

Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya
Facultad de Ingeniería Industrial

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Metodología para la Planificación y Evaluación integrada del desempeño de los profesores del Centro de Estudios Agroecosistemas Áridos (CEAAR) de la Universidad de Holguín



Autor: Ernesto Corría Torres

Tutor: DrC. Julio Nolberto Pérez Guerrero

Holguín
2011

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo a mi madre por su paciencia y dedicación.

A mi padre Jorge por darme buenos ejemplos en la vida.

A todas las personas que me han apoyado a lo largo de mi vida, los que me quieren, me respetan, me aprecian, y los que son importantes para mi vida.

Dedico este trabajo especialmente a todas las personas que perdieron la vida para lograr que hoy en nuestro país se formen hombres de bien.

Agradecimientos

A Milagro Pérez Pravia por su apoyo incondicional y ser tan especial conmigo en todo momento.

Agradezco con toda sinceridad la realización de este trabajo a mi tutor Julio Norberto Pérez Guerrero por su sabiduría, paciencia y dedicación.

A Lisandra Pérez Tamayo por toda su paciencia y ayuda incondicional.

A mis padres por permitirme vivir, por su apoyo incondicional y sus esfuerzos diarios.

A todos mis familiares y amigos por su confianza.

A mis compañeros de aula por su amistad durante estos seis años de estudios.

A todas las personas que tienen que ver en mi vida.

Agradezco a la Revolución por permitir que crezcamos intelectual y profesionalmente.

Agradezco a mis profesores que dedicaron gran parte de su tiempo a forjarme para el futuro.

A todos muchas gracias.

Resumen

El trabajo tiene como objetivo elaborar e implantar una metodología que garanticen la planificación del trabajo del profesor universitario integrada con los diferentes niveles de planificación de la organización con el propósito de mejorar el índice de efectividad general en la gestión de los profesores del CEAAR. El empleo del método sistémico de análisis nos permitió obtener la información de partida para la elaboración de la metodología propuesta para la planificación - evaluación del profesor, la cual permite realizar este proceso integrando los procesos de planificación de la organización con el de planificación del profesor. La metodología está conformada por tres fases cíclicas e iterativas: Planificación integrada, núcleo de la metodología, realización del trabajo y control y evaluación. En este instrumento la integración se logra en tres momentos de planificación, la estratégica, la táctica y la operativa. Al evaluar los resultados y/o aplicación de la metodología en el CEAAR se constató la mejora significativa, más de 20%, en el periodo 2006 - 2010, del índice de efectividad general de la gestión de sus procesos sustantivos. Estos resultados nos llevan a concluir que el cambio en el rendimiento radica en la forma que se planificó y condujo el proceso de gestión acorde a la metodología empleada.

ABSTRACT

The objective of this research is to elaborate and apply a methodology to support the planning of the professor's work with different levels of planning of the organization with the purpose of improving the general effectiveness in the management of professors from the CEAAR. The use of the systemic method of analysis allowed us to obtain the primary information for the elaboration of the suggested methodology for the planning-evaluation of the professor allows apply this process by integrating the process of the organization with the professor's planning. The methodology integrates three cyclical and repetitive phases: integrated planning, methodology core, work development, control and evolution. In this instrument, the integration is achieved in the three phases of planning, the strategic, tactic and operative stages. The evaluation of the results of the application of this methodology in the CEAAR proved effective with more than 20%, during the 2006-2010 periods, and the index of general effectiveness in the management of the process was substantial. The results obtained helped us to conclude that the change proposed in this research work according to the methodology proposed was effective and could be used to manage the solutions.

ÍNDICE

	Introducción.....	1
	Capítulo 1 Marco Teórico – Referencial de la investigación.....	6
1.1	Gestión de recursos humanos. Conceptos y Fines. Modelo contemporáneos fundamentales.....	6
1.2	La Planeación estratégica.....	11
1.2.1	Génesis, evolución y conceptualización de la Planeación Estratégica.....	11
1.3	La gestión de carreras profesionales y su vínculo con los resultados de la organización.....	15
1.3.1	Modelos de carreras profesionales.....	15
1.3.2	Gestión de la Carrera Profesional.....	17
1.4	Evaluación del Desempeño de los recursos humanos.....	18
1.5	La Gestión de los RH y la evaluación del desempeño en el MES.....	21
1.5.1	Antecedentes.....	21
1.5.2	La Gestión de los RH. Planificación y la evaluación del desempeño en el MES.....	22
1.6	Conclusiones del capítulo.....	25
	Capítulo 2 Metodología para la planificación y evaluación integrada del desempeño de los profesores del centro de estudios agroecosistemas áridos (CEAAR) de la Universidad de Holguín.....	28
2.1	Marco contextual y condiciones de partida bajo las cuales se crea el Centro de Estudio para Agroecosistemas Áridos.....	28
2.1.1	Marco contextual de la creación del (CEAAR).....	29
2.1.2	Encargo social del CEAAR, según resolución 117/2005 del ministro de Educación Superior.....	31
2.1.3	Plantilla.....	32

2.1.4	Precisión de las condiciones de partida bajo las cuales se crea el Centro de Estudio para Agroecosistemas Áridos.....	32
2.2	Propuesta de una Metodología para la Planificación y Evaluación Integrada del Desempeño de los Profesores del Centro de Estudios para Agroecosistemas Áridos.....	36
2.2.1	Planteamiento del Problema y fundamentación de la solución.....	36
2.2.2	Metodología para la Planificación y Evaluación Integrada del Desempeño de los Profesores del Centro de Estudios para Agroecosistemas Áridos.....	40
2.3	Resultados aplicación de la Metodología para la Planificación y Evaluación Integrada del Desempeño de los Profesores del Centro de Estudios para Agroecosistemas Áridos.....	45
2.3.1	Métodos de gestión empleados en la realización del trabajo.....	45
2.3.2	Resultados aplicación de la Metodología en el CEAAR.....	46
2.4	Conclusiones del capítulo.....	50
3	CONCLUSIONES.....	52
	RECOMENDACIONES.....	53
	Bibliografía.....	54
	Anexos	

INTRODUCCIÓN

El estudio de múltiples obras que abordan la problemática de la gestión organizacional Kaplan & Norton, 2000; Nogueira Rivera, 2004; Machado Noa, 2003, Pérez Campaña, 2005 así como de entre destacados empresarios de éxito muestra que están de acuerdo, en que la ventaja competitiva básica de las organizaciones a inicios del siglo XXI, radicará en el nivel de preparación y de gestión de los recursos humanos, independientemente de la extraordinaria importancia que tienen otros factores.

Así mismo, se considera que un país es más competitivo, mientras mejor formado tenga sus Recursos Humanos. Nuestro país no escapa a esta realidad. El país, con la creación del Ministerio de Educación Superior en 1976, inició una nueva etapa en la formación de los recursos humanos de este importante sector. Se desplegó un trabajo en todas las instituciones del MES para formar profesores revolucionarios y calificados en todos los ámbitos de su actividad práctica. En correspondencia con esta vocación el Ministerio de Educación Superior, en unión con los organismos rectores del estado en esta actividad, han desarrollado los objetivos, políticas, procedimientos así como las normas jurídicas para la gestión de los recursos humanos en este importante sector del país. En esta dirección, en el trabajo, “Perfeccionamiento de la evaluación de los profesores universitarios a tiempo completo” (Versión 6/07/10 (4), se hace una síntesis los documentos que ha elaborado el MES y otros OACES que han ido de alguna manera, estableciendo momentos o etapas en el proceso de GRH, en este sector, las cuales son:

- la Resolución No. 50/1982, del MES, que fue la primera norma jurídica del MES que vinculó la planificación, organización salarial y evaluación del trabajo de los profesores. Este instrumento de trabajo, normaba la realización del proceso de evaluación con el empleo de indicadores en un grupo de áreas de trabajo que el mismo estableció, a saber: trabajo docente educativo, trabajo metodológico, trabajo investigativo, superación, y otras actividades o tareas planificadas no incluidas en las anteriores.
- la Resolución 25/89 del MTSS, que proporcione la inclusión en la planificación y evaluación del desempeño del profesor de otros aspectos, tales como el trabajo de extensión universitaria.

