

**MANUAL GENERAL DE LA GESTIÓN DE PROCESOS CLAVE DEL INSTITUTO DE AERONÁUTICA CIVIL DE CUBA: MACRO PROCESO GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

**GENERAL MANUAL OF KEY PROCESS MANAGEMENT OF THE CIVIL AERONAUTICS OF CUBA: HUMAN RESOURCES MANAGEMENT MACRO PROCESS**

Galina Pérez Golda<sup>I</sup>  <https://orcid.org/0000-0002-9565-970X>

Barbara Susana Sanchez Vignau<sup>II\*</sup>  <https://orcid.org/0000-0003-1492-985X>

<sup>I</sup>Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba, La Habana, Cuba

<sup>II</sup>Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana, Cuba

\*Autor para dirigir correspondencia: [bsusana@esceg.cu](mailto:bsusana@esceg.cu)

Clasificación JEL: D02, J24, M12

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5526826>

*Recibido: 23/06/2020*

*Aceptado: 10/08/2021*

## Resumen

El Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba (IACC) subordinado al Ministerio del Transporte, es la entidad encargada de ejecutar las funciones relacionadas con el ejercicio de la Autoridad Aeronáutica y en su proceso de perfeccionamiento trabaja en la implantación de la gestión por procesos. Continuar profundizando en la gestión por procesos de la organización contribuye al aseguramiento de los bienes y servicios públicos de su responsabilidad, generar resultados satisfactorios para sus clientes con el empleo de los recursos disponibles y garantizar el desarrollo seguro y eficiente del transporte aéreo. El artículo tiene como objetivo presentar los resultados alcanzados en la elaboración del Manual General de los Procesos Claves del IACC con énfasis en la representación del Macro Proceso para la Gestión de los Recursos Humanos.

**Palabras clave:** gestión por procesos, gestión de los recursos humanos, manual de procesos, procedimiento, Aeronáutica Civil

## Abstract

The Civil Aeronautical Institute of Cuba (IACC), subordinate to the Ministry of Transportation, is the entity in charge of executing the functions related to the exercise of the Aeronautical Authority and in its improvement process it works on the implementation of management by processes. Continuing to deepen the management by processes of the organization contributes to the assurance of the public goods and services of its responsibility, generating satisfactory results for its clients with the use of available resources and guaranteeing the safe and efficient development of air transport. The article aims to present the results achieved in the preparation of the IACC General Manual of Key Processes with emphasis on the representation of the Macro Process for Human Resources Management.

**Keywords:** process management, human resources management, process manual, procedure, Civil Aeronautics

## Introducción

En Cuba, los documentos rectores aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba indican la necesidad de una modernización institucional, en correspondencia con una Administración pública más ágil y eficiente en el cumplimiento de sus principales objetivos.<sup>1</sup> En este propósito, la gestión por procesos constituye un factor de éxito que promueve un nuevo paradigma de actuación en las organizaciones públicas, requiriéndose la adaptación de sus estructuras para la mejora continua de sus procesos y en consecuencia, desplegar las potencialidades de una administración pública moderna, más atenta y cercana a las necesidades de los ciudadanos.

El traslado o movilidad es una necesidad humana básica en la sociedad actual y el desarrollo de la humanidad dependen en gran medida de la capacidad de mover personas y bienes, de forma segura, fiable y eficiente. Disponer de sistemas de transportes adecuados y eficientes resulta condición necesaria para proyectar el desarrollo económico de cualquier país. El transporte aéreo ha incrementado su importancia en la sociedad moderna, manteniéndose desempeñando un papel importante en el desarrollo económico sostenible, “sostiene el empleo de 56,6 millones de personas, contribuye con más 2,2 billones de USD al producto interno bruto (PIB) y transporta más de 2 900 millones de pasajeros y el equivalente a 5,3 billones anuales en carga”.<sup>2</sup>

En consecuencia, muchas organizaciones asociadas a la industria aeronáutica están enfocadas a un nuevo modelo de gestión basado en la calidad, impregnando rapidez y eficiencia en la transportación de pasajeros y carga, donde el cumplimiento de normas de certificación, de calidad, medioambiente y seguridad, son cada vez más estrictas. Para ello debe adoptarse la gestión de la calidad<sup>3</sup> con enfoque integrado<sup>4</sup> y por procesos<sup>5</sup> en toda la organización.<sup>6</sup> Como resultado el cliente ya no es el único objetivo, sino todas las partes interesadas que se ven involucradas en las actividades de la organización.<sup>3,6</sup> Ello requiere una administración más receptiva, que responda con prontitud y diligencia a nuevas necesidades, accesible, transparente y que facilite más información y que potencie una mayor participación e interconexión entre los usuarios y los empleados públicos.

Corresponde a las administraciones públicas cubanas desarrollar una actuación proactiva e innovadora,<sup>7</sup> que por medio de la exploración de nuevos métodos, modelos y formas mejoren los sistemas de

dirección y gestión administrativa. Estos aspectos tienen respaldo en la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, al indicar la necesidad de la modernización de la estructura organizacional incluidos los métodos de gestión, así como de la estructura tecnológica, en especial mediante la introducción y generalización de los resultados de la ciencia, la tecnología y la innovación.<sup>8</sup>

El Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba (IACC) subordinado al Ministerio del Transporte, es la entidad encargada de ejecutar las funciones relacionadas con el ejercicio de la Autoridad Aeronáutica<sup>9</sup> y en su proceso de perfeccionamiento trabaja en la implantación de la gestión por procesos. Con ello contribuye al cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso para el período 2016-2021,<sup>1</sup> referido con el perfeccionamiento del sistema de dirección y gestión de las unidades presupuestadas, garantizando el desarrollo seguro y eficiente del transporte aéreo.

