

EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DIRECTIVOS.
PROCEDIMIENTO GENERAL PARA SU GESTIÓN EN UNIDADES DE
CIENCIA Y TÉCNICA EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN
SUPERIOR

José Ramón Castellanos Castillo¹

Carlos Alberto Castellanos Machado²

Resumen

El mejoramiento del desempeño laboral de los miembros y en particular de los directivos de las Unidades organizativas de Ciencia y Técnica de las Instituciones de Educación Superior, constituye una de las vías para lograr el avance hacia la excelencia de éstas, así como de contribuir al avance social y económico mediante el desarrollo de la ciencia y la innovación de los procesos productivos, de servicio y de gestión entre otros aspectos.

En correspondencia con lo anterior, el presente trabajo aborda el problema del desempeño laboral de los directivos, con el objetivo de desarrollar 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 del enfoque estratégico, sistémico, participativo y por competencia.

Se expone un procedimiento, para la gestión del desempeño de los directivos, integrado por un conjunto de etapas, que incluye la preparación, desarrollo y evaluación del proceso.

Palabras claves: gestión del desempeño, unidades de ciencia y técnica, Educación Superior

Classification-JEL: M12: Personnel Management

¹ Ingeniero Industrial. Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular. Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE), Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV), Santa Clara, Villa Clara, Cuba e-mail: jrcastellanos@uclv.edu.cu teléfono 281416

² Licenciado en Economía. Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE), Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV), (CEDE), Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV), Santa Clara, Villa Clara, Cuba. e-mail: carlosc@uclv.edu.cu teléfono 281562

Abstract

The improvement of the labor acting of the members and in particular of the directive of the organizational Units of Science and Technique of the Institutions of Superior Education, one of the roads constitutes to achieve the advance toward the excellence of these, as well as of contributing to the social and economic advance by means of the development of the science and the innovation of the productive processes, of service and of administration among other aspects.

In correspondence with the above-mentioned, the present work approaches the problem of the labor acting of the directive, with the objective of developing the methodological instrument that with its application, drive to develop the participation of the human factor in the achievement of the objectives, on the base of the integration of the strategic, systemic focus, participativo and for competition.

A procedure is exposed, for the administration of the acting of the directive, integrated by a group of stages that includes the preparation, development and evaluation of the process.

Keywords: administration of the acting, science units and technique, Superior Education

Classification-JEL: M12: Personnel Management

Introducción

La sociedad del conocimiento se sustenta en considerar el conocimiento científico como agente esencial de la creación de riquezas, a partir de dar un uso productivo al conocimiento y la investigación científica. La sociedad del conocimiento representa un tipo de comunidad que tiene capacidad para generar, incorporar y utilizar el conocimiento para responder a las necesidades de su desarrollo, por lo que la creación y transferencia del conocimiento se convierte en la principal herramienta de esta para su propio beneficio. (Drucker 1974; Villalobos y Melo 2008).

El desempeño de los miembros de las organizaciones que integran la sociedad del conocimiento 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 instituciones científicas por mejorar los sistemas de gestión en que se sustenta el mismo.

Varios son los autores, que en sus trabajos académicos, refieren definiciones conceptuales sobre la gestión, el desempeño y la propia gestión del desempeño. Al respecto la Norma Cubana 3000:2007, 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 cuanto a la gestión, esta se define por la ISO 9000:2001, como: las 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).

Tomando en cuenta, las definiciones, características generales, rasgos esenciales, posiciones de los autores consultados, tendencias actuales, la base normativa definida en Cuba y las particularidades de la organización objeto de estudio, se define la gestión del desempeño a los efectos del presente trabajo como:

El proceso de gestión, estructurado dinámico, continuo y estratégico 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 identificación de problemas, permitió determinar un conjunto de limitaciones que afectan el desempeño eficaz de los miembros de la organización y por tanto, del logro de niveles superiores en el cumplimiento de los objetivos planteados, de igual forma, se pudo constatar el énfasis del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en el país en cuanto a la necesidad de gestionar el capital humano y en especial el desempeño laboral con carácter proactivo y sobre bases científicas. Los problemas detectados si bien son de diferente naturaleza

evidenciaron que las soluciones a los mismos están asociadas en determinada medida al desempeño laboral de los miembros de la organización. De igual forma, se pudo comprobar que en la literatura consultada no resultó abundante la propuesta de formas de proceder para su implantación en las organizaciones, así como que no se adecuaban a las particularidades de la organización objeto de estudio, ni tenían un carácter holístico en cuanto al sistema de influencia a utilizar.