Al observar los sistemas de planificación y evaluación del trabajo de la Universidad de Holguín, Perfeccionamiento de la planificación y evaluación de los profesores y trabajadores

de la universidad (Versión 25/09/10), así como los diferentes documentos programáticos del trabajo universitario durante los últimos 30 años, vemos, que como parte del lógico proceso de evolución y desarrollo del MES, dada las exigencias del desarrollo científico alcanzado en materia de dirección organizacional y las orientaciones del gobierno, exigiendo establecer la dirección por objetivos en el país, el MES, ministerio de avanzada en el empleo de las ciencias gerenciales, pasó a gestionar su sistema mediante un nuevo modelo a saber que parte de la Planeación Estratégica y se concreta en la Dirección por Objetivos, esquema que se mantiene actualmente. La implantación por el MES la Planeación Estratégica y la Dirección en todo su sistema de gestión, trajo implicaciones en todos sus subsistemas y procesos esenciales, incluido el de gestión de recursos humanos. En este sentido “Perfeccionamiento de la evaluación de los profesores universitarios a tiempo completo” (Versión 6/07/10 (4), se introdujo un cambio en la planificación individual de los profesores conformándose por los resultados individuales que tributan a las áreas de resultados claves y criterios de medidas del centro. Mecanismo que se mantiene hasta cierta medida actualmente en todo el sistema. Lo cual implica que, al profesor se le evalúa y califica su desempeño en cada área de resultado clave y además se otorga una calificación integral. En materia de resultados de la gestión del desempeño de los recursos humanos, el MES, reconoce la existencia de un grupo de deficiencias “Perfeccionamiento de la evaluación de los profesores universitarios a tiempo completo” (Versión 6/07/10 (4), según se consigna en análisis realizado en de julio de 1999 donde precisó la falta de correspondencia entre los resultados de los centros y los del proceso de evaluación. Para la solución a estos problemas antes señalados, el MES, en el mismo documento antes referido, ofrece un procedimiento para la planificación y evaluación del desempeño del profesor universitario a partir del mes de julio de 2010, el cual establece que al profesor se evalúe por una lista de aspectos o actividades dadas centralmente. El análisis de este documento nos permite concluir que, por ningún lado se vincula al sistema de planificación estratégico-táctico de la institución y mucho menos a la planificación estratégica del profesor. En este sentido es sintomático observar que por ningún lugar de los documentos programáticos del MES, ni la Universidad se consigna la necesidad de un plan estratégico de gestión-desarrollo de un profesor, su derivación en el plan anual y de forma obligada su vínculo en la evaluación de desempeño del profesor en calidad de contenido de la evaluación.

Los Centros de Estudios tienen como misión básica el desarrollar investigaciones científicas, promover la innovación y la transferencia de tecnología, la extensión de resultados, la formación de posgrado así como apoyar el proceso de formación en posgrado. De lo anterior se deduce que estas son áreas de trabajo donde se requiere un elevado nivel de formación dado el carácter creativo y generalmente no repetitivo de las actividades que realizan por lo cual además no resulta simple el establecer indicadores para evaluar la creación y los procesos asociados al conocimiento etc. En estas áreas al igual que para el resto no se exige un plan estratégico derivado del de la institución, Centro, Facultad, Departamento alineado con las expectativas individuales.

Considerando el carácter estratégico de la problemática de la producción de alimentos la Universidad de Holguín, que no contaba con un desarrollo histórico en la rama agrícolas, propuso la creación del Centro de Estudios para Agroecosistemas Áridos, el que fue creado por R117/2005 del ministro de Educación Superior con la MISION: Contribuir a mejorar la gestión de las comunidades, los recursos naturales y la eficiencia productiva de las entidades agropecuarias del territorio en la región noreste oriental de Cuba. Este centro que surge por necesidad del territorio y por el desarrollo científico alcanzado en esta rama al momento de su constitución, solo dispone de un doctor en Ciencias, su miembros no poseen planes estratégicos de desarrollo individual, la planificación anual no responde a una política de desarrollo estratégico no tiene definidos indicadores claros de planificación ni evaluación mostrándose en general resultados del desempeño en los procesos sustantivos de investigación y posgrado muy discretos.

Toda esta problemática antes consignada nos permite definir el siguiente

Problema Científico:

La ausencia de una concepción integrada que contemple la planificación estratégica y táctica del trabajo del profesor universitario vinculada con la planificación estratégica, táctica y operativa de la organización, ha provocado insuficiencias en el desempeño de los profesores universitarios en general y en particular de los Centros de Estudios.

Objeto de Investigación: La gestión del trabajo del profesorado en la Educación Superior.

Campo de acción: Los procesos integrados de Planificación y Evaluación del Desempeño de los profesores del Centro de Estudios para Agroecosistemas Áridos de la Universidad de Holguín.

Objetivo General: implantar una metodología, aplicando técnicas ingenieriles, que garanticen la correcta integración entre los procesos de planificación, estratégica- táctica, con el de evaluación de desempeño de los profesores del Centro de Estudios para Agroecosistemas Áridos de la Universidad de Holguín.

Objetivos Específicos:

- Construir el marco teórico – referencial derivado de la revisión de la literatura internacional y nacional en aspectos relacionados con la gestión de los recursos humanos de forma particular lo relacionado con la planificación y la Evaluación de Desempeño de los Profesores Universitarios.
- Precisar el contexto así como las condiciones de partida bajo las cuales se crea el Centro de Estudio para Agroecosistemas Áridos.
- Elaborar una metodología para la planificación - evaluación del profesor partiendo de la integración de los procesos de planificación de la organización y de planificación estratégica del profesor.
- Evaluar los resultados aplicación de la metodología para la planificación - evaluación del profesor partiendo de la integración de los procesos de planificación de la organización y de planificación estratégica del profesor en el Centro de Estudios para Agroecosistemas Áridos.

Hipótesis: Si se diseña y aplica una metodología que integra la planificación estratégica y táctica individual del profesor con su evaluación del desempeño se elevará el desempeño de los profesores del CEAAR.

Métodos teóricos que se utilizaron:

El histórico-lógico: se utilizó porque nos permite comprender el proceso gestión del trabajo del profesorado en la Educación Superior Cubana en el período pos revolucionario. En particular la historia del proceso de perfeccionamiento de este proceso, los momentos relevantes y su lógica de desarrollo y evolución; las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales, reproduciendo en el plano teórico, lo más importante del fenómeno histórico lo que constituye su esencia.

El análisis y síntesis: se empleó porque nos permite la división mental de la gestión del trabajo del profesorado en la Educación Superior en sus diferentes componentes, en específico en lo referente a la planificación de carreras así como la evaluación de

desempeño, a partir de lo cual investigar en sus múltiples relaciones y componentes para luego establecer mentalmente la unión entre las partes, previamente analizadas con el objetivo de descubrir las relaciones esenciales y características generales entre ellas y así sistematizar el conocimiento.

Modelación (El sistémico estructural–funcional): Se utilizó para hacer una reproducción simplificada del sistema de planificación y evaluación del desempeño del profesor universitario, ver sus componentes, relaciones e interacciones para obtener conclusiones de cara a la elaboración de la teoría y formular la hipótesis. Los resultados teóricos nos guían en la elaboración de la metodología y la hipótesis se tratara de contrastar con la experiencia lograda en el CEAAR.

Para la recopilación de los datos se utilizaron los métodos e instrumentos siguientes:

La observación científica, simple y encubierta permitieron observar directamente el comportamiento de la gestión de los profesores del CEAAR, objeto de investigación, teniendo una percepción inmediata del mismo tal y como éste se da en la realidad, de forma directa e inmediata

La entrevista y la encuesta científica, procuraron la información, ya sea mediante la entrevista directa o encuestas, previamente diseñadas, a profesores del CEAAR, especialistas de Recursos Humanos u otras personas vinculadas con la problemática que puedan aportar, para conocer sobre determinados aspectos de la investigación.