Todos estos argumentos condujeron a la Aeronáutica Civil cubana al desarrollo e implementación del sistema de gestión por procesos, responsabilizando a todas las partes y personas de la organización en el compromiso hacia la calidad, el entorno y la seguridad. La gestión por procesos en la administración pública incrementa los indicadores de eficacia y eficiencia en la gestión de servicios y bienes públicos, por medio de la articulación de personas, procesos y tecnologías en función de la satisfacción de los ciudadanos, la agilidad y flexibilidad en los cambios administrativos, la estandarización y automatización de los procesos y una mayor coordinación entre los entes administrativos. También se asegura un mejor control de los presupuestos y la evaluación de los principales indicadores de la gestión de la administración pública.<sup>10</sup>

La gestión por procesos resulta un aspecto fundamental para la administración en la Unidad Presupuestada Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba (UP-IACC), pues si bien la entidad ofrece una garantía de seguridad operacional que la distingue como buena práctica, requiere alcanzar estándares superiores en la gestión de los servicios hacia sus clientes. Ello requiere eliminar brechas en la interrelación entre todos los procesos, el empleo de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación institucional, así como la permanencia del conocimiento organizacional (Know-How), factores claves para el desempeño y el logro de los objetivos, políticas y estrategias de la organización. Estos aspectos motivaron el análisis del tema mediante el empleo de diversos métodos y técnicas y la proyección de soluciones, que coadyuvan al desarrollo de la gestión por procesos con énfasis en la actividad de los recursos humanos, lo cual constituye el objetivo del artículo, el que se presenta como un caso de estudio desarrollado en el IACC.

## **Desarrollo**

La administración pública se orienta a incrementar la efectividad y eficacia en la satisfacción de las necesidades del ciudadano,<sup>11</sup> ofreciendo mejores productos y servicios con eficiencia en el funcionamiento de las instituciones. La implementación de la gestión por procesos en el sector público en respuesta a la necesidad de modernizar, comprometer, personalizar y orientar a las administraciones busca la excelencia, la mejora continua, la calidad y el enfoque encaminado hacia los resultados.

La articulación entre el gobierno y los ciudadanos se materializa mejor en entidades públicas más abiertas a los beneficios de los ciudadanos. Ello exige a éstas administraciones, transitar de modelos

funcionales burocráticos a modelos orientados a la gestión por procesos, permitiéndose satisfacer las expectativas ciudadanas con bienes y servicios de mayor calidad e innovación. Los sistemas de gestión normalizados también favorecen el enfoque de la gestión por procesos, lo que puede ser generalizado en la gestión del gobierno a todos los niveles de dirección.<sup>12</sup>

La importancia de la gestión por procesos ha sido ampliamente abordada en la literatura,<sup>13-16</sup> tanto para organizaciones públicas<sup>17</sup> como empresariales.<sup>18</sup> También refieren las brechas existentes para el desarrollo en las administraciones públicas; derivado de la escasa experiencia de su aplicación en éstas organizaciones y la baja formulación conceptual teórica y epistémica sobre el particular, a pesar de las regularidades manifiestas en contextos empresariales.

Según Zaratiegui<sup>19</sup> los procesos son la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se convierten en la base estructural de un número creciente de ellas, de igual forma coincide con Ortiz<sup>20</sup> en que cada vez más, el éxito de las organizaciones, sean de producción de bienes o de servicios, lucrativas o sin fines de lucro, depende de la gestión eficiente y eficaz de sus procesos.<sup>3,6,21,22</sup>

Un enfoque integrado y abierto en todas las etapas de la I+D+i en industrias reguladas contribuye al incremento sistemático de la eficiencia y de la eficacia y al cumplimiento de los requisitos regulatorios, con enfoque a procesos desagregando los macroprocesos, procesos, subprocesos, con sus entradas, salidas y requisitos a cumplir.<sup>23</sup> Este enfoque es también válido en los procesos de la aeronáutica civil, siendo una actividad muy regulada.

La gestión por procesos propicia la mejora continua de las actividades desarrolladas y optimiza los recursos que emplea, supera la organización jerárquica tradicional y fortalece los procesos internos interrelacionados.<sup>24</sup> Las organizaciones gestionadas por procesos y las organizaciones funcionales burocráticas, muestran diferencias entre sí, las que se relacionan en la **Tabla 1**.<sup>25</sup>

**Tabla 1.** Análisis comparativo de enfoques organizacionales de gestión por procesos

| <b>Organizaciones funcionales burocráticas</b>         | <b>Organizaciones gestionadas por procesos</b>                                |
|--|---|
| Enfoque hacia al cumplimiento                          | Enfoque hacia las necesidades   |
| Organización del Trabajo vertical                      | Organización del trabajo transversal  |
| Énfasis en el cumplimiento del presupuesto financiero. | Énfasis en cumplir los resultados comprometidos y la calidad de los servicios |
| Funciona por departamentos y secciones especializados. | Funciona por procesos en búsqueda de resultados.                              |
| Jefes funcionales.                                     | Responsables de los procesos.   |
| Burocracia, formalismo.                                | Flexibilidad, cambio e innovación.  |
| Información por vía jerarquizada.                      | Información compartida.   |
| Cumplimiento del desempeño.                            | Compromiso con los resultados.  |
| Evaluación de las personas.                            | Evaluación de resultados  |
| Toma de decisión centralizada, burocrática y formal.   | Toma de decisión descentralizada basada en la eficiencia y la flexibilidad.   |

