

EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DIRECTIVOS. CONCEPCIONES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS PARA SU GESTIÓN EN UNIDADES DE CIENCIA Y TECNICA EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

José Ramón Castellanos Castillo y Carlos Alberto Castellanos Machado

Resumen

El mejoramiento del desempeño laboral de los miembros y en particular de los directivos de las Instituciones de Educación Superior, constituye no solo una de las vías para lograr el avance hacia la excelencia de éstas, sino también de la economía y la sociedad en general, al constituir las Universidades una de las fuentes fundamentales del desarrollo de la ciencia y la innovación de los procesos productivos, de servicio y de gestión entre otros.

En correspondencia con lo anterior, el presente trabajo aborda el problema del desempeño laboral de los directivos, con el objetivo de desarrollar un modelo y el instrumento metodológico que con su aplicación, conduzca a potenciar la participación del factor humano en el logro de los objetivos, sobre la base de la integración de los enfoques gerenciales que resultan de mayor coherencia con el contexto cubano actual.

El modelo y procedimiento derivado de este, para la gestión del desempeño de los directivos, está integrado por un conjunto de etapas, que incluye la preparación, desarrollo y evaluación del proceso.

Palabras clave: desempeño laboral de los directivos, factor humano, enfoques gerenciales y gestión del desempeño de los directivos.

Introducción

José Ramón Castellanos Castillo es Ingeniero Industrial. Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular. Centro de Estudios de Dirección Empresarial de la Universidad Central de Las Villas. E-mail: jrcastellanos@uclv.edu.cu

La gestión de las organizaciones contemporáneas constituye un reto,

Carlos Alberto Castellanos Machado es Licenciado en Economía. Profesor en Adiestramiento del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad Central de Las Villas. E-mail: carlosc@uclv.edu.cu

dado las particularidades en cuanto a complejidad y dinamicidad del entorno actual. En este contexto la gestión tiene la misión de aportar soluciones que permitan a las organizaciones enfrentar con éxito el referido reto, lo que requiere su vez de investigaciones dirigidas a desarrollar una base teórico conceptual que la sustente y que se incorpore creativamente a la solución de problemas prácticos de la producción o los servicios. En este sentido el presente artículo tiene el objetivo de plantear desde una perspectiva sistémica, un análisis sobre la gestión del desempeño, así como de las principales variables en que debe sustentarse y las formas de proceder para su implantación, de forma tal que permita la utilización de las experiencias desarrolladas en este campo.

Desarrollo

El desempeño de los miembros de las organizaciones constituye una de las piedras angulares para lograr la efectividad y alcanzar el éxito de estas, razón por la cual hay un constante interés de las entidades por mejorar los sistemas de gestión en que se sustenta el mismo.

Se define el desempeño según García (2001), como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

La Norma Cubana 3000:2007, por su parte, define el desempeño laboral, desde dos ángulos: el laboral adecuado y el laboral superior, conceptualizando este último como: el rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico social, presente y futuro identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas

estratégicas, es decir a las competencias para lograr la estrategia de la entidad.

En los últimos tiempos, se ha empleado con frecuencia el término gestión al tratarse del desempeño, el que, será utilizado a los efectos de la presente investigación, bajo los supuestos de que la organización se desempeña en un entorno dinámico y como definición conceptual se acepta, la planteada en la norma cubana 3000:2007, como: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. La gestión del desempeño, en los últimos años ha ido desplazando la concepción tradicional de evaluación del desempeño pues la renovación terminológica conlleva también un cambio de enfoque: el énfasis se traslada de la medición del desempeño a la gestión del mismo, que es un concepto más amplio (Osorio y Espinosa, 1995).

Cravino (2006), define la gestión del desempeño, como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente.

El objetivo fundamental de la gestión del desempeño es incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de estos hacia los objetivos generales.

Varios son los autores que se refieren a la gestión del desempeño, concepto, importancia y necesidad. Sin embargo, la definición del núcleo teórico y metodológico como base de la práctica que sustenta la gestión humana dirigida a elevar su desempeño, resulta limitado en cuanto a la reducción del plano de análisis solo desde la perspectiva de la capacitación, por lo que el mismo requiere de un proceso de enriquecimiento y es en este sentido, que tomando en cuenta, las definiciones, características generales,

rasgos esenciales, posiciones de los autores consultados, tendencias actuales, la base normativa definida y las particularidades de las organizaciones contemporáneas, los autores conceptualizan la gestión del desempeño como:

El proceso de gestión, estructurado dinámico, continuo y proactivo, que a partir del enfoque integral, contribuye al mejoramiento del rendimiento y de la actuación del trabajador, y con ello al impacto económico y social de éste en el desempeño organizacional.

La definición conceptual planteada anteriormente lleva implícito las posiciones y enfoques que han de desarrollarse en los procesos de gestión que se diseñen, implementen e implanten en las organizaciones. En este caso, la base conceptual definida, precisa entre otros aspectos la necesidad de concebir en la gestión del desempeño como elementos medulares: la concepción sistémica, el mejoramiento continuo, el carácter estratégico, el humanismo y el carácter socio-económico del mismo.