La tesis está estructurada en dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En el capítulo uno se analiza el estado actual del arte de la Gestión de los Recursos Humanos, (GRH) de modo particular sobre los procesos de planificación estratégica y táctica y de la Evaluación del Desempeño de los Recursos Humanos, (EDRH) en general y de modo particular de los profesores de la Educación Superior.

En el capítulo dos se argumenta una metodología que integra la planificación estratégica y táctica individual del profesor con su evaluación del desempeño y se ofrecen los resultados de su aplicación en el Centro de Estudios para Agroecosistemas Áridos.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de este capítulo es efectuar un análisis del estado actual del arte en general sobre los componentes del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (GRH) en las organizaciones y de modo particular de los procesos de Planificación y de Evaluación del Desempeño de a los profesores en las universidades cubanas en la época actual.

1.1. Gestión de Recursos Humanos. Conceptos y fines. Modelos contemporáneos fundamentales

La Gestión de los Recursos Humanos tal y como la conocemos hoy es una actividad muy reciente, fue en la década de los noventa del pasado siglo donde se añadió y perfiló el enfoque que tiene la actividad actualmente. Históricamente la actividad con los recursos humanos desarrollaba llamada Administración de Personal, es decir, trabajo de nóminas, administración de altas y bajas, beneficios sociales, relaciones con el sindicato y negociación colectiva, En nuestros días a estas tareas tradicionales se le han incorporado otras como evaluación del desempeño, planificación de la formación, evaluación del potencial, diseño de planes de carrera, plan de beneficios sociales, organización del trabajo, selección del personal, estudios de clima y motivación, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, optimización de plantillas, hasta las auditorias de GRH. Sin embargo no se trata de una mera suma o incorporación de tareas o actividades lo que marca la diferencia, hay un nuevo paradigma, una nueva concepción en el tratamiento a este importantísimo recursos, cuya esencia se irá exponiendo en los párrafos siguientes.

La Gestión de los Recursos Humanos (GRH), tal y como la conocemos hoy, según el trabajos de Chiavenato, 1993, Morales Cartaya, 2006, Normas Cubanas del grupo 3000:2007, significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas, no solo grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen, pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización”. Según esta definición, la actividad de Recursos Humanos tiene una influencia fundamental sobre la productividad, el rendimiento y los sistemas de desarrollo, y por ello pasará a ser un asunto de necesidad económica.

El estudio del trabajo de Ortiz Chávez, 2010, señala los objetivos que generalmente tiene la GRH en todas las empresas, a saber:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidades y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Según esta autora, y en línea con otros estudiosos de la problemática Páez Tomás, 1991, las funciones de la gerencia de RR.HH. están interrelacionadas con las demás funciones de la empresa y orientada hacia un objetivo único para asegurar que la empresa pueda:

- Contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras.
- Contar con trabajadores con disposiciones al cambio, capaces y dispuestas a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa.

El estudio de la evolución del proceso de GRH, Chiavenato, 1993, Ortiz Chávez, 2010, muestra en primer lugar que en general ha tenido diferentes enfoques entre los que destacan: jurídico-laboral, sociológico, económico y más recientemente el ingenieril y por otro lado, en estrecha relación con el anterior, la GRH es considerada un área interdisciplinaria donde intervienen entre otras gestión organizacional, ingeniería industrial, economía y derecho del trabajo, ingeniería de sistemas, de seguridad, medicina del trabajo.

Un enfoque que ha venido tomando mucha fuerza en el entorno organizacional es la integración de los sistemas de gestión, Morales Cartaya, 2006, así el llamado Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, constituye una tendencia que se impone en la actualidad. Esta corriente se fundamenta en la integración de la gestión de varios procesos que se gestionaban de forma independiente, calidad, seguridad y medio ambiente. Este enfoque lleva implícito un diseño integrado del sistema de gestión, políticas, objetivos, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas etc., así como una gestión-evaluación también integrada lo que supone un cambio de las formas de planificar y hacer las cosas.

El estudio de las diferentes corrientes de la GRH contemporáneas, así como de varios trabajos que han profundizado en estos, Ortiz Chávez, 2010, en línea con los objetivos de este trabajo, nos permiten señalar algunos rasgos de la actual GRH como sigue:

- Los recursos humanos se han constituido a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los recursos humanos, y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa; y además de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, y posee sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puesto y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) al igual que en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentalmente de la GRH.
- Contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico es imprescindible en las estrategias de GRH junto a la preservación ecológica.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.

De los múltiples enfoques, metodologías etc. para la gestión de los recursos humanos, a los efectos de este trabajo resultan particularmente interesante tres de ellos a saber: el de la Harvard Business School, Citado en Ortiz Chávez, 2010, Beer, et. al. (1989), la Corporación Andina de Fomento (CAF), Citado en Ortiz Chávez, 2010 el cubano según la NC-3000:2007. La esencia de cada uno de ellos se desarrolla en los párrafos siguientes.

En el caso de la Corporación Andina de Fomento (CAF), fundamenta que las características del entorno donde operan las empresas obligan a una batalla por la efectividad, dándole relevancia a los recursos humanos, pues constituye el centro de cualquier proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad. En este sentido afirma que para que los RH contribuya efectivamente al proceso de mejoramiento, es necesario trabajar con tres variables de las cuales depende su efectividad: La habilidad; la motivación; y la flexibilidad o

adaptación al cambio. A partir de lo cual establecen estos autores, los siguientes subsistemas:

- Subsistema de puestos y cargos.
- Subsistema de entrenamiento y desarrollo.
- Subsistema de retribución y reconocimiento.
- Subsistema de evaluación.
- Subsistema de selección.
- Subsistema de participación.

Los autores de este sistema le dan gran importancia al subsistema de entrenamiento y desarrollo según ellos, constituye la vía principal para lograr la flexibilidad, polivalencia e integralidad del RR.HH., que permita desarrollar procesos de mejora continua incrementando los niveles de calidad, productividad y competitividad en la empresa.

El modelo de la de la Harvard Business School, Beer, et. al. (1989), está fundamentado por los factores de situación (características de la fuerza laboral, estrategia empresarial, filosofía de la dirección, mercado de trabajo, tecnología y las leyes y valores de la sociedad) en su relación con los grupos de interés a los diferentes estratos de personas, implicados en el sistema como son: accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos, quienes definen las políticas de RR.HH. A partir de estas premisas este sistema de gestión mide sus resultados mediante las cuatro "C", todo lo cual tendrá consecuencias a largo plazo: compromiso, competencia, congruencia, y costos eficaces.

Este modelo asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa, permitiendo diagnosticar la GRH en su integralidad, al estructurar metodológicamente todas las actividades de RR.HH.

El modelo cubano, se sustenta en la gestión integrada de Capital Humano con la estrategia organizacional, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo (Morales Cartaya, 2006). Este modelo sustenta las Normas Cubanas NC-3000:2007 contiene nueve subsistemas, contemplando el autocontrol dentro de ellos, esta se basa en la integración de los aspectos de calidad, seguridad y salud y medio ambiente a través de el enfoque estratégico y de proceso para aumentar la productividad logrando a la vez un desarrollo sostenible, los subsistemas propuestos son:

- Subsistema de competencias laborales.

- Subsistema de capacitación y desarrollo.
- Subsistema de organización del trabajo.
- Subsistema de evaluación de desempeño.
- Subsistema de selección e integración.
- Subsistema de estimulación moral y material.
- Subsistema de seguridad y salud.
- Subsistema de comunicación institucional.
- Subsistema de autocontrol.

Según los autores de modelo, las competencias laborales constituyen el centro del sistema, argumentando que su determinación y desarrollo permiten un desempeño superior de los trabajadores. Plantean que con este modelo se refuerza el carácter sistémico e integrado al definir las interacciones internas entre los módulos y externa con la estrategia de la organización para lo cual se establece como premisa la existencia de una orientación estratégica en la organización.

Por ser el modelo que rige en nuestro país es importante analizar el contenido de los subsistemas capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño según la letra de este modelo a la luz de los objetivos de la investigación.

