



**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR**  
**VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO**  
**DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**PROPUESTA DE**  
**“ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA**  
**DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS”**  
**INFORME EJECUTIVO.**

*La Calidad y Excelencia, sólo es posible a través de la gestión institucional y eso solo puede lograrse con las personas. La Gestión del Capital Humano es la estrategia clave.*

**Abril, 2007**



## 1. ANTECEDENTES

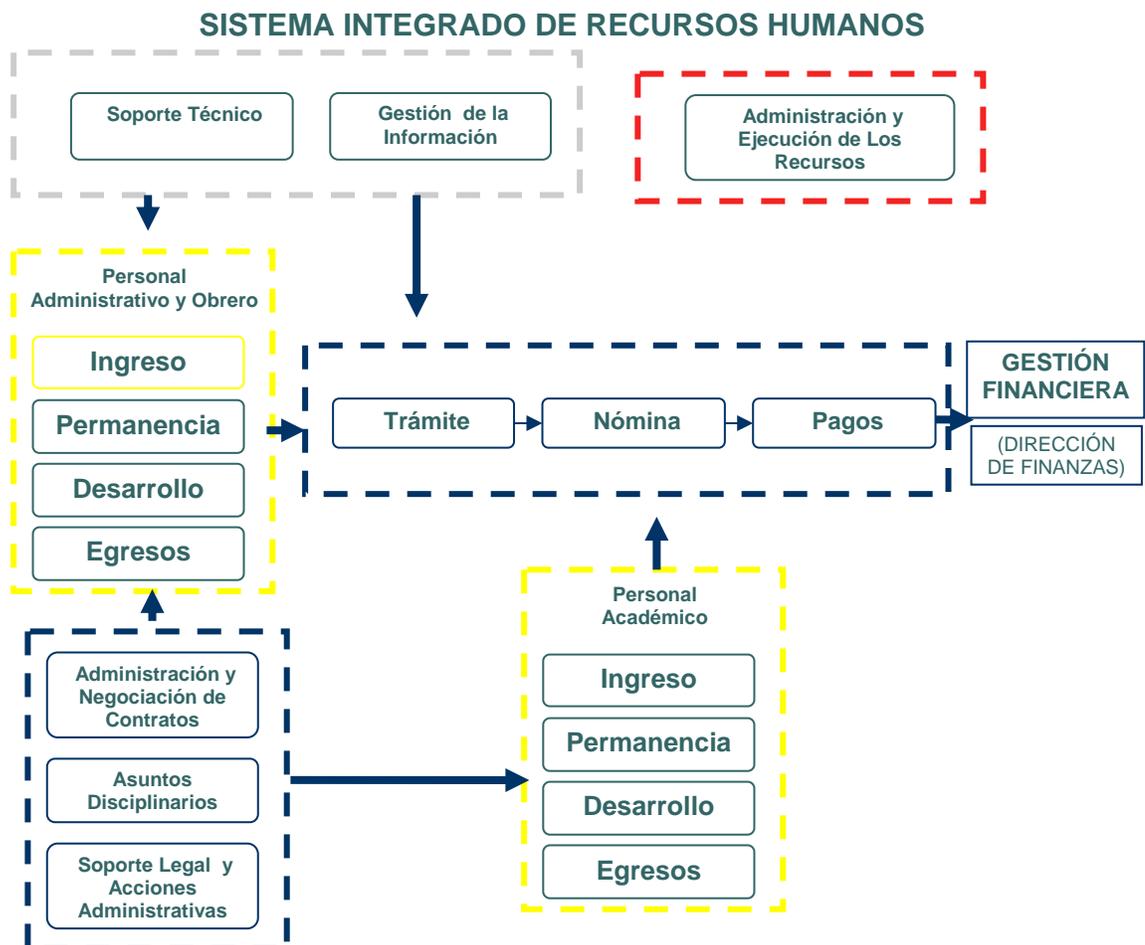
Desde el año 2005, los líderes de la Dirección de Recursos Humanos (DRH) han venido trabajando en una propuesta de reorganización para esta unidad. Se nombró una comisión para la revisión de los procesos académicos y de apoyo administrativo, con el fin de establecer una estructura organizativa que de respuesta a los nuevos modelos de organización en cuanto al manejo del capital humano, que mejore los tiempos de respuesta y la calidad del servicio, alineada con las políticas y necesidades de la Institución. Desde entonces se han venido realizando y estableciendo pequeños cambios y acciones dentro de la estructura actual de la Dirección que no han sido suficientes para la optimización de la misma.

La revisión se sustentaba, en que para la fecha la Dirección de Recursos Humanos contaba con una estructura organizativa horizontal legalmente vigente, teniendo adscritos cinco departamentos funcionales (Departamento de Desarrollo de Personal, Departamento de Administración de Personal, Departamento de Registro y Control Administrativo, Departamento de Relaciones Laborales y el Departamento de Documentación e Información) y uno de apoyo (Unidad de Administración), orientados a cumplir objetivos específicos de sub áreas, bajo un modelo de operación basado en la costumbre por trabajo en algunos casos. Esta no tomaba en cuenta el proceso global y el trabajo en equipo de las áreas, tan necesarias para el logro de los objetivos de la Dirección, enmarcados en el Plan Estratégico de la Institución, causando retrasos y retrabajos de los procesos.

Para efectuar una revisión más profunda, la Directora de Recursos Humanos para la fecha Ing. María Luz Odremán, solicitó a la Dirección de Ingeniería de Información el levantamiento de los procesos y sub-procesos de recursos humanos con la finalidad de revisar, actualizar y optimizar los mismos. Este trabajo venía desarrollándose con los líderes de las unidades y contaba con la participación de un encargado por la DRH.