Por otra parte, se pudo constatar que en la literatura consultada, Ruiz (2004), Osorio y Espinosa (1995), no resultó abundante la propuesta de formas de proceder para su implantación en las organizaciones. De los procedimientos analizados se puede concluir de forma general que si bien conciben un conjunto de elementos comunes, no existe unidad de criterios en cuanto a:

- La estructuración en fases o etapas.
- Los objetivos de la organización y el puesto en función del plazo.
- La participación de los trabajadores en el proceso es limitada.
- La sustentación en las competencias.
- La integración de variables como los objetivos, las competencias y la formación.
- La orientación en función del mejoramiento del desempeño.

Se evidenció además en el análisis de los procedimientos y modelos aspectos que debían desarrollarse en cuanto a:

- Enfocar la gestión del desempeño desde una concepción integral.
- La articulación de la organización con el cargo en el proceso de gestión del desempeño.
- La introducción de acciones de mejoramiento en el transcurso del proceso.
- La carencia de indicadores que permitan controlar el avance en la gestión del desempeño laboral.

Sobre la base del estudio realizado en este campo del conocimiento, y las carencias que en el plano científico y práctico aún existen, los autores desarrollaron un modelo conceptual, para la gestión del desempeño laboral del personal que se desempeñan como directivos en unidades organizativas constituidas como Centros de Investigación en las Universidades.

El modelo tiene como objetivo proporcionar el marco conceptual y/o fundamento teórico para el desarrollo de las acciones metodológicas y prácticas del proceso de gestión del desempeño, es decir constituir una plataforma para establecer una propuesta de instrumento metodológico que posibilite estructurar un proceso de gestión del desempeño laboral derivado de él (Ver figura 1). El modelo se diseñó, tomando en cuenta los resultados de la revisión de la literatura, la consulta a especialistas y directivos, el criterio de expertos, los resultados del diagnóstico general, las bases normativas de la gestión del capital humano en las condiciones cubanas, las investigaciones realizadas por Castellanos Castillo y otros (2001). El modelo abarca e interrelaciona factores externos e internos que se integran en las etapas generales del proceso de gestión del desempeño laboral.

En cuanto a las variables del modelo, se concibe al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano como

base de la gestión del desempeño, al presuponer la acción integral y sinérgica de los subsistemas que lo componen sobre los integrantes de la organización y a su vez la integración de los diferentes niveles organizacionales con carácter sistémico.

En cuanto a las políticas y estrategias universitarias, estas definen los marcos de actuación y las metas a lograr en función de las cuales se hace necesario alcanzar un desempeño superior, teniendo en este caso una función rectora con respecto a los procesos que se desarrollan en los Centros de Investigación. Las Normas Cubanas de Gestión Integral del Capital Humano (SGICH), definen el vocabulario, incluyendo el propio concepto de desempeño laboral superior en que se sustenta la investigación, así como los requisitos para la implementación del SGICH de los cuales pueden asimilarse aspectos útiles para conceptualizar y diseñar la forma de proceder metodológica que se aplique en la práctica para el mejoramiento del desempeño laboral, además de constituir una base normativa que debe ser observada en los trabajos relacionados con el capital humano que se realicen en el país.

Por otra parte, resulta necesario a los efectos de desarrollar una gestión integral, concebir en la forma de proceder que a tales efectos se elabore, los supuestos de los enfoques de gestión que como tendencia se manifiestan en el contexto internacional y sobre todo en las condiciones cubanas, dado inclusive el énfasis de la dirección del país en que se cree la necesidad de trabajar y se utilicen como mecanismos impulsores, la implicación de las personas, la incentivación económica, la aplicación de la legislación vigente y la influencia socio psicológica, en este sentido es que se incluye en el modelo la variable enfoques de dirección, centrándose en el estratégico, participativo, de valores y por competencias. La

operacionalización del modelo, se realiza mediante un procedimiento estructurado en etapas, las cuales se detallan a continuación. (Ver figura 2).

Para la realización del proceso de gestión del desempeño laboral es necesario, casi ineludiblemente, comenzar con una etapa preparatoria que consiste en la creación de las condiciones para su ejecución y sobre todo, el establecimiento de los compromisos de la dirección de la organización en que se aplicará, en cuanto a su disposición al cambio, dado que significa una modificación en las formas de proceder. Para su aplicación resulta recomendable la creación de un equipo para conducir el proceso que debe estar integrado por personal del área en cuestión y en el que puede resultar muy útil la presencia de al menos una persona externa que debe proceder si las condiciones lo permiten de la unidad organizativa rectora del área de resultado clave de Gestión de Recursos Humanos de la institución.