**Fuente:** elaboración propia

**Gestión por Procesos en la Unidad presupuestada Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba**

En el año 2015, la Unidad presupuestada Instituto Aeronáutica Civil de Cuba (UP-IACC) inició su tránsito hacia la gestión por procesos, desarrollando el mapa de procesos de la organización, quedando identificados los procesos estratégicos, claves u operativos y los de apoyo o soporte de la organización.<sup>26</sup> El mapa de procesos de la organización se muestra en la **Figura 1**.



**Figura 1.** Mapa de procesos de la unidad presupuestada IACC  
**Fuente:** Pérez G. Tesis de Diplomado de Administración Pública, 2015<sup>26</sup>

El mapa de procesos permitió la elaboración posterior de algunos procedimientos a cargo de direcciones y departamentos de la organización, para un posterior análisis de integración de los procesos y la elaboración de procedimientos en una propuesta sistémica. Para la clasificación de los procesos de la UP-IACC, se tuvieron en cuenta los aspectos que se refieren en la **Tabla 2**.

Los procesos en la UP IACC, fueron definidos como el conjunto articulado de actividades que reciben uno o más insumos para la creación de bienes o servicios de valor para usuarios internos o externos, implicando la utilización de recursos para transformar elementos de entrada en resultados. Desde el punto de vista operativo, los procesos forman un conjunto de subprocesos y procedimientos que se interrelacionan en forma lógica para el cumplimiento de un objetivo de trabajo. Tienen un carácter

genérico, por cuanto determinan la forma en que se organizan, suceden, complementan y coordinan los diferentes procedimientos.

**Tabla 2.** Clasificación de procesos de IACC

|                        | <b>Procesos Estratégicos</b>                         | <b>Procesos Sustantivos/<br/>Operativos</b>                               | <b>Procesos de Apoyo</b>                                      |
|------------------------|--|---|---|
| <b>Descripción</b>     | Referidos con aspectos esenciales de la organización | Garantizan la ejecución de la misión                                      | Facilitan el desarrollo de las actividades                    |
| <b>Finalidad</b>       | Organizar y facilitar la conducción de los procesos  | Cumplir los objetivos fundamentales de la organización                    | Ofrecer apoyo operativo al cumplimiento de los objetivos      |
| <b>Características</b> | Inciden en el desarrollo futuro de la organización   | Impactan en el cumplimiento de los objetivos centrales de la organización | Son resultado del diseño y análisis de los procesos primarios |

**Fuente:** elaboración propia

Para el análisis y desarrollo de la Gestión por Procesos en la UP IACC se valoraron las potencialidades de la organización siguientes:

- 1) Entidad con personalidad jurídica propia,
- 2) Reglamento Orgánico y del Manual de Funcionamiento Interno para cumplimiento de las funciones como Autoridad Aeronáutica,
- 3) Disponibilidad de capacidad financiera para el cumplimiento de la misión y funciones,
- 4) Personal con elevada preparación,
- 5) Cuerpo legislativo aeronáutico propio respaldado para hacer funcionar el Sistema de la Aviación Civil de Cuba, acorde con las normativas internacionales,
- 6) Cuerpo de Inspectores Aeronáuticos propios, certificados por la Autoridad Aeronáutica y el Sistema Regional para la Vigilancia de la Seguridad Operacional,
- 7) Órganos colegiados, especializados en la actividad aeronáutica con participación de otros OACE que asesoran a la Autoridad Aeronáutica en la toma de decisiones,
- 8) Programas Nacionales de Seguridad Operacional del Estado, de Navegación Aérea, de Facilitación, de Seguridad de la Aviación y otros que respaldan la actividad aeronáutica a nivel nacional y sirven de guía para su desarrollo estratégico,
- 9) Representación diplomática en la sede de la Organización de Aviación Civil Internacional, en Montreal, Canadá.

La aplicación de diferentes métodos y técnicas tales como: Causa-Efecto, Diagrama de Pareto y Análisis de las 7S,<sup>3,26</sup> empleados en el diagnóstico y evaluación de las barreras referidas a la gestión por procesos en la organización, determinaron la existencia de puntos débiles. Las principales debilidades se concentraron, fundamentalmente, en la manera de organizar y enfocar los recursos para cumplir los objetivos de la organización (Estrategia); la atención a los recursos humanos, como columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos (Recursos humanos); la gestión de procesos internos y los sistemas de información que posibilitan el funcionamiento de la organización (Sistemas); las habilidades y capacidades requeridas por los

miembros, referidas como el Know How (Habilidades) y finalmente el estilo que establece vínculos con la cultura organizacional, el comportamiento y las buenas prácticas del quehacer directivo.

