a partir da integração dos seus núcleos teóricos fundamentais: a gestão universitária e seus processos no Ensino Superior e a GIRH na UNAH.

**Palavras-chave:** gestão, universidade, processo, recursos humanos

## Introducción

En las instituciones educativas de excelencia constituye una prioridad la utilización del conocimiento, las habilidades y las competencias que poseen sus trabajadores para el logro de los objetivos organizacionales, es por ello que este, se reconoce en la actualidad como el recurso más importante de la organización. Esto alcanza mayor valor en las intuiciones de educación superior, donde uno de sus fines es la obtención y creación de un nuevo conocimiento a favor de la sociedad.

Los trabajos de González (2017) y Vázquez (2019), han reconocido que la gestión universitaria es transversal y contempla dentro de ella a la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) como un proceso estratégico de la organización enfocado al incremento de la calidad. A su vez, integra factores y relaciones tanto internos como externos. Además, tiene en cuenta al hombre y su cultura como factor principal de la organización.

En correspondencia con lo señalado anteriormente, las Universidades para su sostenibilidad han proyectado sus metas a largo plazo. En este caso la GRH se ubica dentro de las estrategias de la universidad, para que sus resultados contribuyan de manera significativa al cumplimiento de los procesos sustantivos.

La gestión integral de los recursos humanos permite maximizar el potencial y el rendimiento de los trabajadores. Promueve su desarrollo profesional y personal e identifica sus fortalezas, áreas de mejora y necesidades de formación, lo que favorece la retención del talento, la motivación y la construcción de equipos de trabajo sólidos y comprometidos. Se preocupa por el bienestar y la satisfacción de los colaboradores, promoviendo un clima laboral positivo basado en la confianza, el respeto, la comunicación efectiva y el reconocimiento del trabajo bien hecho. Un buen clima laboral repercute en la productividad la creatividad y la innovación dentro de la institución.

El estudio de las investigaciones realizadas en el contexto de la Universidad Agraria de La Habana (UNAH) sobre la GRH por quince estudiantes de las carreras de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas e Ingeniería Industrial y cuatro profesores de la Maestría en Dirección durante el período 2011-2019 que aportaron como resultados diseños de sistemas de GRH en la universidad y en varias Facultades, procedimientos documentados para diferentes subsistemas y / o actividades vinculadas a la GRH, así como, en las indagaciones empíricas realizadas por la investigadora a partir de la observación de la gestión del proceso recursos humanos, el estudio de las legislaciones vigentes y la experiencia de dirección de la autora en esta esfera; demuestran brechas teóricas en cuanto a la gestión integral de los recursos humanos (GIRH) en el contexto de investigación. Entre estas brechas se encuentran las siguientes:

### Brechas Teóricas

- Poca argumentación teórica y científica de los vínculos existentes entre la gestión de los procesos de la universidad y el proceso recursos humanos como parte de estos.
- Carencia de estudios que vinculen la gestión de los recursos humanos con el logro de los objetivos organizacionales y la satisfacción laboral.

- En la literatura científica la integración de los enfoques sistémico, multidisciplinarios, participativo, proactivo, a proceso y por competencias laborales en los modelos de GRH ha sido tratada más como declaraciones de principios que como concreción de los resultados propios de la gestión.

De esta manera, como objetivo se propone identificar los elementos que aproximan a la situación actual de la gestión integral de los recursos humanos en la Universidad Agraria de La Habana al sistematizar los principales referentes teóricos y metodológicos que la sustentan.

## Metodología

El artículo que se presenta proviene de los resultados obtenidos mediante la sistematización de inferencias y conceptos presentados por otras investigaciones, en torno a la gestión de los recursos humanos en sus tendencias más actuales. Para ello se estructuró un diseño documental de tipo cualitativo, se emplearon los siguientes métodos de investigación del nivel teórico: análisis síntesis, inducción y deducción, análisis documental, histórico lógico, así como indagaciones empíricas realizadas por los autores, el estudio de las fuentes documentales y de la experiencia de dirección de los autores en esta área.