Una vez tomada la decisión de aplicar el procedimiento ya sea de forma inmediata o después de haber realizado acciones que permitan el cumplimiento de las premisas, corresponde realizar el análisis de la estrategia y en especial de los objetivos a los diferentes niveles de la organización, el número de niveles está determinado por las características del objeto de estudio, siempre se requiere realizarlo hasta nivel de cargo.

La tercera etapa, tiene la finalidad de determinar los factores fomentadores, considerados estos como los que influyen positivamente en el desempeño del directivo, en el momento del análisis o que se aprecia una tendencia a manifestarse como tales y los factores limitantes como aquellos que afectan la obtención de resultados. Ambos factores se expresan a través de la evaluación del cumplimiento de los objetivos de la organización objeto de la intervención y

Figura 1: Modelo para la gestión del desempeño laboral. Fuente: Elaboración propia.

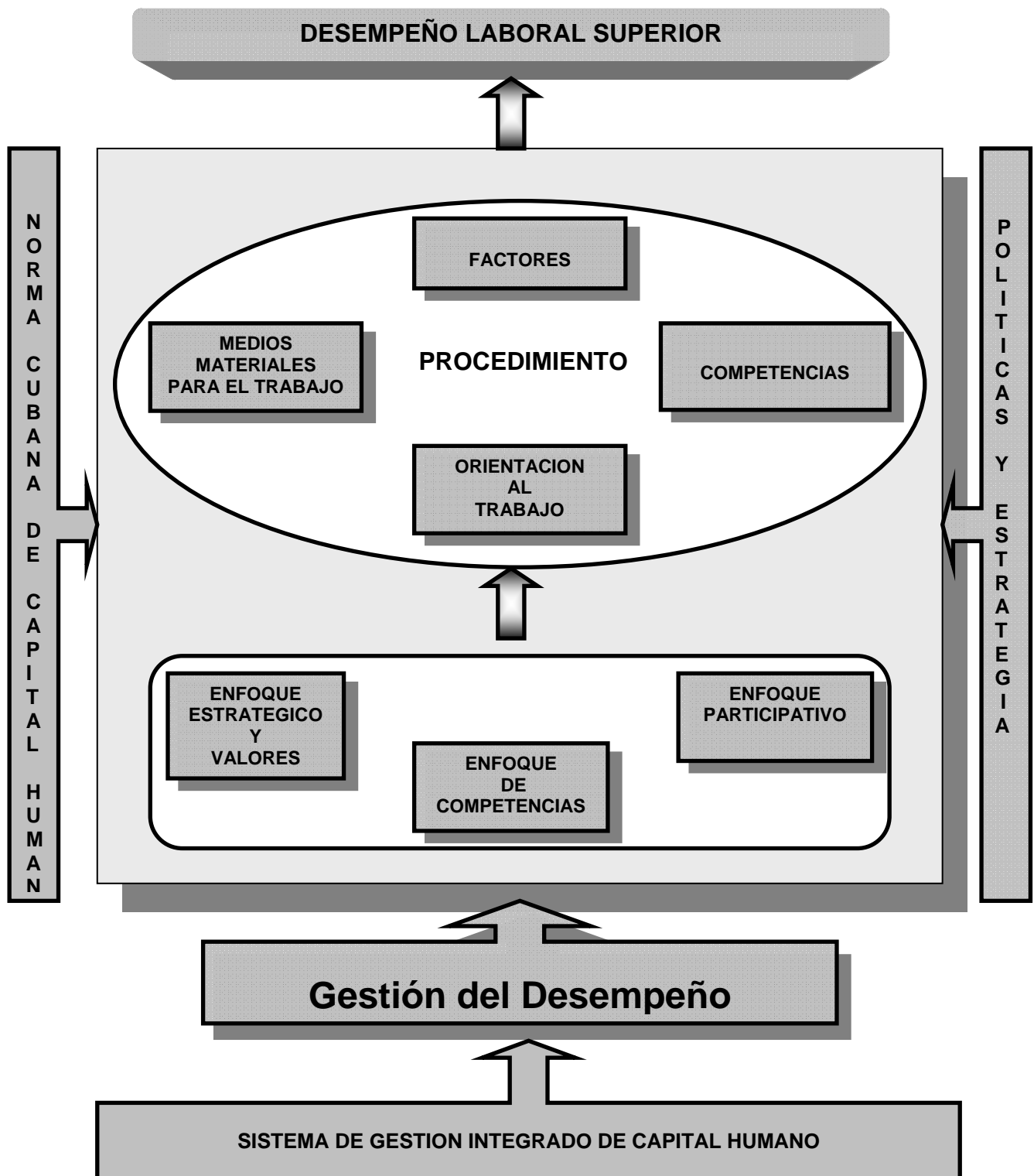
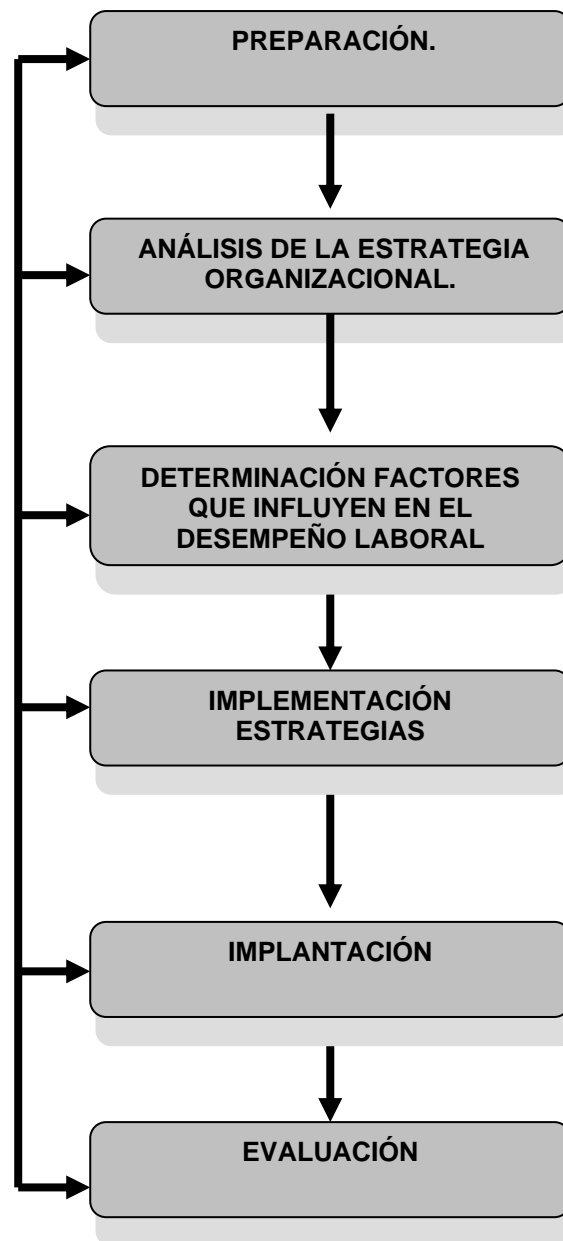