En correspondencia con ello, se define como objetivo: elaborar un procedimiento sistémico y sinérgico, para la gestión del desempeño laboral de los directivos de los centros de investigación en Instituciones de Educación Superior.

Desarrollo:

Varios trabajos se han desarrollado a nivel internacional y en las universidades cubanas, desarrollando enfoques para la gestión del capital humano, en los que se destaca la elaboración de modelos, procedimientos y tecnologías, los cuales están dirigidos a incorporar diferentes tendencias como soporte de las acciones que en este sentido se desarrollan. Sin embargo ha sido insuficientemente abordada por los investigadores la forma de proceder para gestionar el desempeño laboral necesario de los miembros de las instituciones, que tienen como elementos distintivos de su misión la formación de capital humano y la creación y transferencia de conocimientos y tecnologías.

En este sentido, es que se desarrolla el procedimiento para la gestión del desempeño (Fig. 1), el cual tiene como particularidades, el integrar en sus diferentes etapas variables como: los objetivos, los procesos, las competencias, y los factores potenciadores que con carácter sinérgico y secuencia lógica conducen mediante su aplicación a un desempeño laboral superior. En su esencia, concibe los objetivos de las posiciones individuales de trabajo, definida como unidad de análisis, derivados estos, en primera instancia de los objetivos de la institución y en segundo lugar de la unidad organizativa a que pertenecen, en los mismos se reflejan a través de indicadores las metas planteadas para el área de resultado clave a la que tributa. Se asume que en el cumplimiento de los mismos influyen factores asociados al saber y saber hacer, así como al contexto interno de la organización expresados estos en

aspectos de naturaleza socio psicológica y del ambiente laboral que condicionan el querer hacer por parte de las personas, a lo se añade la necesidad de tener los medios necesarios para poder desempeñarse. A continuación se detallan las etapas que integran el procedimiento de gestión del desempeño laboral.

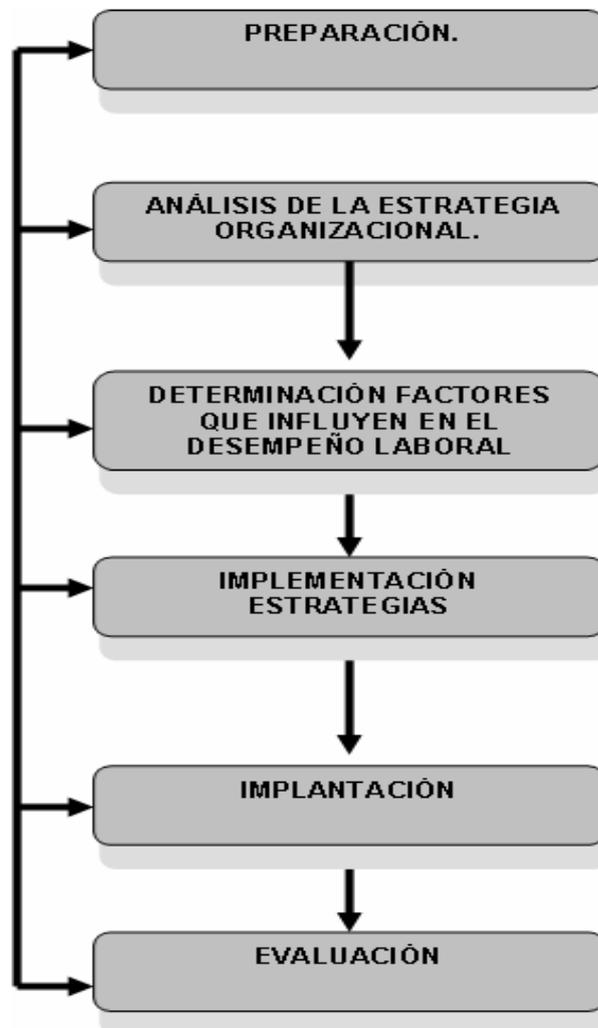


Figura 1: Procedimiento para la gestión del desempeño. Fuente: Elaboración propia.

A continuación se detallan las etapas que integran el procedimiento de gestión del desempeño laboral.

ETAPA I: Preparación.