Entre Julio y Diciembre del año 2006, a solicitud del Vicerrector Administrativo, se reorienta el objetivo de la comisión que estaba revisando los Procesos Académicos-Administrativos y se solicita el diagnóstico de la situación actual de la Dirección de Recursos Humanos, a los fines de contribuir en la actualización y adecuación de los procesos y revisión de la estructura. Bajo la visión de la actual directora la Lic. Zulay Medina, conjuntamente con los asesores Lic. Elizabeth Martínez y Lic. Maritza Farrera y los líderes de la Dirección, este equipo de trabajo en conjunto con la Dirección de Ingeniería de Información se abocó al análisis interno y externo de la Dirección de Recursos Humanos, de sus procesos, sub procesos, organigrama, objetivos y funciones de sus diferentes unidades, estableciendo el Sistema Integrado de Recursos Humanos.





Una vez realizado el diagnóstico correspondiente tomando en consideración los elementos antes expuestos y dando como resultado el Sistema Integrado de Recursos Humanos (procesos y sub-procesos (anexo 1)), se determina establecer una nueva estructura que de respuesta inmediata a los nuevos cambios organizacionales, a las debilidades mostradas por la estructura actual y a la optimización de los procesos que en ella se manejan. Se tomaron tres aspectos fundamentales: el capital humano adscrito a la DRH, la prestación del servicio hacia la comunidad y los requerimientos de la Institución.

Es importante recalcar la participación activa de los líderes de la Dirección de Administración y del Departamento de Recursos Humanos del Núcleo del Litoral, con la finalidad de establecer una estructura homologa a la DRH y bajo los mismos lineamientos, dentro de las características propias que posee dicho Departamento, los procesos que maneja y con el capital humano que cuenta. Igualmente debemos señalar que la Comisión de Planificación y Desarrollo conoció de esta propuesta.

## **2. REVISIÓN Y ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ACTUAL**

No obstante los cambios que ha venido desarrollando la Dirección desde el año 2005, se consideraba valioso un análisis a profundidad de la estructura actual y sus procesos, con el fin de formular nuevas alternativas, de ser necesario sustentándolas en las primeras experiencias de cambio y en el mejor modelo que permita la optimización de la Dirección en su globalidad. Esto llevó a realizar un estudio específicamente con algunos miembros actuales de la DRH, con el objeto de identificar las fortalezas y debilidades de la estructura. En este estudio se determinó:

- a. La existencia de subprocesos que se encuentran desvinculados del proceso medular que lo genera y por ende de la unidad que lo ejecuta.
- b. La necesidad de establecer nuevas políticas en el manejo de personal basado en un modelo de gestión por competencia del capital humano.



- c. La falta de un sistema integral de información, que de respuesta oportuna a las necesidades de información interna y externa en cuanto al recurso humano de la Institución.
- d. La necesidad de realizar una revisión de los perfiles y competencias del recurso que actualmente labora en las distintas unidades de la Dirección con el fin de ubicarlos o reafirmarlos en las áreas correspondientes de acuerdo al análisis realizado y de esta manera aprovechar al máximo el recurso humano para brindar una mejor calidad de servicio.
- e. El área de Desarrollo de Personal requiere mayor vinculación con el área de Administración de Personal, para el mejor control en la administración del capital humano de la USB desde su ingreso, permanencia, desarrollo y egreso.
- f. El área de Información y Documentación realiza subprocesos que están directamente relacionados con el área de Registro y Control Administrativo, en cuanto al trámite y generación de los movimientos de personal, el cálculo de las prestaciones sociales, entre otros, que no tienen razón de ser en el área de Información y Documentación. Por lo tanto es necesario una revisión de los subprocesos que manejan ambas unidades y definir su ubicación más idónea.
- g. La Dirección adolece de una unidad que se encargue de la administración, manejo y control de la información concerniente al recurso humano de la universidad y capaz de suministrar información idónea, oportuna para la toma de decisiones y dar respuesta efectiva a los entes internos y externos que la requieran.
- h. Carece de una unidad que permita una atención directa (seguimiento y control) y sirva de enlace entre las áreas académicas y las unidades de la dirección encargada de generar los trámites administrativos subyacentes a la gestión académica, a fin de proporcionar información oportuna y pertinente en ambas áreas.



- i. La Unidad de Administración realiza procesos que no se ajustan a la naturaleza y objetivo para la cual fue creada, trayendo como consecuencia la utilización de tiempo, esfuerzo y recursos que pueden estar orientados a las funciones propias de esta.

### 3. PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El resultado obtenido de la revisión de la situación actual del funcionamiento, los procesos, la organización y el potencial del capital humano de la DRH, se traduce en razones para tomar acciones orientadas a la adecuación de los procesos, el recurso y la estructura de la Dirección, para cumplir con las premisas establecidas y favorecer la integración de las unidades, ya que toda estrategia requiere un modelo humano de gestión, cultura y clima organizacional específico. Las personas ya no son un recurso, las personas “potencian” todos los recursos de la Institución. La Calidad y Excelencia sólo es posible a través de la gestión institucional y eso solo puede lograrse con las personas. La Gestión del Capital Humano es la estrategia clave.

Para esto se propone en primera instancia una estructura organizativa funcional con un modelo de funcionamiento basado en los procesos y orientados hacia la administración por competencia del capital humano, donde:

- a. Se redefinió la denominación de la “Dirección de Recursos Humanos” a la **“Dirección de Gestión del Capital Humano”** y cuyos elementos organizacionales serán:

#### **MISIÓN**

Formular e implantar las políticas de administración del capital humano de la Universidad Simón Bolívar acorde con las competencias requeridas para la funcionalidad de la Institución, dirigida a la creación de una cultura basada en la calidad y la excelencia; identificada con una gestión efectiva en pro de un clima laboral de respeto, dentro de un marco legal y ético.