Figura 2: Procedimiento para la gestión del desempeño. Fuente: Elaboración propia.



especialmente de los objetivos individuales, considerados estos últimos como expresión del desempeño laboral. Por supuesto, dado que el enfoque de dirección estratégica implantado en el sistema de educación superior tiene carácter descendente, la evaluación de los objetivos a nivel de cargo está antecedida por la evaluación de la organización, lo que además

resulta aconsejable a los efectos de poder valorar la contribución de los integrantes de la organización al cumplimiento de sus objetivos.

El análisis del cumplimiento de los objetivos organizacionales, se realiza a partir de la evaluación previamente negociada con los niveles superiores de la institución, es importante en este

paso poder precisar las limitaciones fundamentales y los avances a fin de que cada miembro de la organización pueda constatar su contribución al logro de los resultados. Concluida la etapa de identificación de los factores limitantes y fomentadores corresponde entonces implementar acciones de mejoramiento para gestionar soluciones a los factores que limitan el desempeño laboral, expresado este, en los niveles de cumplimiento de los objetivos individuales.

Esta etapa tiene como objetivo el desarrollo de los instrumentos metodológicos para la implementación de las acciones, las cuales están definidas en la presente investigación en función de los grupos de factores, lo que no niega la flexibilidad en su definición, tomando en cuenta las condiciones específicas de cada situación, las mismas se sintetizan en: potenciar el mejoramiento de las competencias laborales que demanda el logro de los objetivos; incrementar la orientación al trabajo del personal que labora en función del logro de los objetivos e incentivar un nivel de aprovisionamiento de los recursos materiales y estructurales necesarios para el logro de los objetivos.

La gestión del desempeño, es un proceso de mejoramiento continuo, en el cual pueden destacarse dos momentos importantes; el primero, la formulación y el segundo, la implantación.

En términos generales, puede plantearse que la implantación abarca un conjunto de actividades, centradas fundamentalmente en la interiorización por los miembros de la organización de las formas de proceder y la aplicación de las estrategias específicas. En cuanto a la evaluación, esta fase tiene el objetivo de realizar el control de la gestión del desempeño, para ello, se hace un análisis de los resultados obtenidos a partir de la implementación de las etapas anteriores, en especial los resultados asociados al directivo.

Dado que, el mismo participó y por tanto conoce los objetivos a lograr, las actividades a desarrollar, las competencias que debe poseer, la situación del resto de los factores que limitan su desempeño y la gestión realizada, es factible no sólo la evaluación sino también la auto evaluación sistemática por éste. A los efectos, de validar el procedimiento mediante el cual se operacionalizó el modelo, fue seleccionado un cargo de director de un centro de investigación.