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. Por otra parte, resulta necesario valorar el estadio de desarrollo de las premisas que deben cumplirse a fin de garantizar que el procedimiento resulte viable en la entidad. En este sentido, tomando en cuenta las premisas establecidas en la norma cubana 3002:2007, los criterios que recoge la literatura especializada y otras fuentes consultadas con respecto a las tendencias en los sistemas de gestión, así como los resultados obtenidos en el marco de esta investigación, se definen como premisas a valorar las siguientes:

- Compromiso de la dirección con el proceso.
- Definición de la estrategia organizacional y su derivación hasta el nivel de cargos.
- Sistema de dirección organizacional con tendencia a la participación.
- Clima laboral con tendencia positiva.
- Orientación hacia la mejora.
- Tendencia a dar prioridad al capital humano en el sistema de gestión organizacional.
- Definición de un sistema de gestión integrado de recursos humanos.
- Competencia del personal que se desempeña directamente en el sistema de gestión.

A los efectos de evaluar el estadio de las premisas se recomienda la herramienta diseñada por Melo Crespo (2008) complementada por estudios de clima laboral, y del grado de participación en las decisiones, en actividades tales como la planificación estratégica y económica, entre otras, de igual forma es conveniente en el marco de estas entrevistas esencialmente en el caso de los directivos investigar si mantienen una actitud abierta a reconsiderar decisiones y realizar modificaciones que implican mejoría a los procesos, en cuanto a la prioridad puede resultar útil el análisis de actas de consejos de dirección para determinar en que medida se analizan y toman decisiones con respecto a potenciar el

capital humano, así como los niveles de presupuesto asignados con respecto al total de la organización objeto de análisis. Una vez realizada la evaluación de las premisas, los resultados pueden conducir a: No aplicar el procedimiento; Desarrollar acciones para cumplimentar las premisas y posteriormente aplicar el procedimiento.

ETAPA II. ANALISIS DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.

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 el nivel de cargo. Posteriormente, y con la finalidad de contribuir a la definición de las actitudes requeridas para el logro de la visión organizacional se procede al análisis de los valores en específico de la actitud que demandan.

ETAPA III. DETERMINACIÓN DE FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL.

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 aprecie 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 especialmente de los objetivos individuales, considerados estos últimos como expresión del desempeño laboral. Posteriormente se procede a la agrupación de los factores, para lo cual se toma como base el criterio de Sánchez Augier (2008) y Alles (2003) en cuanto a clasificar los factores del desempeño laboral en inhibidores o potenciadores atendiendo a los relacionados con el saber, el querer y el tener, complementado éste con el análisis de la naturaleza del factor y los métodos de influencia definidos por Gárciga Marrero (1986), sobre ésta base, se definen a los efectos del presente procedimiento como criterio

de clasificación de los factores a los siguientes grupos: para las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes, entendido los conocimientos como lo que debe conocer) la orientación al trabajo (administrativos, económicos y socio psicológicos) y los medios para el trabajo (insumos, equipamiento y estructurales) . Clasificándose los factores potenciadores o limitantes del desempeño en correspondencia con lo planteado en la figura 2.

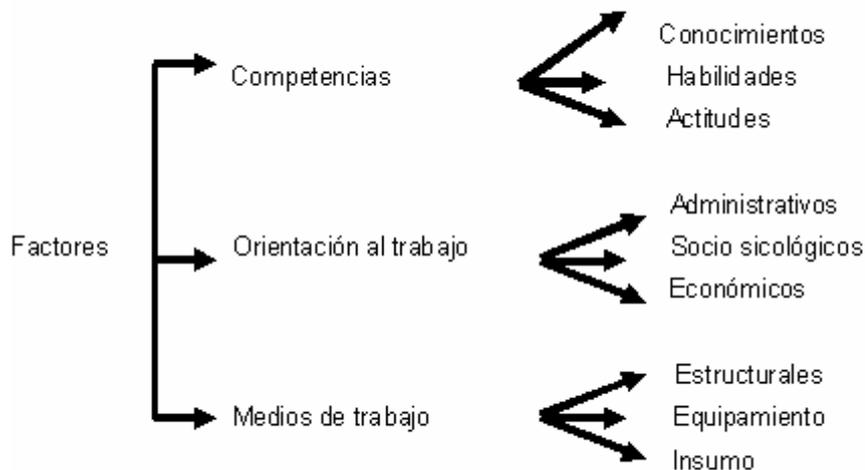


Figura 2. Clasificación de los factores que influyen en el desempeño.

ETAPA IV. IMPLEMENTACION DE LAS MEJORAS.

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, incentivar un nivel de aprovisionamiento de los recursos materiales y estructurales necesarios para el logro de los objetivos.