## **VISIÓN**

Alcanzar un enfoque estratégico basado en un modelo de gestión por competencia del capital humano, soportado en un sistema de información integral que nos permita consolidarnos como una dependencia orientada a ofrecer un servicio de calidad acorde a las nuevas tendencias.

## **VALORES**

- Búsqueda de la Excelencia
- Ética
- Lealtad
- Justicia
- Equidad
- Mística
- Sentido de Pertenencia
- Vocación de Servicio
- Integridad
- Respeto
- Honestidad
- Responsabilidad
- Disciplina

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Colaborar con las autoridades en la formulación de políticas inherentes a la función del Capital Humano (Provisión, Permanencia y Desarrollo).
- Fomentar y consolidar los valores institucionales a través de un modelo de formación del recurso humano.
- Establecer estrategias de monitoreo y seguimiento de las nuevas tendencias y políticas en la educación superior a nivel nacional a fin de ser proactivos al cambio.



- Optimizar el manejo de los recursos materiales, presupuestarios y financieros de la Dirección del Capital Humano.
  - Optimizar los tiempos de respuestas en los procesos atinentes a la función del capital humano.
  - Garantizar la aplicación de las normativas existentes a fin de velar por la calidad de vida del capital humano de la Institución.
  - Establecer mecanismos de respuestas oportunas y pertinentes respecto a la función del capital humano ante las exigencias institucionales así como del entorno.
  - Implantar, mantener y evaluar el Sistema de Información Integral del Capital Humano.
- b. Se fusionan las áreas de Desarrollo de Personal y la de Administración de Personal bajo una nueva denominación “**Administración y Desarrollo del Personal Administrativo y Obrero**”, con el fin de agrupar bajo una misma unidad los procesos dirigidos a la administración, permanencia, desarrollo y egreso del personal.
- c. Se generó la “ **Unidad de Enlace para Asuntos Académicos**” con el propósito de generar dentro de la DRH una unidad que coyuge con las áreas académicas y de esta manera optimizar los procesos relacionados, agilizando los tiempos de respuesta en pro de dicho personal. Sustentados en la revisión de los procesos administrativos vinculados a la función de la gestión del capital humano.
- d. Se redefinió el área de Registro y Control Administrativo considerando los procedimientos manejados en el área de Información y Documentación,



asumiendo una nueva denominación como “**Registro y Ordenamiento de Pagos**”, el cual se encargará del trámite y procesamiento del pago de todas las obligaciones adquiridas por la Institución con el personal y la generación de la nómina.

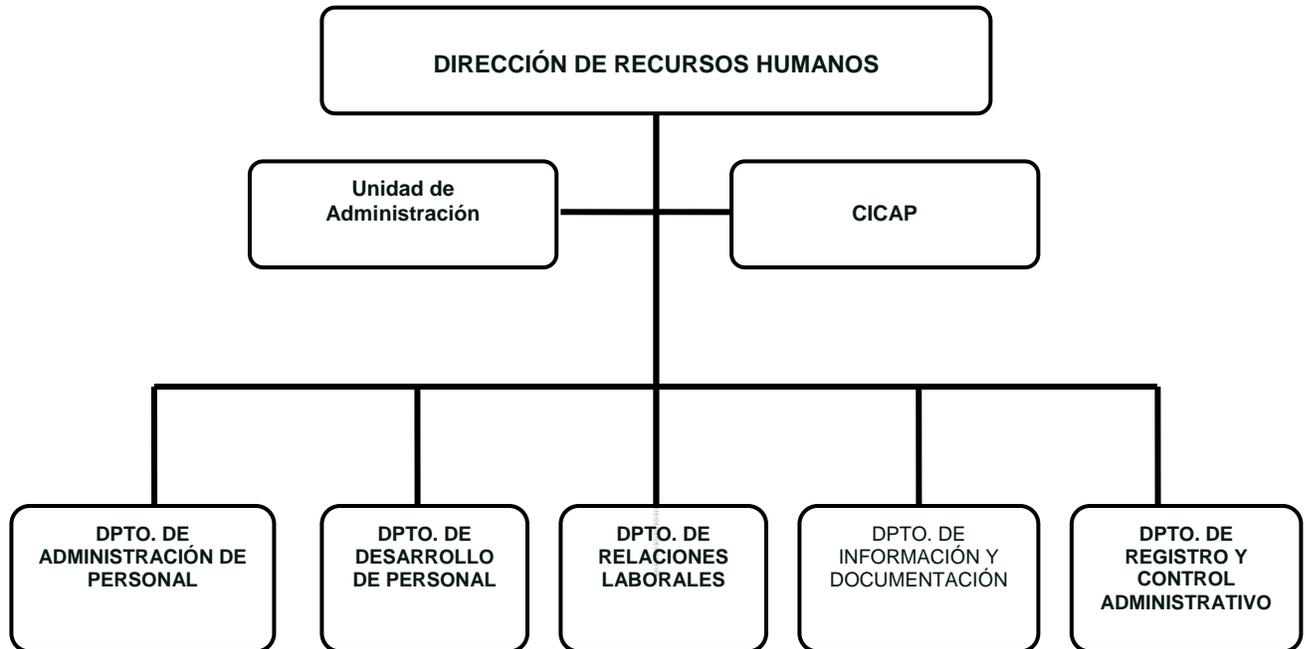
- e. Como consecuencia de la propuesta anterior se redefinió el Departamento de Información y Documentación, retomando su objetivo original, para esto se generó la “**Unidad de Información de Recursos Humanos**”, la cual se encargará de captar, procesar y generar información estratégica para la toma de decisiones tanto interna como externa.