A continuación se describen brevemente los módulos del sistema de gestión integrada del capital humano tratando de identificar su adecuación a la gestión del personal en las áreas económicas:

Capacitación y desarrollo: La capacitación es el proceso para desarrollar las actitudes, conocimientos y capacidades de los trabajadores según su grado de responsabilidad y jerarquía. A partir de la determinación de necesidades de cada trabajador, la capacitación está en función del desarrollo de la idoneidad y la competencia laboral, para el logro de los objetivos, alineado a la estrategia. Se concibe como una inversión y no como un gasto, enfatizando en la aplicación de los conocimientos adquiridos, las habilidades desarrolladas, en la eficiencia y eficacia de los procesos. La formación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal

Evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño, como proceso clave, conforma un sistema que pretende valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el

rendimiento de los trabajadores en la organización. El sistema de evaluación del desempeño parte del diseño del cargo y cumple su función de valoración respecto al trabajo desarrollado, los objetivos fijados y las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y características personales.

El análisis del modelo cubano, muestra que en el subsistema capacitación y desarrollo considera la estrategia empresarial y las necesidades del trabajador con elemento para confeccionar el plan de desarrollo, pero quedan fuera algunos elementos relacionados con aspectos puntuales de la carrera profesional.

1.2. Planeación Estratégica

En correspondencia con el problema cuya solución persigue este trabajo de tesis y con el objetivo general del mismo, en este epígrafe se abordarán y profundizarán primero, como soporte general, en los elementos teóricos presentes en la bibliografía alrededor de la temática de la Planeación Estratégica y en segundo lugar en su aplicación en la planificación estratégica individual o plan de desarrollo o carrera.

1.2.1. Génesis, evolución y conceptualización de la Planeación Estratégica

En la bibliografía consultada existe consenso en que el origen de la estrategia es en el terreno militar. De hecho, el término proviene del griego *strategos*, o el arte del general en la guerra, procede de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar). Se coincide también, en tomar como referencia primaria al año 300 antes de nuestra era el libro de Tzun Tzu, "El Arte de la Guerra", en el cual, se establecen recomendaciones sobre cómo hacer la guerra. Este proceso de desarrollo y evolución continuo hasta nuestros días encontrándose obras que describen las experiencias de las guerras y ofrecen recomendaciones de cómo realizarlas acorde con el período histórico concreto en este sentido destacan en el mundo helénico los escritos de Jenofontes y de Tucídides en Roma, en el Renacimiento la obra de Nicolás de Maquiavelo, en la Revolución francesa y todo el gran ciclo revolucionario burgués del siglo XIX, Karl Von Clausewitz.

En el campo académico, el concepto de estrategia se introduce en 1944, en la obra "La teoría del juego" escrita por Von Neuman y Morgenstern, y es donde por primera vez se relaciona a los negocios, y la definen como "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta". Más tarde en el año 1965, se introduce en el campo de la teoría de la dirección en los Estados Unidos de América,

expuesto en el libro "Estrategias Corporativas", de Igor Ansoff (1965), donde se trata de proporcionar un eje de orientación mediante el cual expresar una voluntad fundamental de la organización, o sea, expresa lo que quiere hacer la misma en el futuro. Esta forma de actuación responde a la necesidad, por parte de la empresa, de una actuación pensada y medida, en términos de objetivos y medios dentro de y frente a un entorno activo.

Según Michael Porter, (1987) e Igor Ansoff (1980) la aparición de la planificación estratégica se identifica con la década de 1960 y se asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Las organizaciones de producción de servicios y productos, comenzaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. Se vio que la solución radicaba en la planeación estratégica que abarca, desde la selección de la estrategia teniendo en cuenta el resultado del análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente y de los puntos fuertes y débiles la organización, en función del logro de los objetivos de la organización hasta la implementación de la misma.

Para otros autores, la Planificación Estratégica, como sistema de gerencia, emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación.

En la literatura internacional, para referirse a la estrategia, se emplean indistintamente los términos Planeación Estratégica, Gestión Estratégica, Administración Estratégica, Formulación Estratégica y su equivalente en inglés, Strategic Management, pero que en todos los casos coinciden en que:

- Constituye una actitud de la dirección.
- Presupone el análisis y la formalización.
- Es un proceso integrado en el cual están presentes la planificación, organización, dirección y control.

Guillermo Ronda en su artículo: "De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo", hace una revisión bibliográfica profunda de 36 definiciones del concepto de "Planeación estratégica", abordados por diferentes autores y las agrupa en tres grupos:

El grupo I, que reúne a los conceptos relacionados con la interacción empresa entorno, Tabatorni (1975), Ansoff (1976), Hoffer (1978), Quinn (1991), Mintzberg (1993), Le Blanc (1993), Harper (1994), Saravia (1994), Certo (1994) y Wright (1996). Los mencionados

autores aportan definiciones que evidencian la esencia del surgimiento de la dirección estratégica, como necesidad de una herramienta de dirección que facilite la adaptación de la organización a un entorno turbulento y que garantice la pro actividad para evitar ser sorprendida por los cambios constantes.

El grupo II presenta las definiciones del concepto que hacen referencia al logro de objetivos organizacionales. Andrews (1962), Menguzzatto (1984), Paz (1984), Halten (1987), Stoner (1989), Koontz (1992), Steiner (1991), Porter (1992), Lambin (1994). Este grupo evidencia la influencia que había tenido el éxito de la dirección por objetivos desde 1954 y argumentan la estrategia como vía para lograr el cumplimiento de metas organizacionales. A diferencia del grupo I, en éste, los conceptos no están agrupados, sino que están dispersos, esto evidencia que los mismos surgen durante el proceso de elaboración de los modelos de dirección estratégica desde 1962 al 1994. Esta etapa, define el período de auge de la dirección estratégica en el mundo, de esta misma forma se puede hacer referencia al inicio de su empleo en Cuba.

El grupo III tiene las definiciones que centran la atención en el término competencia. Quinn (1991), Porter (1992), Mintzberg (1993), Ohmae (1993), Harper (1994), Londoño (1995). Como se aprecia, esta tendencia se acentúa en la década del 90 del siglo XX. Los conceptos de este grupo se refieren a la rivalidad, combate o necesidad de derrotar a oponentes en el campo de batalla, como aspecto negativo se le critica la sobrevaloración del factor competencia, la violencia, así como subestiman los valores. El auge de esta tendencia se corresponde con el auge del neoliberalismo en el mundo, protagonizado por la hegemonía de Estados Unidos.

Es interesante señalar que a pesar que el concepto ha sido abordado por un amplio número de autores, existen similitudes y aproximaciones que permiten afirmar que la esencia del concepto de Planeación Estratégica se centra en:

- Expresa la visión del estado deseado a alcanzar en el futuro.
- La identificación de los síntomas o deficiencias de la organización. Diagnóstico estratégico.
- El enfoque sistemático en las relaciones internas de la organización y con su entorno.
- La dirección de los recursos hacia fines específicos.

- El reconocimiento del recurso humano como factor clave para alcanzar las metas de la administración.
- Una activa posición operacional con carácter proactivo.
- La definición de términos o plazos temporales.
- La definición de los actores y las políticas.
- Es un proceso de planeación a largo plazo.
- Se realiza sobre la base de un análisis del ambiente.

Es impresionante la variedad de metodologías y enfoques sobre la mejora en la gestión empresarial a partir de la Planificación Estratégica, sin embargo además de los rasgos esenciales antes señalado se puede afirmar que un Método General aplicables a los diferentes componentes estructurales y funcionales de la organización, esto es a la organización como un todos, a sus direcciones, departamentos, áreas o regiones de operación, y en especial a sus recursos humanos.

La Planificación Estratégica de los recursos humanos alineadas a la estrategia general de la organización es una herramienta esencial en la busca de sinergias de este sistema.

Como ya se ha planteado existen variados enfoques cuando de planeación estratégica se trata. Se estudiaron varias tecnologías, entre las que se encuentran el modelo de Menguzzatto 84, Steiner II 96, Argenti 97, Lazo Vento 98, Gárciga 99, Wright 94, David 94, Borges 96, Bienmas 97, Strckland 97, Sallenave 92, Stoner 97, Bueno 97 y Andrews 97, entre otros y se observan elementos comunes a los diferentes modelos:

- Declaración de la misión.
- Análisis interno (identificar sus fortalezas y debilidades) y del entorno externo de la entidad (identificar las amenazas y oportunidades del entorno).
- Precisión del estado deseado o visión.
- Formulación y diseño de la estrategia.
- Elaboración del plan de acciones.