Se valoró inicialmente la posibilidad de existencia de personal para integrar el equipo, inclusive con la presencia externa y posteriormente la existencia de condiciones para su aplicación. En este caso, se tomó en cuenta, el resultado de entrevistas no estructuradas realizadas al personal del área en cuestión, y encuestas que permitían inferir sobre indicadores que reflejan la situación de las condiciones de trabajo, clima, estructura de la organización, oportunidades de desarrollo, estilo de dirección, relaciones interpersonales, identidad, liderazgo, conflictos, comunicación, motivación. Los resultados generales se muestran en la figura 3.

El análisis de los ítems permitió concluir que:

- Está definida la estrategia de la facultad derivada de la universitaria y de ésta al centro de investigación, se concibe de igual forma una política científica.
- Los niveles de participación se corresponden con la media de la Universidad, si bien en algunas actividades técnicas propias de los cargos se evidencia una amplia participación en la búsqueda de soluciones.
- Se manifiesta la tendencia hacia una orientación a la mejora sistemática a partir de una actitud consecuente con esta, se expresa además en la existencia de indicadores organizacionales crecientes.

Figura 3: Indicadores de clima laboral. Fuente: elaboración propia.

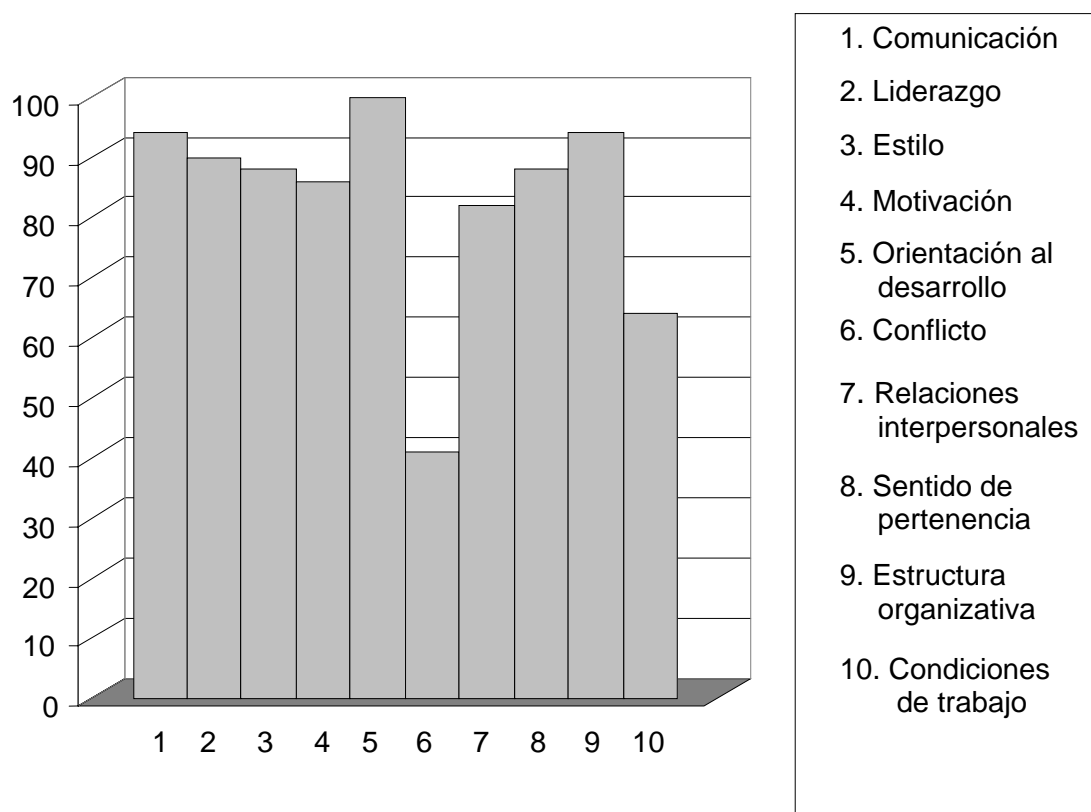
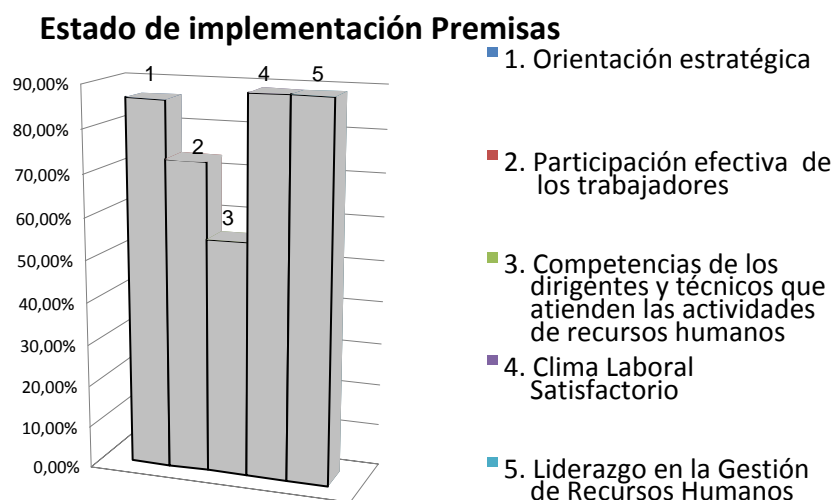


Figura 4: Estado de implementación de las premisas. Fuente: Melo Crespo (2008).