La posterior aplicación de la Matriz de Impacto Cruzado Multiplicación Aplicación de una Clasificación (MICMAC)<sup>28-30</sup> a los resultados obtenidos, demostró que para consolidar el sistema de gestión por procesos en la UP-IACC, era necesario dirigir los esfuerzos iniciales a los Macro Procesos de Gestión de los Recursos Humanos y de Gestión de las Tecnologías, Información y Comunicación. El estudio advertía que el desarrollo a corto plazo de una buena gestión administrativa en ambos sistemas, permitirá a la larga, mitigar los riesgos y amenazas que existen en la organización para la implementación del cambio hacia la gestión por procesos.

El diagnóstico realizado evidenció la pertinencia de la gestión de procesos para la UP IACC y su vínculo estrecho con lo expresado en los documentos rectores aprobados en el VI y VII Congreso del Partido, al argumentar que el proceso de transformaciones de la administración pública cubana debe promover un nuevo sistema de gestión para guiar el funcionamiento organizativo, económico y de control, donde se aseguren impactos a corto y largo plazo. Suman al análisis, las consideraciones que se expresan en el Eje Estratégico Gobierno Socialista, eficaz, eficiente y de integración social de las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico Social<sup>31</sup> al explicar la necesidad de consolidar un sistema de administración pública, ágil, eficaz y eficiente,<sup>11,12</sup> cuyo propósito esencial sea la obtención de resultados en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional y local.

Finalmente, la gestión por procesos de la entidad se organizó en las tres etapas siguientes:<sup>25</sup>

Etapa I: Preparatoria: Diagnóstico de la entidad, elaboración de un plan de acciones institucionales y capacitación del personal en la gestión por procesos.

Etapa II: Diagnóstico e identificación de procesos: Elaboración del mapa de procesos de la entidad. Desarrollo del Manual General de los Procesos Claves.

Etapa III: Mejora de los Procesos: Determinación de indicadores en función de la eficiencia y eficacia de la organización. Ello permitirá documentar los procesos mejorados y los nuevos que surjan.

### **Organización del Manual General de los procesos claves de la Unidad Presupuestada Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba**

Para dar una respuesta integrada a la gestión por procesos en la UP IACC, se proyectó el desarrollo de un manual donde se analizan y representan principales macro procesos, procesos y procedimientos asociados a la actividad de la aeronáutica, cumpliendo las siguientes las funciones:

- a) Documentar y registrar el conocimiento de la institución.
- b) Ofrecer una visión integrada de la organización, asegurando la continuidad y coherencia en los macro procesos, procesos y procedimientos; evitando la duplicidad de funciones.
- c) Apoyar la preparación del personal de nuevo ingreso.
- d) Favorecer la estandarización y normalización de las formas de trabajo, evitando la duplicidad de funciones.
- e) Contribuir a la transparencia de la gestión organizacional.
- f) Introducir la cultura de calidad y mejora continua.
- g) Promover la participación y el trabajo en equipo.

h) Facilitar las labores de auditoría, la evaluación, control interno y su vigilancia.

El manual general se organiza en tres partes:

Parte I: Macro Proceso para la Gestión de los Recursos Humanos,

Parte II: Macro Proceso para la Gestión de la Tecnología, la Información y la Comunicación y

Parte III: Macro Proceso para la Gestión de los Servicios a los Usuarios.

También el Manual se estructura en los acápites siguientes:

Presentación: Explica a los usuarios sobre su contenido, utilidad, fines y propósitos a cumplir a través de él.

Objetivo General y Específicos: Definen el propósito final que se persigue con la implantación de este instrumento. La formulación de los objetivos resulta breve, clara y precisa.

Alcance: Describe brevemente el área o campo de aplicación. Enfatiza en los criterios de obligatoriedad, aprobación e implementación del manual.

Componente Institucional: Define el fundamento legal para establecer y operar mecanismos, procedimientos y sistemas administrativos acordes a la normativa vigente, congruente con la naturaleza propia del manual en el ámbito de su competencia. Se describen los ordenamientos jurídico-administrativos, la misión y las funciones que dan fundamento y regulan la operación del manual.

Marco teórico conceptual: Define de manera clara y sencilla los principales conceptos para el desarrollo de la gestión por procesos; relacionando los macro procesos y la codificación de los procesos y procedimientos vinculado a gestión de los recursos humanos. Ayuda al esclarecimiento del tema y apoya su implementación.

Metodología: Muestra y normaliza los macro procesos definidos, Macro Proceso para la Gestión de los Recursos Humanos, Macro Proceso para la Gestión de las Tecnologías, Información y la Comunicación y Macro Proceso para la Gestión de los Servicios a los Usuarios, permitiendo el cumplimiento de los estándares de calidad en el servicio y gestión institucional; busca la uniformidad de la información. Para la documentación, estandarización y difusión del manual general para el perfeccionamiento de los procesos claves que influyen en las principales operaciones de la UP IACC, se adopta una metodología que permite el cumplimiento de los estándares de calidad, en el servicio y gestión institucional. Busca el acercamiento a la eficiencia y eficacia; constituyendo además una herramienta de comunicación informacional para todos los actores.

Aprobación: Describe cómo se presenta el manual a la autoridad competente para su aprobación.