La esencia cualitativa permitió, comprender las particularidades de la gestión integral de los recursos humanos en su evolución hasta la actualidad, comprendida en denominaciones tales como: Gestión de Capital Humano (GCH), Gestión del Talento Humano (GTH), Gestión de Personal, Gestión Humana, entre otras, cuya esencia es comprender a la persona o al ser humano a definición en su integralidad bio-psico-social, implicando a su capacidad productiva o su capital humano.

La gestión integral de los recursos humanos en el contexto universitario es esencial para potenciar el capital humano, mejorar el desempeño organizacional, promover el bienestar laboral y adaptarse a los cambios del entorno educativo. Una gestión eficaz de los recursos humanos no solo beneficia a los trabajadores, sino que también impacta positivamente en la calidad educativa y en el cumplimiento de la misión institucional.

## Resultados y discusión

### Gestión. La gestión universitaria. Sus principales procesos

Las universidades deben tener la capacidad de adaptarse rápidamente al cambio, para lograr su supervivencia y desarrollo, tomando decisiones oportunas que permitan las transformaciones necesarias para sobrevivir en un entorno que se encuentra en constante evolución. Para ello se requiere recursos financieros, materiales y humanos, por lo que es importante buscar estrategias de gestión, que conlleven a la satisfacción laboral y el cumplimiento de los objetivos institucionales, optimizando los recursos antes abordados.

Galarza (2007) expresó que la gestión es el proceso mediante el cual se puede dirigir las acciones para lograr de forma eficiente y eficaz los resultados e

impactos esperados en cualquier organización, para su desarrollo es necesario que estén identificados los objetivos y metas que sirven de base para el trabajo institucional.

González (2017) al profundizar en el estudio del término gestión, a partir del criterio de diferentes autores, puntualizó como rasgos comunes que lo tipifican, los siguientes:

- Es un proceso, que contribuye al desarrollo individual e institucional.
- Empleo eficiente de los recursos de los que se dispone.
- Está orientada al cumplimiento de los objetivos proyectados.

### La gestión Universitaria

La universidad realiza o busca realizar la función sustantiva de responder a las necesidades o al orden social en un momento histórico determinado. Estas demandas requieren que los cuadros estén bien preparados para gestionar los procesos sociales, de enseñanza, de ciencia e investigación y de extensión universitaria a nivel de universidad que respaldan el modelo educativo.

Tristá (2005) ha indicado que la gestión universitaria es el proceso que permite la implementación y desarrollo de los procesos sustantivos (formación de pregrado y posgrado, extensión universitaria e investigación), así como los recursos humanos, financieros, y materiales asociados, para lograr resultados significativos para la institución y la sociedad.

Galarza (2007) expresó que la gestión universitaria debe concebirse como un proceso que potencia el funcionamiento armónico de la Universidad con su entorno, la integración vertical y horizontal de sus procesos para que se implementen de manera coherente y proactiva, propiciando así la participación efectiva de las personas, para alcanzar resultados que influyan significativamente en lo individual, lo grupal, lo organizacional y social, siempre influenciados por determinadas condiciones históricas y sociales.

La gestión universitaria abarca los procesos establecidos en la educación superior; cada institución encuentra dentro de su marco geográfico lo fundamental para materializar sus objetivos en acciones, pero no existe una norma que cumplimentar, tal como lo han manifestado Cejas y Alfonso, (2012), la gestión no es un conjunto de técnicas ingenieriles, es una labor de planificación, proyección y control en el tiempo, que involucra a distintos grupos de interés de la organización y que encuentra su razón de ser en el cumplimiento de su misión. La gestión universitaria tiene gran relevancia, como concepto sistematizador e integral de la universidad respecto a su contexto (Aguilera, 2007); por lo que las universidades en cada lugar del mundo han concebido sus definiciones acopladas al entorno.

Los puntos de vistas teóricos asumidos por Tristá (2005), Galarza (2007), Brunner (2011), Paricio (2012), Rodríguez et al. (2015) y González (2017) han destacado que la gestión universitaria tiene un enfoque general que tiene en cuenta los objetivos y metas de la universidad a corto, mediano y largo plazo, así como las estrategias para alcanzarlos, considerándose importante su concepción holista, que permite, a partir de la toma de decisiones el desarrollo e integración de los procesos

universitarios y la influencia equilibrada con el entorno.