Otros autores, Lemes, 1998, hacen hincapié en la ejecución de “Planificación Estratégica-Solución de Problemas-Capacitación” donde se incluye, como uno de sus puntos angulares, la capacitación de los recursos humanos en todas las direcciones de este proceso, técnica, gerencial etc.

Una lógica de aplicación de tal sistema pasa por diagnosticar, describir o evaluar el funcionamiento de un sistema y sus partes en su vínculo con el entorno, decidir, proyectar, en correspondencia con la situación y los deseos sobre su evolución para en correspondencia alinear todo el sistema a la gestión del rumbo tomado. En este empeño juega un rol protagónico la disponibilidad de recursos humanos competentes toda vez que son los responsables de materializar estos planes.

1.3. La gestión de carreras profesionales y su vínculo con los resultados de la organización

Son muy abundantes las obras, Stoner, que tratan de la manera en que las carreras se desarrollan con el tiempo ofreciendo una herramienta para comprender la forma que las personas se conducen a lo largo de su ciclo de vida y como ello repercute tanto en la persona como en las organizaciones empleadoras.

1.3.1. Modelos de carreras profesionales

La revisión de la literatura muestra cuatro modelos clásicos de carreras estos son: el de Erikson, el de Levinson, Driver y el de Schein. Estos modelos a partir del estudio de diferentes carreras muestran diferentes etapas de las carreras profesionales en función de los distintos enfoques de los autores.

El Modelo de Erikson, establece cuatro etapas del adulto son adolescencia, adultez joven, adultez y madurez. En la adolescencia, el individuo trata de alcanzar la identidad del ego y de seleccionar una ocupación en que se pueda utilizar sus habilidades e intereses. En la adultez joven, intenta establecer relaciones o una intimidad satisfactoria con la gente. En la adultez el individuo está interesado en la guía de la siguiente generación. Por último, en la madurez la persona trata de lograr la integridad del ego: la sensación de que la vida ha sido satisfactoria y significativa.

Levinson, propuso un modelo que revela que la vida adulta presenta una serie de crisis personales y profesionales que ocurren en una secuencia bastante previsible cada cinco a siete años. Estos son por su orden: Edad 17-22, transición del inicio de la adultez; edad 22-28, ingreso en el mundo de los adultos; edad 28-33, transición de los 30 años; edad 33-40, elección de una forma de vida definitiva; edad 40-45, transición de la madurez; edad 45-50, entrada en la adultez intermedia; edad 50- 55, transición de los 50 años; edad 55-60,

culminación de la adultez intermedia; edad 60-65, transición de la adultez tardía; edad 65 en adelante, adultez tardía.

Según Driver, 59 y Edgar H. Schein las carreras también pueden considerarse a partir de temas o patrones generales que surgen con el tiempo. Sus perspectivas se ocupan de como las capacidades del individuo, sus intereses y deseos influyen en los patrones posteriores de su profesión. Estos patrones básicos de las carreras son: La carrera lineal, el individuo escoge un campo, desarrolla un plan de avance y lo ejecuta. El patrón estable, en el cual el individuo escoge un campo pero, aunque prospera profesional y financieramente, no busca ascender en la jerarquía de la organización. La carrera en espiral es donde los individuos, motivados por el crecimiento personal, rinden lo bastante como para prosperar en posición y rango. Y en la carrera transitoria el individuo pasa de un puesto a otro, sin seguir un patrón o avance aparentes.

De estos patrones el lineal según el criterio de sus autores puede ser más frecuente entre administradores de empresas y profesores donde empiezan en el nivel más bajo de la organización y poco a poco adquieren mayor responsabilidad, un status superior e ingresos más altos.

Además de los cuatro conceptos de la carrera propuestos por Driver, otros dos patrones son frecuentes en las profesiones. El empleado estancado alcanza cierto nivel y permanece allí (este patrón se explica más adelante en el capítulo). En la carrera en declinación, el sujeto logra cierto nivel, permanece en el algún tiempo y después empieza a bajar otra vez a niveles inferiores.

Finalmente Schein, en su modelo de carrera se fundamenta en los auto conceptos ocupacionales, o sea el sentido personal del tipo de trabajo que uno quiere realizar y de lo que ese trabajo significa para uno. Los empleados durante el proceso de adaptación, adquieren un autoconcepto ocupacional que depende en síntesis de la auto percepción de: su talentos y habilidades, motivos y necesidades y de las actitudes y valores. La gente se mueve o actúa en función, Según Schein, de los auto conceptos, los cuales los agrupo en cinco factores de motivación: Competencia técnica/funcional, los que "se enamoran" de determinada actividad o función; Competencia administrativa, los que simplemente quieren dirigir; Seguridad, buscan un ambiente seguro de trabajo; Creatividad, quieren crear algo nuevo; Autonomía, no quiere pertenecer a una organización.

Los estudios antes citados muestran, desde diferentes enfoques, que las carreras profesionales a lo largo del ciclo de vida laboral es un fenómeno complejo, presentando determinados patrones de conducta en función de las características de los individuos y que dentro de cada patrón las personas transitan por diferentes etapas en su ciclo de vida laboral. El comportamiento de estas regularidades constituye la base para elaborar estrategias tanto personales como organizacionales para obtener mejores provecho del ciclo de vida laboral.

1.3.2. Gestión de la Carrera Profesional

A semejanza de las organizaciones, Stoner, los empleados que elaboran planes para el futuro tienen mayores probabilidades de conseguir sus metas, de ser menos vulnerables a los acontecimientos fortuitos, a tomar sus propias decisiones y que otros no las tomen por ellos además de estar más motivados y dedicados que otros; y esto los hace generalmente ser más útiles para la organización y posiblemente tienen mayores posibilidades de éxito en ella.

La gestión de la carrera puede verse desde dos puntos de vista el individual y el de la organización. En la literatura se aborda básicamente desde la perspectiva de los intereses de cada individuo, lo cual es lógico, pero también es cierto que si en este proceso se busca una conciliación de intereses individuo-organización la ganancia será para ambas partes.

La gestión de la carrera profesional comienza por la planeación cuya orientación estará en función de los factores vistos en el apartado anterior pero que en cualquier caso debe empezar con una idea clara de lo que uno quiere obtener del trabajo, la carrera y la vida.

La gestión de una carrera individual se basa en los principios generales de la gestión y su ciclo, planificar, hacer evaluar y rectificar. En este particular es interesante las nueve etapas de gestión, de la carrera que propuso Schoonmaker. Los pasos son:

- Aceptar el hecho de que existan algunos conflictos ineludibles e irreconciliables entre usted y su organización.
- Aceptar el hecho de que sus superiores son esencialmente indiferentes a sus ambiciones profesionales.
- Analice sus metas.
- Analizar sus fortalezas y limitaciones.
- Analizar sus oportunidades.

- Aprender las reglas de las políticas de la compañía.
- Planear su carrera.
- Realizar su plan.
- Planear su progreso.

Estos autores consignan que una vez elaborado el plan de carrera debe aplicar varias tácticas para progresar en su carrera. Primero, hacer un trabajo excelente, lo cual además poder obtener recompensas, reconocimiento, respeto y apoyo suele ser más gratificante que el hacer mediocre; en segundo lugar, establecer buenas relaciones de trabajo, para realizar las actividades, es necesario establecer una red de compañeros de trabajo (superiores, colegas y subordinados) que puedan y quieran ayudarnos a conseguir nuestros objetivos. Es más fácil llevar a cabo un trabajo excelente si formamos parte de dicha red.