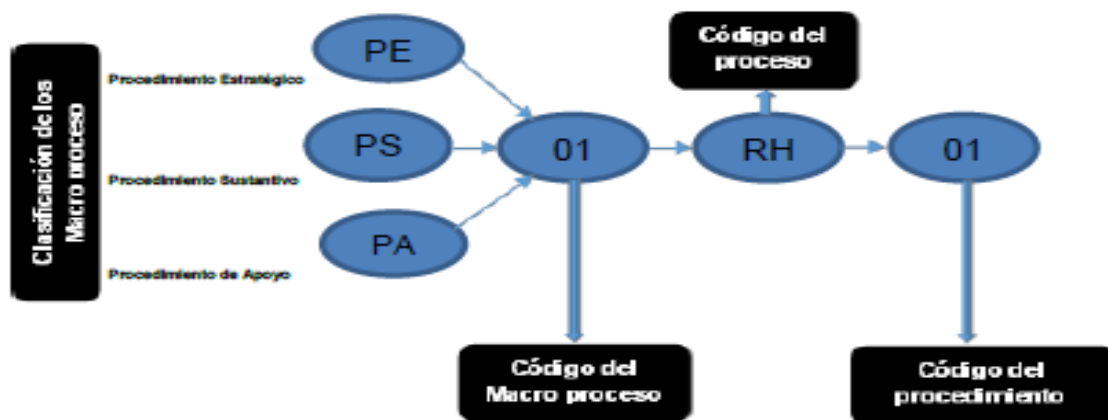
Edición, Comunicación y Distribución: Refiere el formato del documento y las vías de acceso y comunicación del manual.

Revisión y Actualización: Indica cómo, quién y cuándo se realizarán las modificaciones del manual.

Cada macroproceso y proceso cuenta con una ficha de proceso que contiene: objetivo, alcance, responsables, recursos necesarios, insumos, productos, áreas involucradas, interrelaciones,



procedimientos o pasos que intervienen y normativa utilizada. Los códigos se asignan según se muestra en la **Figura 2**.



**Figura 2.** Codificación de macroproceso, proceso y procedimiento

**Fuente:** elaboración propia

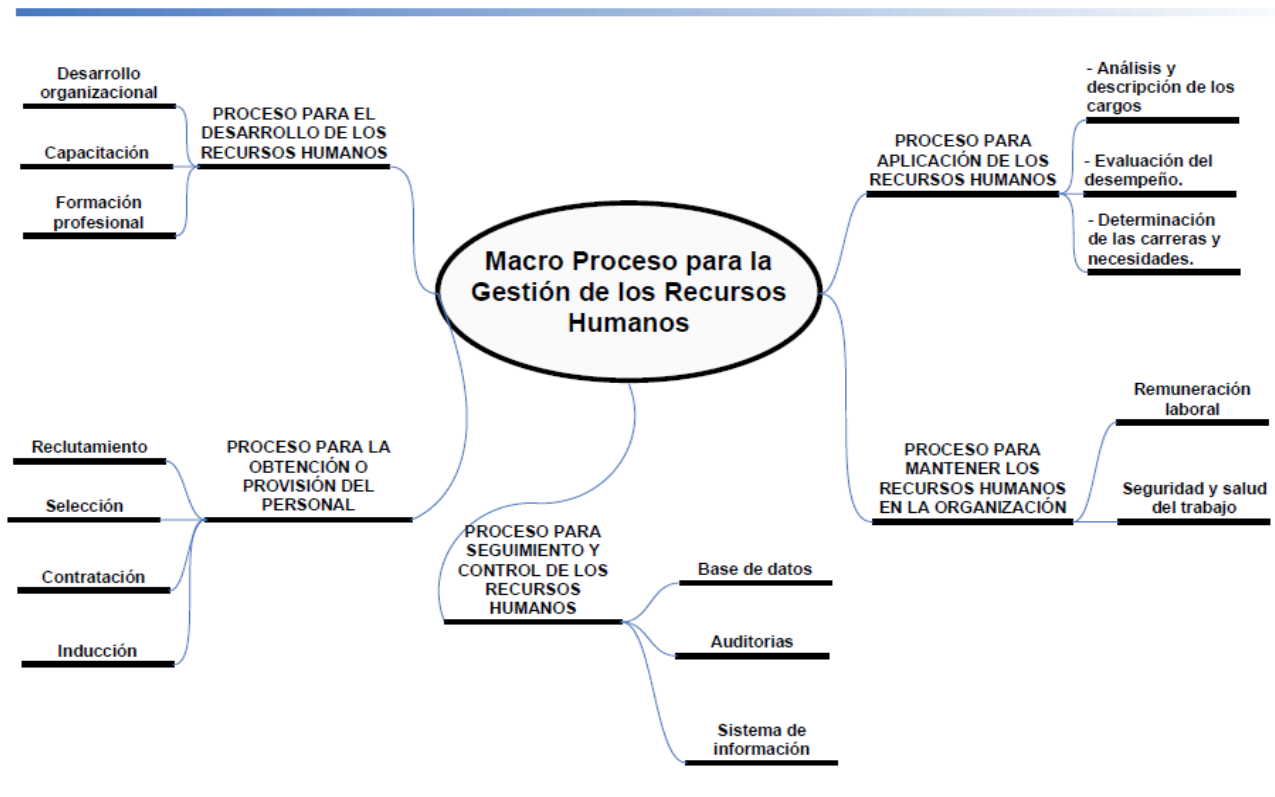
### Macro Proceso para la Gestión de los Recursos Humanos: procesos y procedimientos

Los recursos humanos son uno de los factores fundamentales para el éxito o fracaso de organización.<sup>22,32</sup> Constituyen las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea, considerados como un recurso estratégico, portador de valiosos activos intangibles como los conocimientos, habilidades y valores.<sup>32,33</sup> También se analiza como un sistema con sus procesos, que tratan de asegurar cuantitativamente y cualitativamente las necesidades de personal integrados con los objetivos de la entidad,<sup>34</sup> el que debe también ser documentado en los manuales de procedimientos.<sup>35</sup>

La gestión de los recursos humanos en la UP IACC es un proceso de apoyo; constituye el principal patrimonio de la organización, único recurso vivo y dinámico de la organización que dirige el uso de los restantes recursos y mejora continuamente. En el mismo se consideran las potencialidades, habilidades y conocimientos puestos al servicio de la organización para el cumplimiento de sus objetivos y se manifiesta a través del comportamiento de las personas.