Así mismo, será la encargará del Soporte Técnico y la administración del Sistema Integral de Recursos Humanos.

- f. En la Unidad de Administración, se establecieron los procesos que debería manejar de acuerdo a su naturaleza. Se redistribuyeron a las unidades correspondientes los procesos que por costumbre o urgencia eran manejados por esta unidad. Al mismo tiempo se redefinió como la “**Unidad de Administración de Recursos Presupuestarios**”, que se encargará de administrar y manejar los recursos materiales y presupuestarios asignados a la DRH.
- g. Con el fin de homologar al Departamento de Recursos Humanos del Núcleo del Litoral, con la Dirección de Gestión del Capital Humano se redefinió su denominación a “**Departamento de Gestión del Capital Humano**” y sus áreas. (anexo 1).

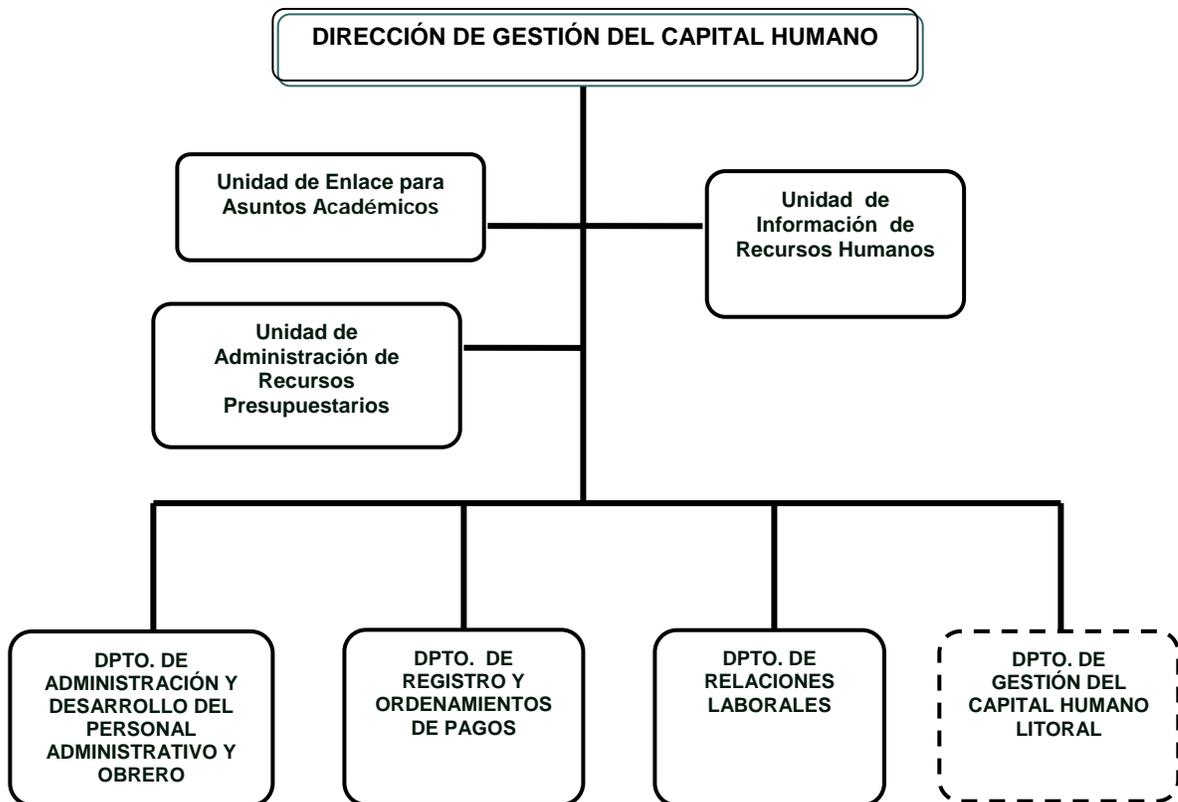