1.4 Evaluación del desempeño de los recursos humanos

Respecto a la evaluación del desempeño de los recursos humanos (EDRH) en el trabajo reciente de Sánchez Augier, 2008, se hace un exhaustivo análisis de los diferentes conceptos que aparecen en la literatura coexisten en la literatura referida al tema diversos enfoques. La autora estudio más 16 definiciones emitidas por diferentes autores concluyendo que esto presentan siete variables o criterios presentes en el concepto que son la base para su comprensión a saber: clasificación de la acción, acción, cualidades de la acción, objeto de la acción, objetivo de la acción, marco de referencia y sujeto de la acción. Ya a partir de estas regularidades, enuncia su propio concepto de EDRH, que se utilizará como punto de partida de esta investigación, según el cual se entiende por evaluación del desempeño de los recursos humanos el proceso sistemático de valoración del dominio de las competencias requeridas y del grado de eficacia y eficiencia de los resultados del trabajo, desarrollado por el jefe inmediato considerando las competencias establecidas y objetivos del cargo, el proceso y la organización además de los criterios del trabajador y otras personas vinculadas.

El proceso de EDRH en la actualidad posee tendencias que lo caracterizan. En esencia estas son el enfoque sistémico de la evaluación del desempeño, los vínculos entre la gestión por competencias y la EDRH.

Durante estudio bibliográfico del tema que nos ocupa, Chiavenato (2002) y Cuesta Santos (2005), Resolución 21/2007, Bustillo (1994), Werther y Davis (2001), se identificaron un

conjunto de aspectos que son de obligado tratamiento a la hora de valorar las cuestiones de la EDRH entre ellos tenemos: el enfoque sistémico de la evaluación del desempeño, el análisis y descripción de cargos, la gestión por competencias y la evaluación del desempeño de los recursos humanos, los cuales serán objeto de atención en los párrafos subsiguientes.

– **Enfoque sistémico de la evaluación del desempeño**

Muchos autores consideran que la GRH posee características de sistemas/ Beer (1989), Besseyre (1990), Quintanilla (1991), Harper y Lynch (1992), Hax (1992), Puchol (1994), CIDEA (1994), Bustillo (1994), Werther y Davis (2001), Chiavenato (2002) y Cuesta Santos (2005) entre otros, por lo cual, si consideramos que la EDRH es parte integrante de ella y tenemos presente la propiedad de que todo sistema es parte de otro mayor y al mismo tiempo contiene otros más simples, también se puede considerar como un sistema.

El carácter sistémico de la EDRH, según muestran los trabajos de los autores antes citados, permite realizar su estudio teórico, modelarlo, analizarlo tanto hacia lo interno del mismo como con su entorno. En lo interno se precisan los elementos que lo integran, el proceso principal y los de apoyos, sus límites y sus propiedades como globalidad, homeostasis, sinergia entre otras, y de cara al entorno es posible estudiar el vínculo de este sistema el medio exterior, con los restantes sistemas que componen el sistema global, el de GRH, al cual pertenece.

La GRH en su generalidad y la EDRH específicamente también debe ser objeto de acciones de mejora, en este sentido las auditorías de recursos humanos juegan un papel fundamental y en función de esta se han desarrollado múltiples propuestas.

– **Diseño de cargos**

Por lo general la mayoría de los enfoques de gestión de los recursos humanos parten del diseño de los cargos y ocupaciones (ADCO), Cuesta Santos, 2005. Estos diseños han tenido históricamente diferentes métodos de realización y formas de expresión concretas pasando desde perfiles de cargo hasta los profesiogramas, dirigidos al diseño de estos sobre la base de funciones y habilidades, incluyendo además, de los requerimientos propios de los calificadores de cargos, otros elementos como misión del cargo, medios materiales y herramientas utilizadas, tiempo de adaptación; responsabilidades, relaciones con otros cargos; decisión y autonomía propias del cargo, condiciones de trabajo.

– Gestión por competencias

Según la Resolución No 21/99 del MTSS, competencia laboral es el "Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos teóricos, productivos y de servicios, así como de los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones".

En la literatura contemporánea, Tesis, Mc Clelland, Goleman y Boyatzis (1982) y Buck Consultants (1998), se distinguen, tres enfoques en el proceso de gestión por competencias a saber: conductista, funcionalista y constructivista.

El enfoque conductista enfatiza en las características del individuo, partiendo del estudio de las personas que desempeñan bien su trabajo y de las características que aseguran un desempeño exitoso, Mc Clelland, Goleman y Boyatzis (1982) y Buck Consultants (1998).

El enfoque funcionalista, de la escuela inglesa, plantea que la competencia laboral se identifica en las normas mediante la definición de elementos de competencias (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir) y criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad, el campo de aplicación y los conocimientos requeridos). Esta escuela se apoya en el estudio del trabajo, examinan las actividades y los resultados que alcanzan quienes las ejecutan.

Finalmente el enfoque constructivista, Levy-Levoyer (1997) asevera que las competencias son comportamientos que determinadas personas tienen reforzados y que las transforman en más eficaces para una situación dada.

Hay un cuarto enfoque, mas reciente, De Miguel Guzmán, 2006, que parte de la integración de los tres enfoques antes citados con vistas a alcanzar resultados integrales y menos parcializados, reconociendo el rol del trabajador como sujeto de la actividad, la influencia de la actividad como campo de desarrollo y el papel del investigador en la definición de las competencias.

Un análisis particular merece, a los efectos de la orientación de la presente investigación, el concepto dado por Sánchez Rodríguez, 2007 sobre competencias como "las categorías que expresan los requerimientos humanos, valorado en la relación hombre trabajo, que constituyen configuraciones en las que se produce la integración de la estrategia organizacional y los objetivos individuales en relación con los requisitos cognitivos, afectivos,

físicos y sociales" A diferencia de otras definiciones en este se declara explícitamente la necesaria relación que debe darse entre lo estratégico, los objetivos individuales y los requisitos cuando plantea "integración de la estrategia organizacional y los objetivos individuales en relación con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales" como se ve. Por las razones antes relacionadas el autor adopta esta definición por considerar que logra caracterizar cabalmente el objeto analizado.

Para hacer más viable la gestión por competencias dentro de la GRH, se han desarrollado indicadores de competencias. Los indicadores constituyen un medio concreto para el establecimiento de los requisitos de calidad del desempeño laboral y en correspondencia permitir evaluar el grado en que el trabajador posee la competencia.

Los indicadores se dan en cuatro grupos a saber:

- Cognitiva: inteligencia, habilidades, aptitudes, conocimientos, años de experiencia, nivel de escolaridad, calificación técnica, etc.
- Afectiva: motivos, intereses, aspiraciones, características personales, equilibrio emocional, etc.
- Física: estatura, complexión, peso corporal, vigor físico, fuerza, edad, sexo, apariencia, etc.
- Social: estilo de vida, actitud social, incorporación y participación en una u otra esfera social, etc. (Zayas Agüero, 2002 y Sánchez Rodríguez, 2007).

La evaluación crítica de los tres aspectos claves de la EDRH, antes analizados, enfoque sistémico, diseño de cargos y gestión por competencias, muestra que no **se** encontraron reportes que vincularan en la literatura de forma directa a la EDRH con las estrategias de carreras profesionales de los profesores universitarios. Se infiere que dado el carácter sistémico de la GRH, y en particular de la EDRH, la componente del plan de carrera de alguna forma debía estar presente como un elemento más de los mismos durante el análisis.

1.5. La gestión de los RH y la evaluación del desempeño en el MES

1.5.1. Antecedentes

La GRH en el MES aunque dado las características del MES tiene sus especificidades obviamente parte del desarrollo y evolución de este proceso en el país y de manera esencial ha tenido que responder a la legislación vigente en cada etapa.

La gestión de los recursos humanos en Cuba como práctica sistemática se da a partir del triunfo de la Revolución. En las primeras décadas hasta los años 80 este proceso fue dirigido

básicamente con un enfoque de administración del personal. En la década de los 90 se produce un deterioro de todos los sistemas de gestión incluyendo el de GRH, dado el efecto del período especial. A partir del V Congreso del PCC, y en la medida que la economía se va poniendo en marcha se van activando los sistemas de gestión, como respuesta a los lineamientos del congreso donde paulatinamente se van incorporando maneras de hacer en este campo en correspondencia con el papel protagónico de los RH en las organizaciones.

Este proceso devino en el sistema actual de GRH cubano, propuesto por Cartalla, que se sustenta en la gestión integrada de Capital Humano y se ha establecido a nivel nacional por medio las Normas Cubanas NC-3000:2007.