El Macro Proceso para la Gestión de los Recursos Humanos, resultó elegido entre los primeros que se deben atender como parte de la gestión de procesos de la UP IACC para ser representado en el Manual General. La **Figura 3** muestra la representación de dicho macroproceso.

El Macroproceso Gestión de los Recursos Humanos comprende todas las actividades relacionadas con el reclutamiento, selección, mantención, desarrollo, seguimiento y control de personal. Este macro proceso está constituido por cinco procesos principales de los que se derivan 18 procedimientos para garantizar su funcionamiento. En la **Tabla 3** se muestran los procedimientos que garantizan y regulan la actividad el Macro Proceso Gestión de los Recursos Humanos en la UP IACC relacionando sus procesos principales.



**Figura 3.** Diagrama del Macroproceso para la Gestión de recursos humanos

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 3.** Representación del Macro Proceso para la Gestión de los Recursos Humanos

| <b>Procesos</b>                               | <b>Procedimientos Asociados</b>   |
|---|---|
| Obtención o provisión de los recursos humanos | Reclutamiento del personal  |
|   | Selección del personal  |
|   | Contratación del personal   |
|   | Integración del personal  |
| Desarrollo de los recursos Humanos            | Desarrollo organizacional del personal  |
|   | Capacitación del personal   |
|   | Formación profesional del personal  |
| Aplicación de los recursos humanos            | Identificación, validación y certificación de competencias laborales                  |
|   | Evaluación del desempeño  |
|   | Determinación de las carreras y las necesidades de la organización                    |
| Mantenimiento de los recursos humanos         | Pago de los trabajadores  |
|   | Aplicación del horario de trabajo y su control  |
|   | Investigación, información, registro y control de accidentes e incidentes del trabajo |

**MANUAL GENERAL DE LA GESTIÓN DE PROCESOS CLAVE DEL INSTITUTO DE  
AERONÁUTICA CIVIL DE CUBA: MACRO PROCESO GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

|  |   |
|--|---|
|  | Evaluación e identificación de riesgos laborales  |
|  | Control de la determinación de necesidades, planificación, distribución, uso y conservación de los equipos de protección personal y colectivo |
| Seguimiento,<br>evaluación y control<br>de los recursos<br>humanos | Registro y control de los recursos humanos  |
|  | Autoevaluación y control de los recursos humanos  |
|  | Almacenamiento, adecuación y publicación de los resultados de la gestión de los recursos humanos  |

**Fuente:** elaboración propia

Los cinco procesos contenidos en el Macro Proceso Gestión de los Recursos Humanos, toman en cuenta los siguientes aspectos:

1. Proceso para la obtención o provisión de los recursos humanos. En este proceso corresponde al Departamento Económico - Administrativo obtener y captar los recursos humanos necesarios para ocupar plazas existentes en las categorías ocupacionales de técnicos. Este proceso incluye cuatro momentos fundamentales:
  - a) Reclutamiento: tiene como finalidad atraer candidatos en función de las plazas existentes.
  - b) Selección de personal: permite elegir entre los candidatos reclutados al más idóneo (apto) para el cargo.
  - c) Contratación: aborda la forma de laborar en el centro. Estas son:  Plazo fijo,  Plazo indefinido,  Por obra o faena
  - d) Inducción: garantiza el proceso de adaptación al sistema, sociabiliza a la persona con la organización, el cargo y la cultura organizacional.
  
2. Proceso para el desarrollo de los recursos humanos. Se encarga de potenciar a las personas que trabajan en la organización con vista a lograr óptimos resultados por su labor. El proceso considera tres aspectos fundamentales:
  - a) Desarrollo organizacional: aplicación de procedimientos de evaluación de impacto para potenciar el cambio, con miras a mejorar y fortalecer la organización;
  - b) Capacitación: a partir de un diagnóstico, determina y programa la preparación de los recursos humanos de la organización;
  - c) Formación profesional: considera la mejora de los recursos humanos disponibles, a mediano y largo plazos, teniendo en cuenta el potencial existente, y las necesidades de la organización. Está relacionado a la especialización de las personas.
  