Para la implementación de la acción dirigida a: **Potenciar el mejoramiento de las competencias laborales**, se determinación de las competencias que son necesarias para lograr un nivel de desempeño superior, se recomienda utilizar las técnicas de entrevistas a especialistas y/o expertos y las dinámicas grupales.

El análisis de las competencias organizacionales se realiza con el objetivo de precisar las demandas que para mantenerse y/o elevarse que estas imponen a los miembros de la organización, en especial a los directivos. Mientras que el análisis de la estrategia tiene la finalidad de precisar que competencias se requieren para satisfacer las demandas expresadas en los indicadores.

Posteriormente, se analizan los problemas identificados en la tercera etapa, que afectan el cumplimiento de los objetivos, y que constituyen los factores limitantes o fomentadores del desempeño laboral, así como las posibles soluciones a los problemas, este análisis tiene el objetivo de determinar que conocimientos, habilidades o comportamientos de los miembros de la organización se requieren para poder instrumentar las soluciones a los problemas detectados.

En lo que al perfil de cargos se refiere, este resulta útil a los efectos de utilizar el método del análisis funcional, es decir a partir de las actividades definidas para cada cargo, empleando entre otras técnicas, la entrevista, el análisis de documentos, la dinámica grupal y la consulta a expertos se identifican las competencias. Finalmente se determinan las competencias que deben tener los integrantes de la organización, para desempeñarse en los cargos, integrando la información obtenida del análisis de cada uno de los aspectos anteriores listándolas y procediendo a un proceso de reducción de listado, posteriormente se utiliza el criterio de los expertos a fin de determinar el consenso ($C = 1 - Vn/Vt \times 100\%$), con un criterio convencional de que C tiene que ser mayor o igual al 70% , sobre las competencias requeridas para el cargo.

Una vez establecidos los objetivos se determinan los contenidos correspondientes a cada objetivo, así como se valoran los vías, alternativas o estrategias más adecuadas para desarrollarlos, un aspecto importante en la concreción del plan de formación lo constituye la

estimación del tiempo necesario el cual debe estar relacionado con el horizonte temporal con que impacta la necesidad, con los objetivos específicos y las competencias deseadas.

Finalmente, se procede a la confección definitiva del plan de formación y su estructuración y aprobación, el cual se presenta para su aprobación inicialmente por los implicados y posteriormente en reunión de la organización , de forma individual o formando parte del plan de formación general.

En cuanto a la acción dirigida a **Incrementar la orientación al trabajo del personal**, se definen pasos que permiten guiar a la dirección de la organización en la realización de un proceso de intervención.

El análisis de los objetivos, tiene el fin de determinar las principales metas, así como las demandas que imponen a la organización objeto de estudio, en particular las aspiraciones contenidas en la visión y que exigen determinado nivel de orientación, esta información se obtiene de la primera etapa del procedimiento. Posteriormente, se hace necesario la valoración de los problemas que condicionan el desempeño laboral y que su mejoramiento constituye la base de las acciones que se desarrollan en la presente etapa, en este caso el análisis debe centrarse en aquellos que se asocian con la orientación hacia el trabajo, resultando conveniente una vez identificados mediante las técnicas de dinámica de grupos o expertos proceder a su clasificación para lo cual se recomienda utilizar como base las formas de influencia en las personas para impulsarlas al trabajo pudiendo considerarse las siguientes: administrativas, económicas y socio psicológicas, las primeras asociadas a la utilización de métodos de naturaleza represiva y un estilo de ordeno y mando, los segundos centrados en sistemas de estimulación material por los resultados del trabajo y la tercera sustentada en la implicación del personal en los procesos de trabajo mediante la participación.

Una vez, obtenida la información se recomienda aplicar el método de triangulación, y sobre la base de la misma formular las soluciones con la participación de los implicados y la dirección, dirigida a gestionar la solución de los problemas. Finalmente, se procede a la implementación y aplicación de las acciones.

La acción de “Mantener un nivel de aprovisionamiento de los recursos materiales y estructurales necesarios para el logro de los objetivos, requiere para su implementación desarrollar un conjunto de acciones.