Para los autores la gestión universitaria se ha concebido como un proceso integral; que incluye a todos los procesos universitarios; tiene funciones específicas; utiliza y emplea de manera efectiva todos los métodos y recursos disponibles, y sus resultados tienen implicaciones para las Instituciones de Educación Superior (IES) y el entorno. Ser cada vez más eficiente y eficaz y ser evaluado como tal, recibir retroalimentación y mejoras para corregir desviaciones en el logro de los objetivos.

El papel de una universidad moderna es reconocer y satisfacer plenamente todas las necesidades educativas y formativas de la sociedad, lo que determina su contribución al desarrollo económico y social de cada región. En particular, las IES enfrentan enormes desafíos relacionados con los requerimientos del entorno, lo que lleva a mejoras en la gestión universitaria y la calidad de los procesos que contempla.

En este sentido y teniendo en cuenta las posiciones teóricas asumidas por los autores citados con anterioridad y sobre la base de las particularidades del contexto de indagación (UNAH), se asume la clasificación de los procesos universitarios que han planteado Vidal (2001), León (2011), López et al. (2012), Alpízar (2013), Crespo et al. (2013), Soca (2015), Almuñás Rivero et al. (2016), Batista (2016), González (2017) y Universidad Agraria de La Habana (2022) que los agrupa en: procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo.

Los procesos estratégicos tienen un carácter rector, están diseñados para alinear los recursos, capacidades y esfuerzos de la organización. Ellos orientan y aseguran la coherencia de todos los procesos y están bajo la responsabilidad de la alta dirección de las IES. Los procesos sustantivos tienen un impacto significativo en los objetivos estratégicos y son esenciales para el éxito de la organización, es decir, añaden valor. En las IES se dan tres procesos sustantivos: formación de pregrado y posgrado, ciencia, tecnología e innovación y extensión universitaria. Los procesos de apoyo, por su parte, son los que sustentan o apoyan a los procesos estratégicos y sustantivos y aportan valor a la actividad fundamental.

En el contexto de investigación se han considerado como procesos estratégicos: la Planeación Estratégica, Recursos Humanos (RH), la Calidad, la Internacionalización y la Informatización y Comunicación. Teniendo en cuenta la clasificación anterior, los autores del presente artículo hacen referencia en el siguiente epígrafe al proceso estratégico: Recursos Humanos, ya que este es el eje central del estudio que se realiza.

### **La Gestión del proceso Recursos Humanos en la Educación Superior (ES)**

El estudio realizado sobre la gestión universitaria y sus procesos permitió identificar a la GRH como un proceso estratégico en el contexto de la Educación Superior. La gestión de los recursos humanos es un tema tratado por diversos estudiosos, a partir de la era del conocimiento se comienzan a utilizar otros términos similares y paralelos que igualmente tratan al ser humano como un ente portador de inteligencia, conocimientos, habilidades, aspiraciones y percepciones; estas definiciones constituyen una evolución del término y su concepción dentro de la organización.

De acuerdo con las reflexiones de Beer (1998), Alles (2000), Chiavenato

(2002), Becker (2002), Morales (2009), Cuesta (2010), Zuluaga y Castañeda (2014) la Gestión de los recursos humanos (GRH) requiere romper la separación entre actividades, contrariamente a la vieja teoría de Taylor, y fortalecer conexiones sistémicas y estratégicas de la cual también hace referencia Hernández et al. (2011) y Álvarez (2016).

El término GRH en la literatura científica aparece, indistintamente, utilizado como: gestión del capital humano, gestión del talento humano o del factor humano. En correspondencia con los criterios de Chiavenato (2011), Castro (2005), Alhama (2008), (Cuesta (2010), Oficina Nacional de Normalización (2007), Morales (2009), Dessler y Varela (2011), Odriazola (2013), Ferrer (2015), Alarcón (2016), González (2017) y Vázquez (2019) las denominaciones de GRH, gestión del talento humano, del factor humano o del capital humano tienen en su centro al hombre, como factor primordial para el logro de los objetivos institucionales, no son un medio sino el fin.

La función de gestión de Recursos Humanos ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas. Como resultado, se han producido cambios significativos en su papel y en su creciente contenido estratégico, lo que ha llevado a la ampliación de sus funciones y a la complejidad de sus actividades. El desarrollo destaca las implicaciones a nivel organizacional y estratégico, que resaltan la necesidad de alinear las políticas y prácticas de sistemas de RH con los objetivos estratégicos de la organización (Delery & Doty, 1996).