- El clima laboral en el estudio realizado en el área mostró un comportamiento positivo, como puede apreciarse en los resultados que se muestran. Se apreció la tendencia a la prioridad de la dirección con respecto al capital humano, mediante el énfasis en la formación, el análisis de presupuestos y orientación de los gastos demandados.

Complementando los análisis realizados se aplicó la herramienta de Melo Crespo (2008) cuyos resultados se muestran en la figura 4, la cual permite concluir que:

- Existe un nivel de orientación estratégica superior al 80%, lo que indica un resultado positivo, pero con la existencia de reservas en este sentido. Las reservas se encuentran esencialmente en la derivación de los objetivos del centro a los objetivos individuales.
- La participación arroja un valor por encima del 70% pero con reservas, al referirse esencialmente a las organizacionales, las cuales si bien se practican en la entidad objeto de estudio, presentan un énfasis mayor en las de carácter operativo vinculado a los procesos de trabajo.
- En cuanto a las competencias en los procesos de gestión de recursos humanos, el comportamiento de la variable es lógico, dado que por la forma de organización de esta actividad en la universidad, existe una unidad organizativa que presta los servicios al resto de las áreas, por lo que a pesar de que la variable muestra un comportamiento inferior al 70% no se considera invalidante pues existe la alternativa de participación de personal especializado en el proceso.
- El clima laboral de forma general muestra un nivel satisfactorio, con valores superiores al 80%, lo que permite considerar que cumple con

la condición que convencionalmente se definió.

- El liderazgo, constituye una variable importante en el análisis, al asociarse en cierta medida a la importancia que se concede al capital humano en la unidad organizativa.

La evaluación integral de los resultados obtenidos con respecto a las premisas definidas, permite afirmar que es posible en la organización objeto de estudio aplicar el procedimiento de gestión del desempeño al existir las condiciones para ello. Por otra parte, se puede afirmar que es posible el desarrollo de la primera etapa, al ser accesible la información que se requiere para la evaluación de las condiciones.

Una vez comprobada la existencia de condiciones, corresponde entonces realizar el análisis de la estrategia con énfasis en los objetivos a los diferentes niveles, en función de determinar las demandas de desempeño que los mismos imponen al personal de la organización. La valoración general de la misión, visión y áreas de resultado clave de la organización permitió valorar como elementos esenciales los siguientes: se orienta a resultados, con énfasis en el cliente a partir de ofrecer productos científicos y académicos de calidad, lo que se corresponde con las concepciones fundamentales que definen las políticas actuales con respecto a las sistemas de dirección en el país.

De igual forma las aspiraciones expresan el interés de la entidad hacia el desarrollo de estadios superiores en los procesos de gestión, demandando niveles de desempeño superiores a sus integrantes y especialmente a sus directivos, los que se concretan en mayor medida al analizar los indicadores contenidos en los objetivos.

En cuanto al análisis de los indicadores principales éste permitió profundizar en

las demandas establecidas por los mismos a los miembros de la organización, en particular a su directivo, destacándose entre otros aspectos: la calidad de los procesos y productos académicos e investigativos, el perfeccionamiento de elementos estructurales de la organización, que exigen a su vez la asimilación de nuevos conocimientos y el desarrollo de habilidades que unido a actitudes permitan dar respuesta a las demandas.

Con respecto a los valores organizacionales, éstos se centran en el compromiso, la calidad, la eficiencia y el cuidado del medio ambiente, demandando participación en los procesos, comunicación organizacional y el cumplimiento de los requisitos exigidos en las producciones científicas.

Una vez, valorados los objetivos, corresponde entonces proceder a la identificación y la clasificación de los factores, de lo que puede concluirse que existen en el centro factores asociados a la carencia de competencias, la insuficiente utilización de formas de influencia y la insuficiencia en medios.

Culminada la etapa de identificación y clasificación de los factores que limitaron o fomentaron el cumplimiento de los objetivos organizacionales e individuales, la importancia del análisis de los primeros radica en la influencia y responsabilidad que tienen los directivos en el logro de los mismos, corresponde entonces la implementación de estrategias específicas. Como estrategia se definió: Potenciar el mejoramiento de las competencias laborales mediante un proceso de capacitación y desarrollo que satisfaga las exigencias de los objetivos.

A continuación se procede a determinar las competencias incluyendo las valoraciones de las demandas de competencia a partir de: las

competencias organizacionales, las demandas de los objetivos, las demandas para la solución de problemas y el aprovechamiento de oportunidades asociadas a factores que influyeron positivamente, pero que disponen de reservas y las demandas de las actividades propias de los diferentes procesos en que participa el directivo, según lo definido en la cuarta etapa del procedimiento.