3. Proceso para la aplicación de los recursos humanos. Tiene como fin aumentar la productividad y eficiencia de trabajo en el tiempo previsto. Considera en su ejecución los siguientes elementos:
  - a) Análisis y descripción de cargos que incluye la identificación, validación y certificación de las competencias laborales,
  - b) Evaluación del desempeño para proporcionar una descripción exacta, confiable, transparente y práctica de la manera en que el trabajador se desempeña en su puesto de trabajo, de modo que sea comprendida por evaluadores y evaluados,

- c) Determinación de las carreras y las necesidades de la organización; donde se describen las carreras afines con las especialidades de la organización, definiendo las oportunidades que ofrecen las organizaciones de educación.
4. Proceso para mantenimiento de los recursos humanos. Tiene el propósito de mantener y comprometer a los trabajadores con la organización. Está determinado por dos elementos fundamentales:
- a) Remuneraciones (Sueldos): permite determinar las compensaciones al trabajo realizado con los resultados alcanzados. Evalúa y clasifica los cargos, teniendo en cuenta el equilibrio salarial.
  - b) Seguridad y Salud del Trabajo: a través de ellos se promueve y atiende la Seguridad y Salud en el Trabajo. Tiene el propósito de minimizar a la condición de aceptable, los riesgos que provocan la accidentalidad laboral, las averías y potenciar en cada trabajador el concepto de que la seguridad es un valor altamente apreciable para su desempeño eficiente.
5. Proceso para el seguimiento, evaluación y control de los recursos humanos. Este proceso es responsabilidad de la línea de mando y permite la evaluación y adecuación de las políticas y procedimientos, rectificando las desviaciones de los subsistemas anteriores, dependiendo del sistema de información permanente y las auditorías. En este proceso intervienen tres elementos fundamentales:
- a) Base de datos: Contiene los registros y controles para el debido análisis cuantitativo y cualitativo de los recursos humanos disponibles.
  - b) Sistema de Información: Ofrece medios y métodos de información adecuados para la toma de decisiones sobre los recursos humanos en la organización.
  - c) Auditoría de recursos humanos: Ofrece criterios de evaluación y adecuación permanente de las políticas y los procedimientos de recursos humanos.

## **Conclusiones**

Las organizaciones de la Administración Pública requieren para su modernización y desarrollo asumir la gestión de procesos, la que resulta por sus bondades un factor de éxito organizacional. Su empleo, garantiza resultados eficientes en el cumplimiento de los principales objetivos de trabajo y genera sinergias entre las partes de la organización y con las partes interesadas externas.

La propuesta de Manual General de los Procesos Claves para la Unidad Presupuestada Instituto Aeronáutica Civil de Cuba, constituye una herramienta para la actuación de sus directivos y trabajadores orientada al cumplimiento de sus misiones con niveles superiores de calidad y responsabilidad.

Priorizar el tratamiento de la gestión de los recursos humanos en el manual, resulta estratégico y coherente con la necesidad de garantizar la seguridad operacional que exige esta actividad con el apoyo de todos los recursos disponibles y actores implicados. La socialización y aceptación del manual entre

especialistas, inspectores y directivos de la organización, indica su viabilidad y reafirma la posibilidad de implementación.

## Referencias bibliográficas

1. Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. En: Documentos del 7mo. Congreso del Partido, aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. La Habana: Tabloide, septiembre; 2017. [Consultado 20 marzo 2020] Disponible en: <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/tabloide%20%20%C3%BAltimo.pdf>.
2. Organización Internacional de Aviación Civil. Plan Mundial Navegación Aérea 2013-2028, Doc. 9750-AN/963, Cuarta Edición, Montreal; 2013. [Consultado 1 marzo 2020] Disponible en: [https://www.icao.int/meetings/a38/documents/ganp\\_es.pdf](https://www.icao.int/meetings/a38/documents/ganp_es.pdf).
3. Michelena ES, Isaac CL, Delgado M, González A, Díaz S. Gestión Integrada Calidad y Medioambiente. En: Delgado M, Coordinador académico. Temas de Gestión Empresarial. Vol. V. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2017. p. 3-94.
4. Delgado M, Vallín A, Bolaños Y, Cordovés D, Antúnez V, Busutil Y, et al. Gestión integrada calidad, medio ambiente, seguridad y salud del trabajo en la industria biofarmacéutica, Nueva Empresa. Revista Cubana de Gestión Empresarial, La Habana, 2009; 5(1): 18-21.
5. NC ISO 9000:2015. Sistema de Gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización ONN, La Habana; 2015.
6. NC- ISO 9001: 2015. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos. Oficina Nacional de Normalización ONN, La Habana; 2015.
7. Delgado M. Innovación en la administración pública. En: Sánchez, B. Coordinador. Contribuciones al conocimiento de la Administración Pública. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela, 2016:67-110.
8. Partido Comunista de Cuba. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. En: Documentos del 7mo. Congreso del Partido, aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. La Habana: Tabloide, 2017. [Consultado 1 marzo 2020] Disponible en: <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/tabloide%20%20%C3%BAltimo.pdf>.
9. Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba, Institución, misión. [Consultado 16 marzo 2020] Disponible en: <http://www.iacc.gob.cu/>
10. Alarcón R, Sánchez BS. Aproximación a la gestión de procesos en la administración pública local en Cuba: análisis conceptual y procedimiento. En: Economía y Desarrollo. 2018;159 (1): 198-215. [Consultado 1 marzo 2020] Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0252-85842018000100013](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0252-85842018000100013).
11. Sánchez BS y colectivo de autores. Contribución al conocimiento de la administración pública, La Habana: Editorial Félix Varela, Cuba; 2016.
12. Díaz-Canel M, Delgado M. Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. septiembre-diciembre 2020; 4(3): 300-321. [Consultado 5 enero 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/141>
13. Trishchler WE. Mejora del Valor Añadido en los Procesos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.; 1998.