Se convierte en componente fundamental de ventaja competitiva y por tanto es un elemento importante en cualquier tipo de organización Becker et al. (2009). Este factor común es el diferenciador clave que impulsa la competitividad porque necesita ser probado, medido y comparado (González, 2005). No cabe duda que en una organización las personas que velan por el control y cumplimiento tanto de las metas como de los objetivos son los recursos humanos y son los elementos estratégicos de la organización (Ortiz et al., 2012).

Cuesta (2010) planteó que la GRH son todas las decisiones y acciones de la dirección que afectan la relación entre los empleados y la institución. Por su parte, Dessler y Varela (2011); Rodríguez y Delgado (2020) y Suárez et al. (2020), han expuesto que, el campo de la gestión de recursos humanos implica acción y gestión para resolver cualquier problema relacionado con los trabajadores de una organización, es importante porque aumenta la productividad de los trabajadores, atrae a los trabajadores adecuados, se desarrolla de forma objetiva a través de la formación continua y muchas otras mejoras. También se considera un área que juega un papel importante en la planificación estratégica organizacional ya que puede proporcionar la información relacionada con los incentivos morales y materiales, aspectos legales relacionados con lo laboral, e información sobre las debilidades y fortalezas de los miembros de la institución.

El liderazgo en la jerarquía organizacional tendrá como objetivo agrupar todas las áreas de la organización de acuerdo con el comportamiento grupal de cada uno de los empleados implicados y tareas tales como: planificación organización, implementación y control. Es en este caso, la tarea de planificación sería identificar los pasos individuales necesarios para lograr los objetivos establecidos. (Montes de Oca, 2020; Señalin et al., 2020). Por su parte, autores como Rafidah y Dewi (2020) y Wang et al. (2021) señalaron que la gestión de recursos humanos debe centrarse

principalmente en atraer y desarrollar el mejor talento para garantizar la más alta calidad de la fuerza laboral dentro de la empresa.

Basado en la teoría de la gestión de recursos humanos de Gao (2020), en la práctica del sistema de gestión de recursos humanos en la industria manufacturera, los resultados muestran que un sistema de gestión de recursos humanos óptimo puede aumentar la producción y los ingresos de la organización, mejorar el entusiasmo de los empleados; y también contribuye a aumentar la resistencia al riesgo. Los Recursos Humanos son un factor clave en el éxito de cualquier sistema, su desarrollo y eficiencia son necesarios para garantizar un atractivo de calidad (Inga-Berrospi y Arosquipa, 2019).

En correspondencia con ello, Morales (2009), Cuesta (2010), Castillo (2011), Castillo et al. (2023) coincidieron en reconocer que los recursos humanos incluyen la capacidad de realizar un trabajo basándose en el total de conocimientos, experiencias, habilidades, emociones, actitudes, motivaciones y valores inherentes a las personas que trabajan. Incluye la conciencia científica, económica y ética como habilidades que poseen las personas en las organizaciones laborales.

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) es un campo interdisciplinario; incluye las definiciones de psicología industrial y organizacional, derecho del trabajo, cibernética, entre otros; realiza funciones de planificación, organización, ejecución y supervisión de los empleados según lo que requiera la organización; requiere el uso de métodos que puedan promover el trabajo efectivo en una época en que la organización es el vínculo que permite a las personas alcanzar sus objetivos personales, directa o indirectamente relacionados con el trabajo. Hablar de la GRH significa atraer y retener personas en la organización trabajando y contribuyendo con todo su potencial, demostrando una actitud positiva, innovadora y solidaria (Codina et al., 2017).

Por tanto, los recursos humanos llevan implícito todo un cúmulo de valores, capacidades, conocimientos y habilidades que sólo el ser humano puede portar, como lo definieron la mayoría de los autores tratados; pero también es la inversión que efectúan las organizaciones en pos de dar conocimiento, formación e información a su personal. Actualmente, la Gestión de los Recursos Humanos en nuestro país queda integrada al Decreto Ley 252/2007, dictado por el Consejo de Estado y su Reglamento para la implementación Decreto No.281/2007 “Anotado y concordados en 2018”, establecido por el Consejo de ministros; se rige por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en sus disposiciones jurídicas y se certifica por la norma cubana (NC 3001: 2007).