**Estructura Organizativa de la Dirección de Recursos Humanos**  
**(ACTUAL)**





**Estructura Organizativa de la Dirección de Gestión del Capital Humano  
(PROPUESTA)**

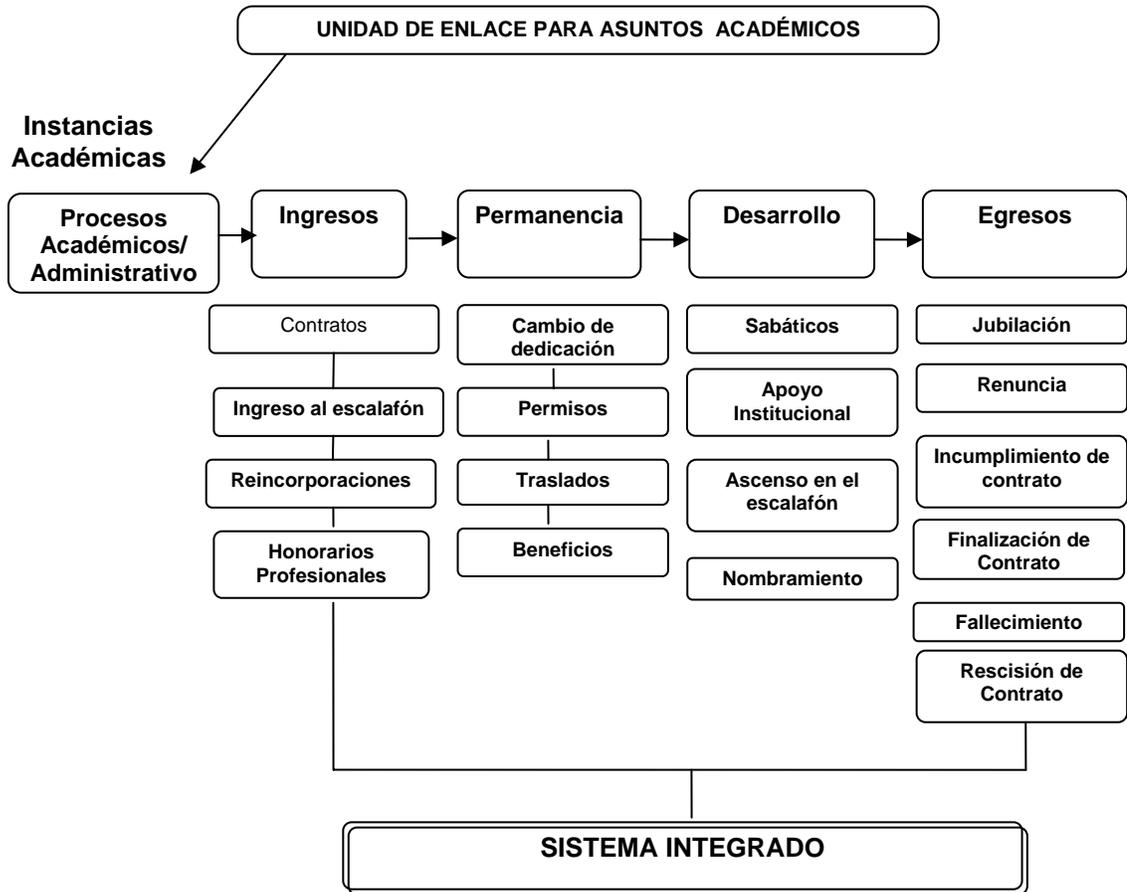


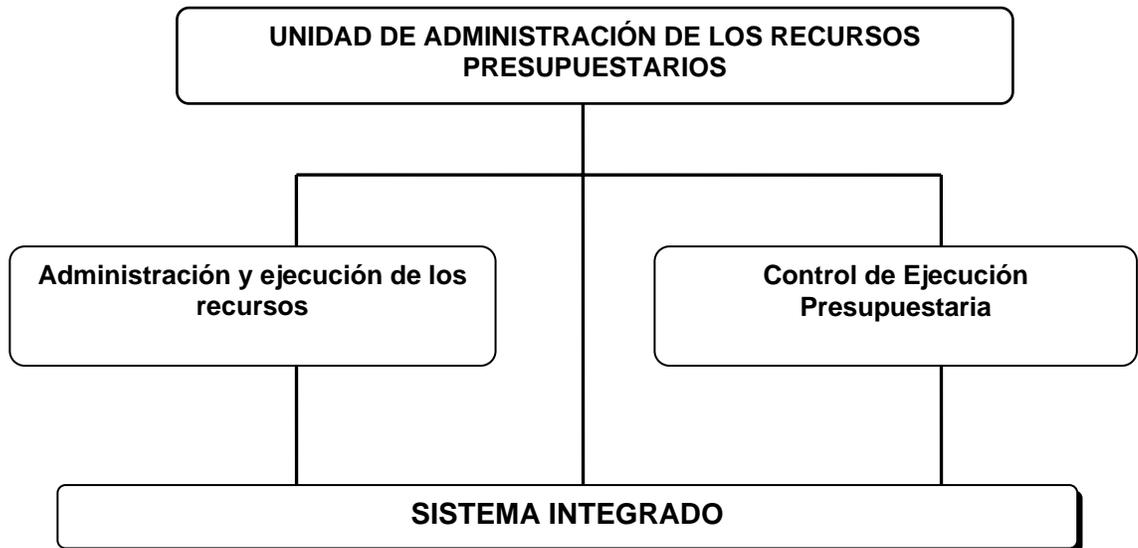


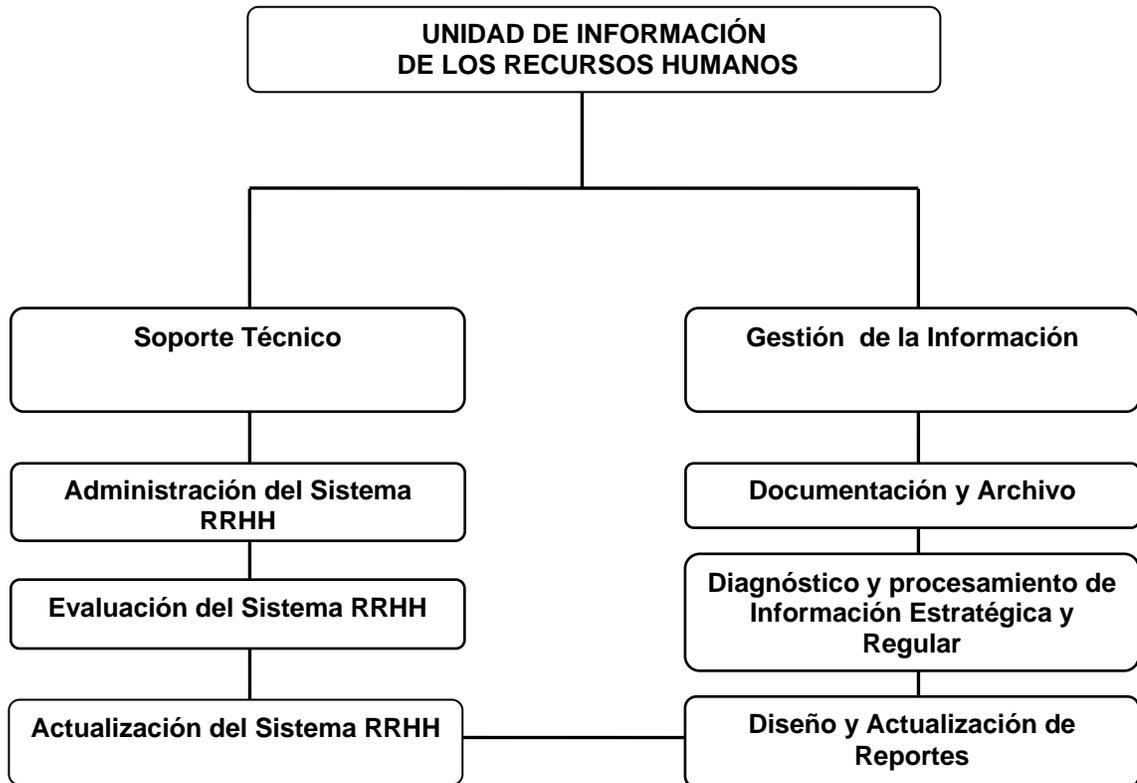
#### **4. Plan de Acción**

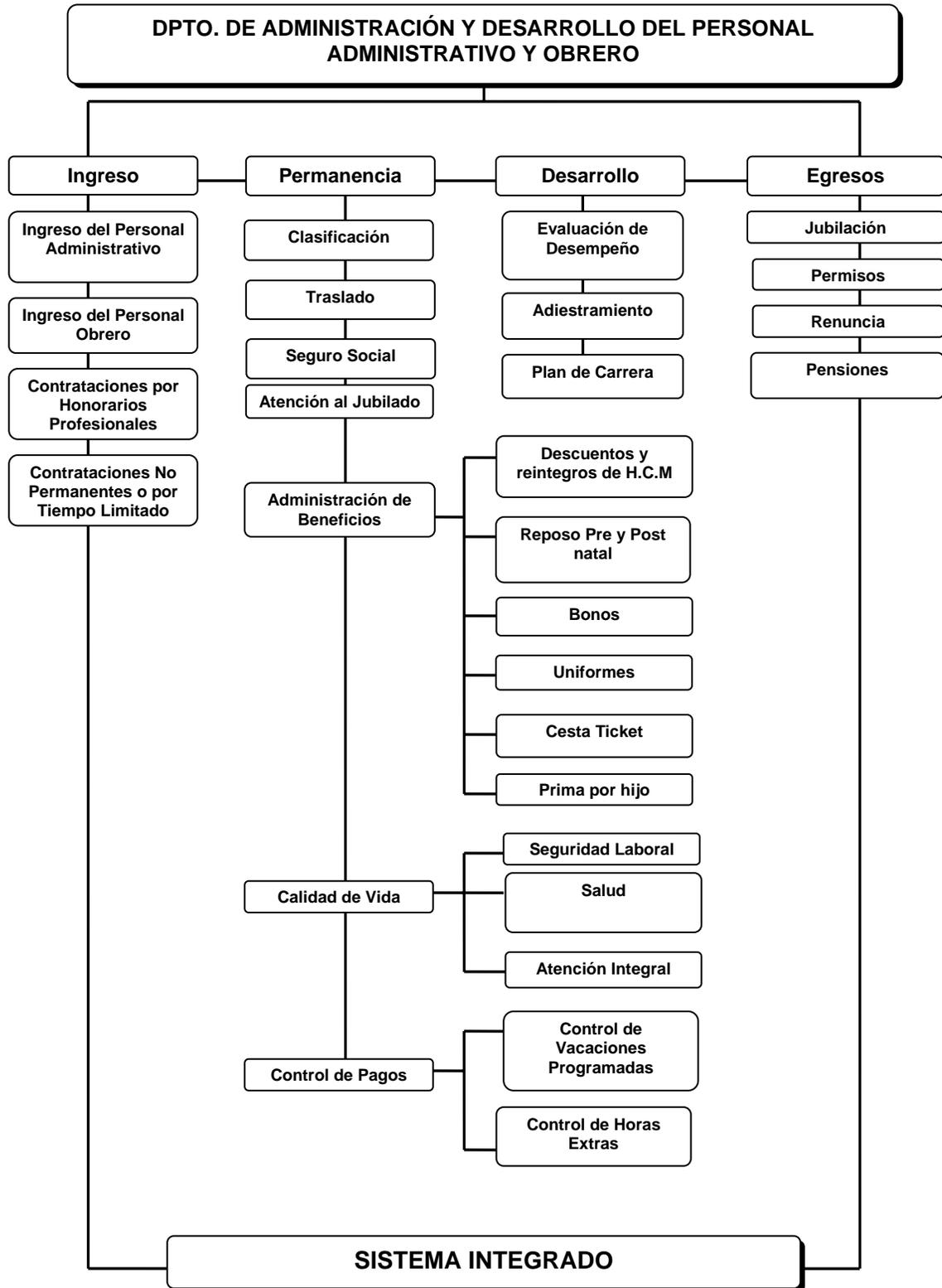
En la segunda fase el equipo de trabajo se plantea el siguiente plan de acción:

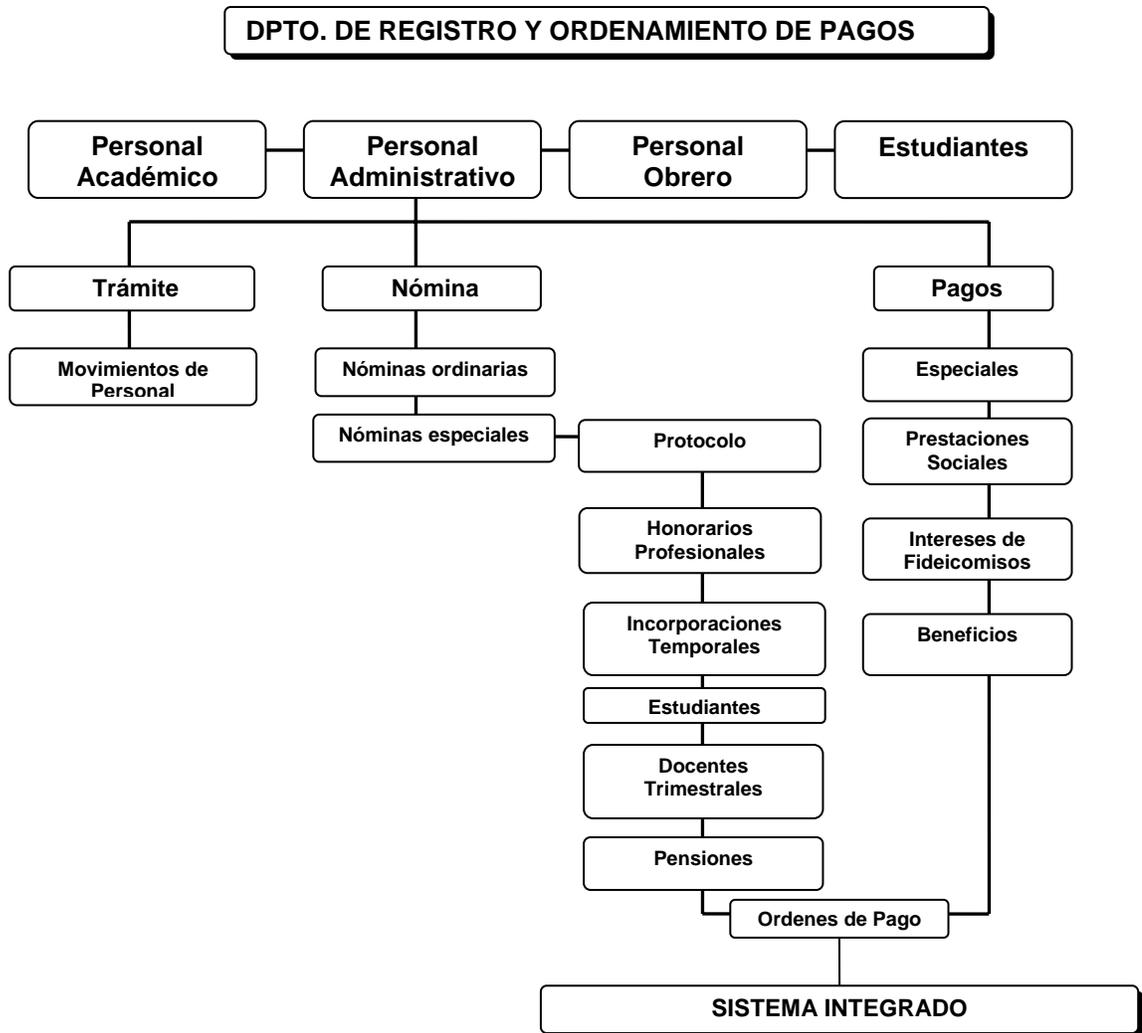
- a. Realizar la auditoria de cargos al personal adscrito a la Dirección de Gestión del Capital Humano, para sincerar la estructura de cargos que responda a los nuevos objetivos estratégicos planteados.
- b. Se establecerán los posibles programas que se desprendan de la comparación de la auditoria de cargos realizada y los cargos requeridos de acuerdo a la nueva estructura.
- c. Elaboración del Manual de Organización de la Dirección
- d. Elaboración de los Manuales de Normas y Procedimientos de todos los procesos que se manejan en la dirección.
- e. Establecer el reglamento de la Dirección de Gestión del Capital Humano.