14. Ruiz D, Almaguer RM, Torres IC, Hernández AM. La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. Ciencias Holguín, 2013;19(4):1-11. [Consultado 24 abril 2020] Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>.
15. Mallar MA. La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Revista Científica “Visión de Futuro”. Enero-Junio 2010;13(1). [Consultado 24 abril 2020] Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>.
16. Sánchez L, Blanco B. La gestión procesos. Un campo por explorar. Dirección y Organización. 2014;54:54-71. [Consultado 24 abril 2020] Disponible en: <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i54.460>
17. Ríos A. Gestión de Calidad y mejora continua en la Administración Pública. Actualidad Gubernamental, septiembre, 2009; 11: 1-6. [Consultado 5 mayo 2020] Disponible en: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/7A0D92B8B03202BA05257C310078B24D/\\$FILE/11\\_24\\_SEHUUHANIOFCFJXIULZDFPGJGJIXMCQFHFXZBFAPNPUQUENCZZ\\_C.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7A0D92B8B03202BA05257C310078B24D/$FILE/11_24_SEHUUHANIOFCFJXIULZDFPGJGJIXMCQFHFXZBFAPNPUQUENCZZ_C.pdf).
18. Ortega A. La gestión por procesos en las empresas de servicios. Escenarios: empresa y territorio. 2013;2(2):193-205 [Consultado 6 mayo 2020] Disponible en: <https://revistas.esumer.edu.co/index.php/escenarios/article/view/97>.
19. Zaratiegui JR. La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial, 1999;VI(330):81-88. [Consultado 6 mayo 2020] Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=140164>.
20. Ortiz A. Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. [Tesis presentada en opción al grado científico de doctorado en Ciencias Técnicas], Holguín: Universidad de Holguín; 2014.
21. Medina A, Nogueira D, El Assafiri Y, Medina YE, Hernández A. De la documentación de procesos a su mejora y gestión. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. mayo-agosto 2020;IV(2):206-224, [Consultado 2 junio 2020] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/130/211>
22. Cuesta A. Organización del trabajo: base de la gestión del capital humano. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2018;1(2):107-19. [Consultado 25 abril 2020] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/12>
23. Delgado M. Enfoque para la gestión de la I+D+i en la Industria Biofarmacéutica cubana. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud. [Internet]. 2017; 28(3). [Consultado 12 mayo 2020] Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/ics/v28n3/rci02317.pdf>
24. Ávila T, Negrín E. Aspectos de interés sobre los sistemas de gestión y control de la información para las organizaciones En: CD-ROM, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas, Cuba; 2008.
25. Pérez G. Manual General de los Procesos Claves de la Unidad Presupuestada Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba: Macro Proceso para la Gestión de los Recursos Humanos. . [Tesis de la Especialidad de Administración Pública]. La Habana: Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno; 2018.
26. Pérez G. La gestión por procesos como elemento fundamental de la administración de la Unidad Presupuestada Instituto Aeronáutica Civil de Cuba. . [Tesis de Diplomado de Administración Pública]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2015.
27. Delgado M. Enfoque y métodos para la innovación en la Administración Pública y Empresarial. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. mayo-agosto 2019; III (2): 141-153. [Consultado 27 abril 2020] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/79/88>

28. Garrigó L. Prospectiva Estratégica. En: Delgado M, Coordinador académico, Temas de Gestión Empresarial, Vol. I. La Habana: Editorial Félix Varela; 2017. p. 157-193.
29. Garrigó LM, Delgado M. Un enfoque prospectivo en torno al desarrollo de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno hacia el año 2021. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2017; I (1): 17-28. [consultado 2 marzo 2020] Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/322317374>.
30. Pérez R, Alfonso, H. El uso del método MICMAC, para la definición de procesos de Intervención en las organizaciones. Ciencia y Poder Aéreo, 2016;11(1):92-105. [Consultado 20 marzo 2020] Disponible en: <http://dx.doi.org/10.18667/cienciaypoderaereo.156>
31. Partido Comunista de Cuba. Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: visión de la Nación, ejes y sectores estratégicos. En: Documentos del 7mo. Congreso del Partido, aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. La Habana: Tabloide. Septiembre; 2017. [Consultado 20 marzo 2020] Disponible en: <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/tabloide%20%20%C3%BAltimo.pdf>.
32. Cuesta A, Linares MA, Fleitas S, Delgado M. Gestión del Capital Humano. En: Delgado M, Coordinador académico. Temas de Gestión Empresarial. Vol. IV. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2017. 157 p.
33. Ochoa, M Delgado. Procedimiento para la formación por roles en la producción de software en la universidad de ciencias informáticas. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2017;1(2):121-134. [Consultado 20 marzo 2020] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/13>
34. Peña D, Delgado M. Procedimiento para la evaluación integrada del desempeño de una universidad de posgrado. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2020;4(1):106-21 [Consultado 4 mayo 2020] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/105>
35. Oliveros JA, Peña FA. Elaboración del manual de procedimiento (libro de área) de la dirección de talento humano de la unidad administrativa especial aeronáutica civil-UAEAC; 2003. [Consultado 4 abril 2020] Disponible en: <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/11104>

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran no presentar conflictos de intereses

### **Contribución de los autores**

- Galina Pérez Golda: Conceptualización, escritura, redacción y borrador original.
- Barbara Susana Sánchez Vignau: Escritura, redacción, revisión y edición.