En el Ministerio de Educación Superior (MES), desde su creación en 1976, el sistema de gestión ha pasado del modelo tradicional de planificación y organización a una planificación estratégica y de gestión por Objetivos, al tiempo que se ha trabajado para asegurar personal altamente calificado tanto en el ámbito profesional como pedagógico e identificado con los principios de la Revolución, su tarea principal es proporcionar la formación integral de los profesionales que el país necesita.

Durante todos estos años se han establecido objetivos, procedimientos y legislaciones para la Gestión de los Recursos Humanos en las Universidades, que han ido evolucionando y perfeccionándose, entre ellos, los relacionados con la selección

e integración del personal y las regulaciones sobre las categorías docentes, los sistemas de organización del trabajo, la estimulación moral y material, la evaluación del desempeño y el sistema de superación para profesores y recién graduados en adiestramiento (Boué, R y Karell, A., comunicación personal, 10 de febrero de 2022).

**Los subsistemas más utilizados en las instituciones adscriptas al MES son:**

- Planificación de necesidades y diseño de puestos de trabajo
- Selección e Integración
- Capacitación y Desarrollo
- Organización del Trabajo
- Evaluación del desempeño
- Reconocimiento Moral y Material
- Evaluación y control

Cada IES tiene diseñada su metodología o procedimiento para la planificación de necesidades y diseño de puestos de trabajo. Para la planeación de recursos humanos, es preciso tener un diagnóstico anticipado de los puestos de trabajo, que incluya las funciones y requisitos de cada cargo u ocupación y sus niveles de complejidad.

**La gestión integral del proceso Recursos Humanos en la UNAH**

El estudio de los vínculos entre la gestión universitaria, sus principales procesos y la gestión del proceso Recursos Humanos en la ES, facilitó la profundización en las particularidades del campo de acción que, en esta investigación, es la gestión integral de los Recursos Humanos.

La GRH en Cuba se caracteriza por la falta de integración con la estrategia de la institución, con los procesos que la componen y con el resto de los sistemas de gestión, la falta de atención a los procesos y a los diferentes niveles de organización y desarrollo. En este sentido la gestión integrada de los recursos humanos no es solo la suma de sus partes o procesos principales, es una cualidad creada por la integración entre sus partes.

Dentro de los enfoques que las distinguen, además del enfoque sistémico o integrador, se destacan el participativo, multidisciplinario, proactivo, por competencias laborales y a proceso, que son primordiales en la estrategia actual de gestión de recursos humanos. Por esta razón, es necesario aplicar un modelo de gestión integrada de acuerdo con estos enfoques, luego de adoptar una determinada dirección estratégica rectora dentro de este modelo, correspondiente a la cultura o filosofía de dirección y a las políticas de GRH, teniendo en cuenta las interacciones con el resto de las áreas de la organización y el entorno.

La integración de la Gestión de Recursos Humanos con los demás procesos de la organización se concreta en dos direcciones:

- La relación con la estrategia, sistemas de gestión y demás sistemas de la institución.

- El vínculo entre los subprocesos de la gestión de los recursos humanos de la organización.

Con relación a los sistemas de gestión que se aplican, cada uno pretende objetivos diferentes, entre ellos existen requisitos, elementos y procedimientos documentados comunes que propician su lógica integración como: política, organización, responsabilidades, formación, control de registros, auditorías, acciones correctivas y preventivas, monitoreo y evaluación por la dirección institucional (Morales, 2009).

Aunque se cuenta en la UNAH con el antecedente del diseño de un sistema GICH en el año 2011, el mismo nunca fue implementado en su totalidad, presentando un inadecuado o nulo funcionamiento de algunos de los subprocesos claves de la GRH, que se resumen en la insuficiente eficacia del modelo actual y la necesidad de desarrollar este proceso desde un enfoque integral, se constata la no existencia de una herramienta para gestionar este proceso en la UNAH que contribuya a su mejora continua en pos de la satisfacción laboral y el logro de los objetivos organizacionales.