Este sistema de gestión que como concepción es avanzado en correspondencia con los conocimientos actuales, sin embargo dado el carácter obligatorio de su implantación y el bajo o casi nulo nivel discrecional de las organizaciones se hace una baja explotación de sus potencialidades dado a que se torna prácticamente imposible hacer un proceso de GRH dinámico y flexible al no poder realizar las modificaciones que considere la administración en el momento oportuno.

1.5.2. La gestión de los RH. Planificación y la evaluación del desempeño en el MES

Es incuestionable que el factor principal para el desarrollo, calidad y competitividad de los productos de una Institución de Educación Superior, son sus recursos humanos y en particular su claustro.

Con la creación del Ministerio de Educación Superior en 1976, se inició una nueva etapa en la preparación del profesorado universitario que buscaba garantizar profesores revolucionarios altamente calificados de forma integrar tanto en las ciencias como desde el punto de vista pedagógico. Este proceso ha ido evolucionando en la medida que ha evolucionado la GRH en el país y ha ido madurante la gestión de este proceso hacia lo interno del MES.

La primera norma que vinculó la planificación, organización salarial y evaluación del trabajo de los profesores fue la Resolución No. 50/1982, la cual regulaba el proceso de evaluación a través de los indicadores: trabajo docente educativo, trabajo metodológico, trabajo investigativo y superación y otros otros aspectos planificados. La Resolución 25/89 del MTSS a los indicadores de trabajo antes citados se le agregó el trabajo de extensión universitaria.

El sistema de dirección del MES ha transitado por diferentes etapas. Destaca en los momentos iniciales el sistema de planificación rígido establecido sobre la base de completar en cada profesor un número de horas laborables totales en el curso con las diferentes actividades que este debía desarrollar, para lo cual se tenían coeficientes o equivalencias para asignar el tiempo de las diferentes tareas y luego la evaluación se desarrollaba según este plan. Este sistema se mantuvo hasta que se introdujo en los años 90 la Planeación Estratégica y la Dirección por Objetivos que es la que se emplea actualmente.

La aplicación en el Ministerio de Educación Superior de la Dirección por Objetivos (DPO), provocó un cambio en la planificación individual de los profesores que supuso la elaboración de un plan de objetivos, resultados a alcanzar por estos en un curso en correspondencia con la planificación de la organización. Según este modelo el profesor se evalúa su desempeño en correspondencia con los resultados alcanzados en los objetivos de trabajo.

No es hasta el mes de julio de 1999 en que el MES diseña y pone en práctica un sistema de GRH. Este sistema de trabajo según se declara en su fundamentación tiene los rasgos generales se pueden sintetizar en: Orientación hacia la estrategia de futuro y los objetivos principales, carácter sistémico, carácter científico-técnico, carácter educativo, flexibilidad y dinámica, descentralización adecuada, participación de los trabajadores, racionalidad económica, universalidad y ajuste activo a la imagen de la organización.

Entre los objetivos esenciales de este sistema se trazo alcanzar de forma resumida se encontraban: Garantizar los recursos humanos preparados integralmente que posibilite el cumplimiento de la misión de la organización de forma efectiva; asegurar la disponibilidad de una reserva preparada; lograr alto nivel de satisfacción de los trabajadores con su trabajo; garantizar reaccionar con rapidez y eficiencia ante los cambios internos y externos; perfeccionar los métodos y estilos de dirección, propiciar un mayor liderazgo, participación, compromiso, motivación, espíritu creativo y competitividad de todos los integrantes de la organización y contribuir a perfeccionar la cultura organizacional.

Para lograr tales propósitos se dotó al sistema, según se declara en la letra, de un conjunto de subsistemas que actúan integradamente estos son: planeación de necesidades y análisis y diseño de puestos, reclutamiento, selección y preparación inicial, formación y desarrollo, organización y condiciones de trabajo, evaluación del desempeño, atención, retribución y reconocimiento y control y evaluación del sistema.

Este enfoque se prevé que la evaluación del desempeño es un proceso sistemático de evaluación de los resultados que debía incluir, entre otros, la valoración de las relaciones con el colectivo y su contribución al cumplimiento de los objetivos comunes. Como premisa para lograr una adecuada EDRH se encuentran la formulación correcta de los objetivos individuales a cumplimentar en el período, lograr máxima precisión en las tareas a realizar y en los requisitos de calidad de las mismas, así como establecer procedimientos de controles sistemáticos y rigurosos para medir los resultados individuales y colectivos. Se dejaba a criterio de las entidades elaborar sus planes de evaluación, periodicidad, métodos a utilizar, entre otros, tomando en cuenta las políticas generales establecidas por el Ministerio y otros organismos rectores.

Este sistema estuvo vigente hasta julio de 2010, fecha en que se emite el documento, Perfeccionamiento de la evaluación de los profesores universitarios a tiempo completo (contrato indeterminado), lo cual estuvo determinado porque a criterio del MES, en los resultados de las evaluaciones otorgadas a los profesores en todos los centros de educación superior adscritos al MES, se pone en evidencia la falta de correspondencia entre las calificaciones otorgadas en las evaluaciones del desempeño y los resultados del trabajo.

Como resultado del análisis realizado y teniendo en cuenta los criterios emitidos por la dirección de los centros de educación superior adscritos al MES se realiza una nueva propuesta, “Perfeccionamiento de la evaluación de los profesores universitarios a tiempo completo” (Versión 6/07/10 (4), de procedimiento para evaluar el desempeño de los profesores universitarios a tiempo completo y que tiene como objetivo valorar los resultados obtenidos en el cumplimiento y calidad del trabajo realizado, los cuales responden a las prioridades del curso académico, y la efectividad de la labor política e ideológica desarrollada por el profesor atendiendo a labor desarrollada en el trabajo: educativo en pregrado y posgrado, metodológico, científico, técnico y de innovación tecnológica, superación y de extensión universitaria. Además, pueden incluirse otras actividades de mutuo acuerdo.

Las nuevas normativas vigentes en cada una de las áreas de trabajo del profesor objeto de evaluación ofrecen una larga lista de aspectos a considerar que aunque no se declara vienen a constituir como una especie de perfil del puesto o profesigramas.

El procedimiento, de obligatorio cumplimiento por todos los CES, para realizar el proceso prevé realizar en síntesis las siguientes cuestiones.

Otorga la máxima responsabilidad en los procesos de planificación y EDRH al jefe de departamento docente. El del plan de trabajo de los profesores universitarios se realizará en cada curso académico, el cual se concretará en planes semestrales y mensuales, teniendo en cuenta su contribución a aquellas tareas que tributan a las prioridades y objetivos del curso.

- Se orienta el control sistemático y riguroso del plan mensual, un corte semestral, y la evaluación anual.
- En la evaluación anual además de la información recogida en el proceso sistemático de control se considerará además la información proveniente de la autoevaluación del profesor las opiniones recogidas de los profesores y trabajadores. Esta prevé la calificación de cuatro categorías Excelente, Bien, Regular y Mal En correspondencia con los resultados en teoría se prevé otorgar un estímulo máximo de 30.00 pesos en moneda nacional.

De lo visto sobre los sistemas de evaluación del MES, se observa que no hay diferencia significativa entre el sistema del 99 y el del 2010, salvo que este último disminuye la discrecionalidad de las organizaciones en la base, complica el sistema con más controles burocráticos y no hay propuestas concretas de estimulación que sean atractivas para los docentes. Ninguno de los dos sistemas hace alusión a los planes de carrera o desarrollo personales de los docentes.

La práctica en la GRH en el MES ha demostrado, en relación con el enfoque sistémico, fundamento de su concepción, si bien en teoría proporciona un medio para identificar y propiciar el vínculo entre los subsistemas que lo conforman y otros sistemas de la organización, arroja que no se llega a establecer un vínculo adecuado entre, a lo interno, los subsistema de capacitación y desarrollo y en de evaluación y entre, hacia lo externo, la planificación de la organización y el plan estratégico del profesor.