Resulta necesario, reiterar que el análisis de las demandas de competencias desde el punto de vista (objetivos- valores - competencias organizacionales- factores influyentes – funciones) tiene el objetivo de lograr un análisis con un mayor nivel sistémico.

De este análisis se puede concluir que existen coincidencia en un grupo de competencias que al realizar el análisis detallado pueden agruparse según Spencer & Spencer (1993) en las competencias asociadas a: los aspectos de naturaleza técnica-profesional (Liderazgo científico y las capacidades académicas), la gestión (planificación, organización, dirección y control de los procesos) y a elementos de eficacia personal (flexibilidad, tolerancia a la presión entre otras).

A continuación se procedió a la reducción de listado de las competencias para lograr los objetivos mediante una dinámica grupal, y posteriormente se realizó la consulta a expertos. El análisis demostró que los expertos coincidían con las competencias identificadas, al obtener el 100% un valor de consenso superior al 70%.

Posteriormente se procedió a determinar los indicadores de las competencias para lo cual se utilizó el criterio de los propios expertos al fundamentar las competencias que individualmente propusieron, enriquecido este con la consulta a especialistas. A continuación corresponde evaluar el grado en que el directivo del centro de investigación

posee las competencias sobre la base de la auto evaluación del directivo, la evaluación del jefe inmediato superior y el criterio de los miembros de la organización, obtenido éste mediante entrevistas y el análisis de las técnicas aplicadas al evaluar las premisas.

A partir de la brecha existente entre las competencias requeridas para el cargo y el nivel de competencias que posee el directivo según la evaluación realizada, se elaboró el plan de capacitación y desarrollo para el director del centro de investigación.

Continuando con la constatación de la viabilidad del procedimiento en lo referido a la implementación de soluciones a los factores relacionados con los insumos, equipos, aspectos estructurales y procedimentales, se identifican mediante una dinámica grupal las principales exigencias derivadas de la estrategia, a lo que se integra el propio análisis de los factores realizado en la tercera etapa.

Se obtiene como resultado que: se presentan carencias en la definición de procedimientos de trabajo, existen limitaciones con los recursos materiales para el desarrollo de investigaciones y en ciertos casos de los procesos académicos, el sistema de comunicación organizacional no responde en su totalidad a las demandas del directivo, las oportunidades de colaboración no están suficientemente explotadas, el equipamiento y los insumos en general resultan insuficientes para las exigencias de los procesos, la organización de la dirección y el trabajo requiere perfeccionarse en correspondencia con los enfoques de gestión por competencias.

Del análisis de los elementos anteriores se puede concluir que existen factores que influyen en el desempeño del directivo, que requieren soluciones que implican recursos de diferente naturaleza, cuya obtención depende de acciones que implican tiempo,

participación de implicados, estudio de oportunidades entre otras, por lo que a los efectos de la presente investigación, se definirán las acciones generales y se instrumentará aquella que por su naturaleza resulta factible en este marco.

Entre las acciones planteadas, se encuentra la relacionada con la acción de: perfeccionar el sistema organizativo en correspondencia con la gestión por competencias, en particular el diseño del cargo de Director, al cual se le incorporan las competencias, la autoridad y las interrelaciones entre otros elementos. En la implementación de las acciones para mejorar el comportamiento de los factores inhibidores y potenciadores relacionados con la orientación al trabajo, se parte de la integración de los análisis realizados en la etapa segunda y tercera, reflejando los siguientes resultados: necesidad de incrementar el reconocimiento moral, necesidad de elevar la participación en los procesos, el mantenimiento de la disciplina de los procesos, la consolidación de acciones al logro de resultados expresados en premios, publicaciones y resultados científicos.

Finalmente, corresponde desarrollar la implantación, la cual dada la naturaleza de algunas acciones y el nivel de recursos que requieren, no es posible realizar de forma simultánea todas las acciones, por lo que se trata de un proceso gradual, es necesario tener presente además, que la participación de los implicados en las diferentes etapas del proceso, de hecho constituye un factor motivador.

A continuación corresponde proceder a evaluar el grado de avance en la gestión del desempeño, para lo cual se siguen los pasos definidos en la sexta etapa del procedimiento. Tomando en cuenta, las características del Centro de Investigación en cuanto a su misión, y el criterio de Kaplan & Norton (2000) con respecto a la flexibilidad en la

definición de las perspectivas, se definen en este caso:

- Indicadores de aprendizaje y conocimiento: incluye indicadores inductores tales como, las competencias del directivo relacionadas con el liderazgo científico, las capacidades técnicas, centradas esencialmente en los elementos pedagógicos asociados a los procesos académicos de pregrado y postgrado, las de gestión y las de eficacia personal. Se integran en esta perspectiva los aspectos de motivación, autoridad, coherencia de objetivos, expectativas y satisfacción del directivo.
- Indicadores de procesos internos: incluye indicadores inductores asociados a los procesos de formación del profesional, extensión, ciencia e innovación tecnológica, postgrado, los procesos de apoyo, los que se corresponden con las áreas de resultado clave, con la particularidad de incluirse el proceso de dirección general.
- Indicadores socioeconómicos: incluye indicadores de resultados, tienen un carácter organizacional, lo que contribuye al criterio de que los resultados de la gestión del desempeño del directivo están asociados a los resultados de la organización que dirige.