La gestión integral de los recursos humanos en la UNAH debe potenciar la participación de los trabajadores en la dirección y proyección del proceso, la búsqueda de soluciones a los problemas, aporte de ideas e iniciativas para la toma de decisiones. Se debe desarrollar el potencial creativo y las habilidades de trabajadores y directivos caracterizadas por el empleo de metodologías, buenas prácticas y estilos de dirección que favorezcan la mejora continua.

Se fomentará el sentido de pertenencia y compromiso con el proyecto institucional, motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la alta dirección respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones en salarios, capacitación y desarrollo, prácticas de trabajo, requisitos de competencia. Por otra parte, se potenciará el desarrollo profesional y oportunidades de promoción para trabajadores y directivos, mediante planes concretos de formación durante su vida laboral, que favorezcan a la promoción de cargos de categoría superior y permita asumir los cambios que se producen en la organización.

A partir del análisis realizado, los autores de la investigación definen la gestión integral de los recursos humanos como un proceso sistémico y estratégico que tiene en cuenta las dimensiones cognitivas, procedimentales y actitudinales que propician la relación interna de los subprocesos y externa con el proyecto estratégico institucional y sus procesos, mediante una dirección efectiva y con la participación de los empleados para así alcanzar satisfacción laboral y el logro de las metas de la organización.

De esta definición se derivan los siguientes atributos fundamentales:

- Carácter estratégico.
- Enfoque sistémico.
- Existen interrelaciones entre sus elementos y coherencia entre la GRH y el proyecto estratégico organizacional.

- Se integran de conocimientos, habilidades y actitudes para una efectiva gestión integral de los recursos humanos.
- Se expresa, la necesidad de una relación interna de los subprocesos y externa con el proyecto estratégico institucional.

## Conclusiones

El estudio de los principales referentes teóricos y metodológicos sobre los que se sostiene la gestión de los recursos humanos en la educación superior, permite conocer su origen y evolución, a partir de la integración de los núcleos teóricos fundamentales: la gestión universitaria y sus procesos, la Gestión del proceso Recursos Humanos en la Educación Superior y la gestión integral del proceso Recursos Humanos en la UNAH.

Estos fundamentos teóricos-metodológicos sirven de base para demostrar que la gestión de los recursos humanos ha evolucionado desde un enfoque mecanicista de la administración hasta las tendencias más actuales, reconociendo a los empleados como el elemento más importante de la organización. Se declara como un proceso sistémico y estratégico que tiene en cuenta las dimensiones cognitivas, procedimentales y actitudinales que propician la relación interna de los subprocesos y externa con el proyecto estratégico institucional y sus procesos universitarios.

## Referencias

- Aguilera, G. L. (2007). *Epistemología de la educación superior. Una concepción para la universidad contemporánea ante la sociedad del conocimiento. Uniautónoma.*
- Alarcón, R. (2016). *La innovación por el desarrollo sostenible, y los desafíos para 2030. [Conferencia inaugural].* X Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2016. La Habana, Cuba.
- Alhama, R. (2008). *Capital humano. Concepto e instrumentación.* Félix Varela.
- Allés, M. (2000). *Dirección estratégica de RRHH. Gestión por competencias.* Granica.
- Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2016). Dirección estratégica y gestión de riesgos en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35(2), 83-92. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s0257-43142016000200007&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s0257-43142016000200007&script=sci_arttext)
- Alpízar, M. (2013). *Perfeccionamiento del Modelo de Gestión Económico - Financiera en las universidades subordinadas al Ministerio de Educación Superior.* [Tesis doctoral, Universidad de La Habana].
- Álvarez, G. (2016). *Desarrollo del Talento humano en la universidad regional Autónoma de los Andes.* [Tesis doctoral, Universidad de Matanzas].
- Batista, A. (2016). *Estrategia metodológica de integración de procesos sustantivos*

*universitarios: contribución de la extensión universitaria a la promoción de salud en la Universidad de La Habana.* [Tesis doctoral, Universidad de La Habana]. <https://repositorio.eduniv.mes.edu.cu>