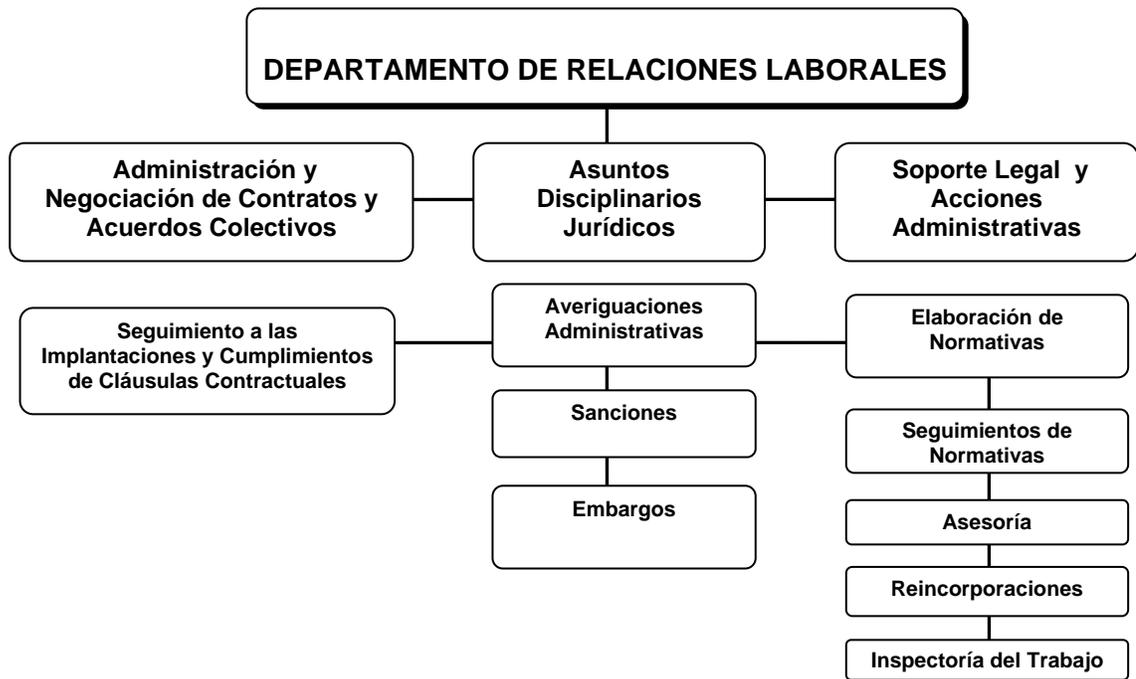


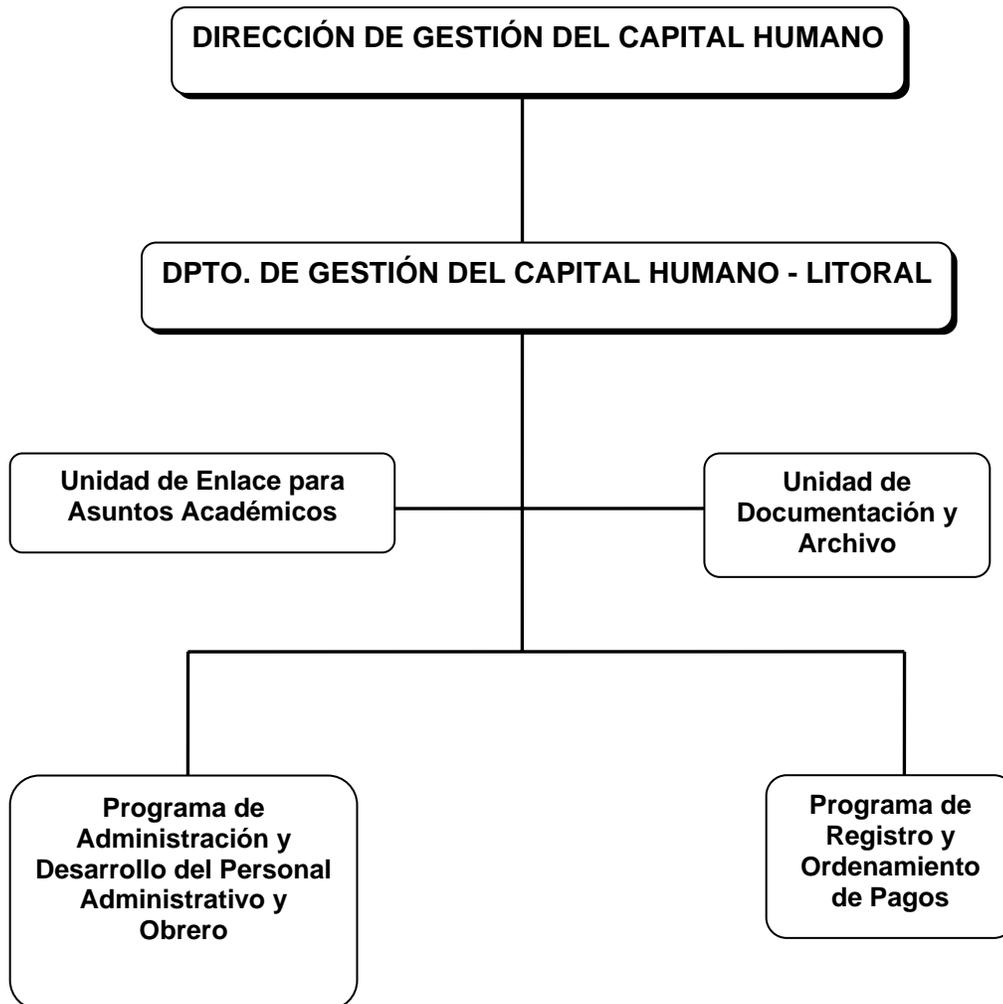






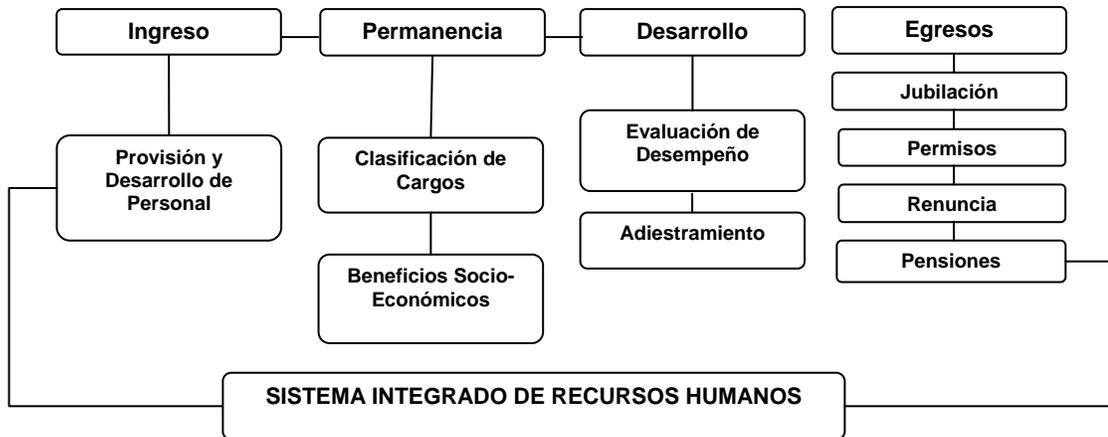








### PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OBRERO





### PROGRAMA DE REGISTRO Y ORDENAMIENTO DE PAGOS