El análisis de los objetivos, como en los procedimientos anteriores tiene el fin de precisar las principales metas organizacionales, así como las demandas que imponen al objeto de estudio y que exigen cierta disponibilidad de medios y otros recursos para poder dar respuesta, esta información se obtiene de la segunda etapa del procedimiento. Posteriormente, se valoran los problemas que condicionan el desempeño laboral y que su mejoramiento constituye la base de las acciones que se desarrollan en la presente etapa, en este caso el estudio debe centrarse en aquellos que se relacionan con el tener para desempeñarse. El análisis de los problemas tiene el objetivo de definir que recursos son necesarios, la cantidad en correspondencia con el volumen de actividad y las normas de consumo si procede. Particular importancia, tiene en este paso la clasificación de los referidos recursos atendiendo a: aquellos que por su naturaleza constituyen insumos materiales para los procesos de trabajo, los que están relacionados con los medios de trabajo para ejecutar los procesos y un tercer grupo de problemas que están relacionados con la estructuración de la organización. Una vez agrupados los problemas se procede a la búsqueda de alternativas para gestionar su solución, la selección, implementación y aplicación de las mismas.

ETAPA V IMPLANTACIÓN

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.

Una vez concluido el proyecto de sistema de gestión del desempeño resulta conveniente su comunicación a todos los implicados internos y externos al grupo, sobre todo la unidad organizativa a que pertenece.

Por último, es necesario realizar la prueba que consiste en la aplicación, en condiciones reales, de la nueva forma de proceder, a fin de comprobar el nivel de funcionamiento, a partir de su evaluación.

ETAPA VI 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. En síntesis, la evaluación contempla: Impacto en la organización, nivel de cumplimiento de los objetivos individuales, impacto en los factores inhibidores del desempeño, índice de disminución de la brecha en las competencias, tendencia del clima y la satisfacción laboral, índice de mejoramiento del desempeño.

Resultados.

El planteamiento de los principales **impactos** que en el campo de la gestión significa para el mejoramiento del desempeño individual y su contribución al organizacional, se evidencia en los siguientes beneficios tangibles e intangibles una vez aplicado al Centro de Investigaciones seleccionado:

- Involucra al personal directivo que se desempeña en los cargos en la identificación de los problemas que limitan su desempeño y la búsqueda de soluciones.
- Potencia el desarrollo de la organización mediante la formación del personal directivo que la integra.
- Contribuye a la consolidación del enfoque estratégico en la entidad.
- Aporta instrumentos metodológicos para gestionar el desempeño que pueden ser creativamente utilizados por otros tipos de organizaciones.
- Contribuye a elevar el desempeño de la organización, mediante el desempeño de los directivos.

- Contribuye a eliminar el empirismo en los procesos de gestión del desempeño.
- Un análisis de la situación de la organización sobre las principales limitantes de la organización asociadas al capital humano y su gestión.
- El alineamiento de los objetivos hasta nivel de puesto de trabajo.
- El plan de formación y desarrollo sobre la base de las competencias.
- El diseño del puesto de trabajo con carácter integral y sobre la base de competencias.
- El programa de trabajo para influir en el desempeño de las personas a partir de los factores potenciadores.

Conclusiones.

- 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.
- El procedimiento para la gestión del desempeño elaborado, permite a las instituciones disponer de un instrumento metodológico para pasar de la evaluación del desempeño a la gestión del desempeño implicando los miembros de las organizaciones, en especial a sus directivos.

Bibliografía

1. Alles, Martha (2003) Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. 4ta ed. México.
2. Barranco Olivera, L.A., (2006) Proyección estratégica del Centro de Investigación Agropecuaria. Informe de Autoevaluación Institucional, Facultad Ciencias Agropecuarias. UCLV.
3. Castellanos, J.R., (2001) Sistema de Gestión de Recursos Humanos para la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas
4. 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.
5. Drucker, P. (1974): *La sociedad poscapitalista*. Apóstrofe. Editorial McGraw Hill, México.
6. Gárciga Marrero, R. (1986). Socialismo y Dirección. Editorial de Ciencias Sociales. Ciudad de La Habana.
7. Kaplan & Norton (2000) Cuadro de mando integral. 2da Ed. (The Balanced Scorecard)
8. 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.
9. Menguzzato, M. & Renau, J. J. (1995). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del *management*. Editorial Ariel. Barcelona
10. Norma Cubana: 3002, 2007. SGIRH – Implementación
11. Osorio y Espinosa (1995) Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos. Revista Capital Humano, 1995 SEP; Año VIII (81) pp. 36-42
12. 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.

13. Villalobos, A. (2008): La formación del profesor universitario. Aportes para su discusión. Revista Universidades. Año LVIII. Nueva Época. No.39 Octubre/Diciembre 2008