- Becker, B., Huselid, M., & Beatty, R. (2009). *Differentiated Workforce. Transforming Talent into Strategic Impact*. Harvard Business School Press.
- Becker, G. (2002). La inversión en talento como valor de futuro. *Capital humano. Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 15(153), 26-29. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=228582>
- Beer, M. (1989). *La transformación de la función de los RRHH: eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo perfil estratégico*. En Dave Ulrich, Mike R. Losey y G. Lake (eds.), *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Gestión 2000.
- Brunner, J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, 355, 137-159. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/81461>
- Castillo, J. D. (2011). *Diseño de un sistema de gestión de capital humano en la UNAH*. [Tesis de Maestría, Universidad Agraria de La Habana].
- Castillo, J. D., Avila, C., & Placeres, J. F. (2023). Gestión del proceso Capital Humano para la Universidad Agraria de La Habana. *Revista Cubana de Educación Superior*, 42 (3), 379-39. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142023000300014&lng=es&tlng=](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142023000300014&lng=es&tlng=)
- Castro, F. (2005). *Discurso pronunciado en la primera Graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina (ELAM)*. <http://www.fidelcastro.cu/es/discursos/discurso-pronunciado-en-el-acto-de-la-primer-graduacion-de-la-escuela-latinoamericana-de--medicina>
- Cejas, J., & Alfonso, D. (2012). Aproximación al estado y tendencias de la Gestión Universitaria en América Latina. *Gestión Universitaria*, 5(1), 45-56. [https://www.gestuniv.com.ar/gu\\_13/v5n1a2.htm](https://www.gestuniv.com.ar/gu_13/v5n1a2.htm)
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos (El capital humano de las organizaciones)*. McGraw-Hill.
- Codina, A. (2017). *Dirección de Organizaciones. Procesos y Técnicas*. Félix Varela.
- Crespo, E., Castellanos, J.R. & Machado, N. (2013). Modelo de Gestión Universitaria. Aplicación en la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 1 (1), 85-94. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:186193191>
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe.
- Cuesta, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. Academia.

- Delery, J. & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835. <http://dx.doi.org/10.2307/256713>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*. Pearson Educación.
- Ferrer, R. M. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Internacional Investigación, Ciencia, Sociedad*, 11(1), 102-114. <https://doi.org/10.18004/riics>
- Galarza, J. (2007). La evaluación de la gestión de los procesos estratégicos en las Instituciones de Educación Superior: una perspectiva para el desarrollo de la gestión Institucional. *Educación Superior*, 27(1), 106-116.
- Gao, M. (2020). Human resource management system of pig production enterprises. *Científica de la Facultad de Ciencias Veterinarias*, 30(5), 2645-2654. [https://go.gale.com/ps/i.do?p=IFME&u=googlescholar&id=GALE\\_A634165277&v=2.1&it=r&sid=googleScholar&asid=57ab5807](https://go.gale.com/ps/i.do?p=IFME&u=googlescholar&id=GALE_A634165277&v=2.1&it=r&sid=googleScholar&asid=57ab5807)
- González, R. (2005). *Creando valor con la gente*. Norma.
- González, S. (2017). *Estrategia metodológica para la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la universidad agraria de la Habana*. [Tesis doctoral, Universidad Agraria de La Habana].
- Hernández, I., Fleitas, M. & Salazar, D. (2011). Particularidades de la gestión de los recursos humanos en empresas cubanas. *Avanzada Científica*, 14(1), 35-46. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3646564.pdf>
- Inga-Berrospi, F., & Arosquipa, C. (2019). Avances en el desarrollo de los recursos humanos en salud en el Perú y su importancia en la calidad de atención. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 36(2), 312-318. <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2019.362.4493>
- León, G de la C. (2011). *Modelo de gestión del conocimiento para las áreas económicas del sistema de instituciones del Ministerio de Educación Superior*. [Tesis doctoral, Universidad de La Habana].
- López, N., Ricard, M., & Martínez, A. (2012). Concepción sistémica del control interno en el contexto universitario. *COFIN*, 6(2), 50-57. <https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/view/1473>
- Montes de Oca, Y. (2020). Perspectivas del emprendimiento social y redes socio productivas de pequeños productores en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(1), 300-312. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7384421>
- Morales, A. (2009). *Capital Humano: hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. Editora Política.
- Odriozola, S. (2013). Una propuesta alternativa a la concepción del llamado capital