Conclusiones.

Como resultado de esta investigación, pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes:

- Existe una amplia base teórico conceptual y empírica en cuanto a la gestión de los Recursos Humanos y a los subsistemas que la integran en general, sin embargo, resulta insuficiente las investigaciones referidas a la gestión del desempeño laboral desde una perspectiva sistémica, en la que se integren coherentemente las tendencias que se desarrollan hoy en el

mundo, tales como la concepción estratégica, la participación, las competencias, el aprendizaje, la autogestión y el mejoramiento continuo al gestionar el mismo.

- Los modelos consultados para gestionar el desempeño, se caracterizan en algunos casos por su nivel de generalidad, la insuficiente instrumentación de sus fases, etapas o pasos. Por otra parte, no se encontraron propuestas de éstos desarrollados para las Universidades y en particular para los directivos, por lo que se requiere de estudios que permitan fundamentar soluciones metodológicas que satisfagan esta necesidad.
- La evolución progresiva de la Educación Superior y los retos a los cuales tiene que enfrentarse en el complejo y dinámico contexto en que operan, exige del mejoramiento sistemático de sus sistemas de gestión y en especial de aquellos relacionados directamente con el capital humano que poseen, al constituir este la base fundamental del desarrollo de los procesos sustantivos y de apoyo que en ella se ejecutan, razón esta que demanda de la ejecución de estudios en este sentido.
- El modelo teórico y el procedimiento propuesto en el desarrollo del trabajo, resultó ser una herramienta viable para su aplicación en la práctica, en función de la mejora de los procesos de gestión del desempeño de los directivos, lo que pudo ser constatado mediante su validación a las condiciones concretas de un centro de investigación.

Artículo aceptado por el Comité Editorial para su publicación en noviembre de 2009.

Bibliografía.

1. Alaya, S. (2005): La administración de RRHH en la nueva sociedad empresarial. Disponible en: <http://www.wikilearning.com/laadministracionderrhenlanueva/sociedadempresarial-wkccp-15947-14.htm>. 25/05/06
2. Alles, Martha (2003): Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. 4ta ed. México.
3. Castellanos, J.R. (2007) Diseño del manual de organización de instituciones de educación superior. Aplicación a la Universidad de Managua. Manual de Organización de U de M.
4. Castellanos, J.R. y otros, (2001) Sistema de Gestión de Recursos Humanos para la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
5. Crespo León, E (2007) Documentación de los procedimientos operacionales para la gestión de la calidad de la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV. Trabajo de diploma. Universidad Central de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
6. Cuesta Santos (2001): Gestión por competencias. Ed. Academia. Ciudad de La Habana. Cuba.
7. Del Pozo Delgado, P. (1997) Formación de formadores. Ediciones Pirámide S.A. Madrid, España.
8. Drucker, P. (1992): Managing for the Future. Ed. Truman Talley Books Dutton, New York, 184p
9. García, María (2001) La importancia de la evaluación del desempeño. Revista proyecciones. Año 2 Número 9 Febrero-Marzo 2001. Disponible en <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/mgarcia.html>.
10. Marrero Fornaris (2002) Diseño de una Tecnología Integral para la Gestión de la Formación en las Instalaciones Hoteleras. Aplicación en Cadena Azul de la Región Oriental de Cuba. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
11. Melo Crespo, J.C. (2008) Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la Tecnología de Diagnóstico del Sistema de Capital Humano. Folleto de Capital Humano. CUJAE.
12. Menguzzato, M. & Renau, J. J. (1995). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del *management*. Editorial Ariel. Barcelona
13. Mertens, L., (1996) De la calificación a la competencia, en revista Competencia laboral, Vol.6, no.22 y no.23, pp.6-13 y pp.12-18 respectivamente. México.
14. Morales Cartaya, A (2007) Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. 1ra Ed. Habana, Cuba.
15. Norma Cubana: 3000,2007. SGIRH – Vocabulario
16. Osorio y Espinosa (1995) Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos. Revista Capital Humano, 1995 SEP; Año VIII (81) pp. 36-42
17. Ruiz, Karla A. (2004) La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml?monosearch>
18. Sánchez Augier, L (2008) Tecnología para la evaluación del desempeño de los Recursos Humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín, Cuba.
19. Sánchez, F (2005): El capital humano, factor crítico en el desarrollo de las organizaciones (III parte). Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/hfainstein/h5.htm>.
20. Torriente Jackson, M. (2006) Aplicación y Validación del procedimiento del proceso de diseño organizativo en la UCLV, Trabajo de Diploma, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara, Cuba.