- humano. *Textos & Contextos*, 12(2), 265-280.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=321529409005>
- Oficina Nacional de Normalización. (2007). *Implementación. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (Norma Cubana 3002)*.  
<http://www.nc.cubaindustria.cu>
- Oficina Nacional de Normalización. (2007). *Vocabulario. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (Norma Cubana 3000)*.  
<http://www.nc.cubaindustria.cu>
- Ortíz, J., Rendón, M., & Atehortúa, J. (2012). *Score de competencias: cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "Score" asociado al proceso clave de su negocio*. Palibrio.
- Paricio Royo, J. (2012). Diez principios para un sistema de gestión de la calidad concebido específicamente para la coordinación y la mejora interna de las titulaciones universitarias. *Revista de Docencia Universitaria*, 10 (3), 49 - 69.  
<https://polipapers.upv.es/index.php/REDU/article/view/6014>
- Rafidah, J. A., & Dewi, E. F. (2020). Improving performance management system of human resource aspect in health drink industry startup. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(8), 85-95.  
<https://doi.org/10.47405/mjssh.v5i8.461>
- Rodríguez, J., Artiles J., & Aguiar, M. V. (2015). La gestión universitaria: dificultades en el desempeño del cargo y necesidades de formación. *Revista de Docencia Universitaria*, 13 (3), 213 - 231.  
<https://riunet.upv.es/handle/10251/137497>
- Rodríguez, M. J., & Delgado, D. J. M. (2020). Gestión de recursos humanos y ética en servidores municipales. *Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1203-1225. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.149](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.149)
- Señalín, L. O., Olaya, R. L., & Herrera, J. N. (2020). Gestión presupuestaria y planificación empresarial: Algunas reflexiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1704-1715. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i92.34>
- Soca, H. (2015). *Modelo para evaluar el proceso de formación en la Escuela Latinoamericana de Medicina*. [Tesis doctoral, Universidad de La Habana].
- Suárez, B. L., Celis, G. & Vergara, A. A. (27-31 de julio de 2020). *Rediseño de procesos para la gestión de recursos humanos en una empresa de soluciones empresariales*. <http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2020.1.1.146>
- Tristá, P. B. (2005). *Contribuciones teórico-metodológicas y aplicaciones prácticas para el desarrollo de la gestión universitaria como campo de estudio*. [Tesis doctoral, Universidad de la Habana].
- Universidad Agraria de La Habana. (2022). *Planeación Estratégica para el período 2022 - 2026*. [Formato digital].
- Vázquez, O. (2019). *Metodología para la gestión de capital humano de los profesores en la Universidad Agraria de la Habana, basada en competencias laborales*.

[Tesis doctoral, Universidad de La Habana].  
<http://repositorio.eduniv.cu/collections/show/1>

- Vidal, M. (2001). *La evaluación institucional y el mejoramiento de la calidad de los procesos universitarios: hacia la excelencia académica*. [Tesis doctoral, Universidad Pedagógica “Enrique José Varona”].
- Wang, T., Li, N. & Li, H. (2021). Design and development of a human resources management computer system for company employees. *PLOS ONE*, 16(12), 261-594. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261594>
- Zuluaga, A., & Castañeda, I. (2014). *Gestión del talento humano en las Instituciones educativas y calidad en la educación*. [Tesis de Maestría, Universidad católica de Manizale]. <https://repositorio.ucm.edu.co/handle/10839/831>

## **Sobre el autor principal**

Julia Damaris Castillo Calderín es Licenciada en Contabilidad y Finanzas, Máster en Dirección, jefa de Departamento Preparación y Superación de Cuadros en la Universidad Agraria de La Habana. Autora de diferentes libros, artículos y ponencias en eventos científicos.

## **Declaración de responsabilidad autoral**

Julia Damaris Castillo Calderín 1: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Recursos, software, Supervisión, Validación/ Verificación, Visualización, Redacción/ borrador original, y Redacción, revisión y edición.

Ideleichy Lombillo Rivero 2: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología.

José Roberto Capó Pérez 3: Metodología, Recursos, software, Supervisión, Validación/ Verificación, Visualización, Redacción/ borrador original, y Redacción, revisión y edición.

## **Financiación**

Esta investigación se llevó a cabo mediante recursos propios.