1.6. Conclusiones parciales

- En las últimas décadas se han desarrollados múltiples métodos y modelos para la gestión del recurso principal de las organizaciones y de un país, los humanos, con diferentes enfoques, buscando incrementar su efectividad. A los efectos de este trabajo son particularmente interesante los enfoques de tres escuelas: la corporación andina, que pone

énfasis en el subsistema de entrenamiento y desarrollo; el de la Harvard Business School que se apoya en la estrategia empresarial entre tanto la escuela cubana se fundamenta en las competencias laborales. La escuela cubana en el subsistema de capacitación y desarrollo recomienda tomar en cuenta los elementos de la estrategia empresarial y las necesidades de formación para elaborar el plan, sin embargo aspectos más personales del plan de carrera quedan fuera de este subsistema.

– La Planificación Estratégica, como Método General es aplicables también al sistema recursos humanos, llegándose a la conclusión de que independientemente de la variedad enfoques existente de planeación estratégica todos, para su aplicación, poseen la misma lógica que pasa por diagnosticar, describir o evaluar el funcionamiento de un sistema y sus partes en su vínculo con el entorno, decidir y proyectar, en correspondencia con la situación y los deseos sobre su evolución para en correspondencia alinear todo el sistema a la gestión del rumbo tomado. Además se constato que la Planificación Estratégica de los recursos humanos alineadas a la estrategia general de la organización es una herramienta esencial en la busca de sinergias entre ambos sistemas.

– Los estudios precedentes sobre el desarrollo de las carreras profesionales a lo largo del ciclo de vida laboral, desarrollados básicamente desde la perspectiva del individuo, muestran, desde diferentes enfoques, en primer lugar que es un fenómeno complejo que se manifiesta siguiendo determinados patrones de conducta en función de las características de los individuos y que dentro de cada patrón las personas transitan por diferentes etapas en su ciclo de vida laboral; en segundo término, que los trabajadores que elaboran planes para el futuro tienen mayores probabilidades de conseguir sus metas a la vez que aportan más a su organización con lo cual resulta evidente que conocimiento de estas regularidades constituye la base para elaborar estrategias conciliadas tanto personales como organizacionales para obtener mejores provecho del ciclo de vida laboral para ambas partes.

– Durante estudio bibliográfico de la EDRH se identifico como aspectos básicos de este sistema el enfoque sistémico de la evaluación del desempeño, el análisis y descripción de cargos, la gestión por competencias y la evaluación del desempeño. Aspecto que han tenido un amplio tratamiento teórico encontrándose disimiles enfoque para su materialización. Sin embargo la evaluación crítica de los tres aspectos claves de la EDRH relacionados muestra que no se encontraron reportes que vincularan en la literatura de forma directa a la EDRH con

las estrategias de carreras profesionales de los profesores universitarios. Se infiere que dado el carácter sistémico de la GRH, y en particular de la EDRH, la componente del plan de carrera de alguna forma debía estar presente como un elemento más de los mismos durante el análisis.

– El MES ha ido implantando su sistema de GRH en correspondencia con la normativa del país, por lo que estos sistemas en principio poseen características generales similares. En particular revisten interés los sistemas de gestión, en especial planificación y evaluación establecidos en 1999 y su actualización en el 2010. El estudio de esta normativa arroja que no hay diferencia significativa entre el sistema del 1999 y el del 2010, salvo que este último disminuye la discrecionalidad de las organizaciones en la base, complica el sistema con más controles y no hay propuestas concretas de estimulación que sean atractivas para los docentes. Ninguno de los dos sistemas hace alusión explícita a los planes de carrera o desarrollo personal de los docentes, aspecto que en este tipo de trabajador resulta de sumo interés dado al nivel cultural y actividades que desempeña en su ciclo de vida laboral.

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA PARA LA PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN INTEGRADA DEL DESEMPEÑO DE LOS PROFESORES DEL CENTRO DE ESTUDIOS AGROECOSISTEMAS ÁRIDOS (CEAAR) DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

En el capítulo anterior se realizó el estudio del marco teórico conceptual relacionado con el objeto de estudio, en síntesis los problemas relacionados con la gestión de los recursos humanos de forma general profundizándose de modo particular en los procesos de planificación y Evaluación del Desempeño de los profesores. En consecuencia y en correspondencia con el campo y los objetivos de la investigación este capítulo tiene los siguientes propósitos.

- Precisar el contexto así como las condiciones de partida bajo las cuales se crea el Centro de Estudio para Agroecosistemas Áridos.
- Elaborar una metodología para la planificación- evaluación del profesor partiendo de la integración de los procesos de planificación de la organización y de planificación estratégica del profesor.
- Evaluar los resultados aplicación de la metodología que integra la planificación estratégica y táctica individual del profesor con su evaluación del desempeño en el Centro de Estudios para Agroecosistemas Áridos.

2.1. Marco contextual y condiciones de partida bajo las cuales se crea el Centro de Estudio para Agroecosistemas Áridos

El conocimiento de las condiciones económicas, políticas sociales y ambientales históricas concretas bajo las cuales se creó el centro así como la caracterización de la situación de sus recursos materiales, humanos, financieros entre otras constituye una información del objeto de estudio de inestimable valor para comprender las razones que justificaron desarrollar la estrategia elegida para la gestión del CEAAR; todo lo cual constituye el objetivo del presente acápite.

2.1.1. Marco contextual de la creación del (CEAAR)

La creación del CEAAR, fue propuesta por el Departamento de Ciencias Agropecuarias, Facultad de Ingeniería, 2004, donde desde el punto de vista de las condiciones políticas, económicas, sociales del país se vivía una etapa interesante porque aunque se habían pasado los años más duros del período especial, la situación en estas áreas era muy difícil, lo que se agravaba con un entorno internacional incierto y los efectos de fenómenos climáticos por aquellos años fue notablemente fuerte. La presentación sintética de estas cuestiones, que de por sí sólo mostraron la necesidad e importancia del centro justificaron la creación del CEAAR, serán abordadas en los párrafos siguientes.

Previo a la creación del CEAAR en el año 2006, se precisó que más de cien años en el territorio que hoy ocupa la provincia de Holguín y en todo el noreste oriental de Cuba se habían venido produciendo manifestaciones de aridez, las que se habían acentuado desde la década de los ochenta hasta el primer lustro del nuevo siglo, producto de la tala indiscriminada de los bosques, monocultivo de la caña de azúcar, ganadería extensiva en ecosistemas frágiles de Camagüey, Las Tunas, Holguín y Granma, desarrollo inapropiado de una agricultura de elevados insumos (energía, fertilizantes, pesticidas, herbicidas y manejo irracional de los suelos, agua y biodiversidad). Todo lo anterior ha conllevado a que los suelos de la región oriental presente un elevado deterioro y en particular los de Holguín que manifestaban elevados niveles de aridez.

La situación anterior unido a la crisis mundial política, económica, militar, financiera, comercial, social y ambiental que venía afectando sensiblemente al mundo en particular a Cuba durante los primeros años del 2000, así como el férreo bloqueo al que la mayor potencia mundial sometía a nuestro país practicante desde el mismo triunfo de la revolución, provocó que la dirección del País decidiera cerrar 70 Complejos Agroindustriales (CAI) y pasar sus áreas a la producción de alimentos, bosques y otros usos. Lo descrito se integraba por los efectos acumulativos de más de diez años de escasez de lluvias que se venía dando en el territorio, en los que fueron particularmente severos desde el año 1997 al 2004, (ISMET- Holguín 2004 Doc. Inédito) lo que provocó una verdadera catástrofe ecológica, económica y social en la población y territorio del Oriente cubano y principalmente del noroeste oriental, donde el desarrollo agropecuario, económico y social es más importante.

Alrededor de 39450 Km² y unos 4 millones de habitantes estaban comprendidos en este impacto, lo que mostraba la necesidad de tomar acciones para contrarrestar tales efectos.

En el momento que se fundamentó la creación del centro el oriente cubano que tiene más de 40 000 km² de superficie total (35% aproximadamente del Territorio Nacional), poseía el 38% de la población, 86% de la población de montaña, 69% de la montaña cubana, 46% del fondo forestal, 37% del área cultivable del País, 25% de los recursos hídricos de Cuba, 490 000 ha de caña, 270 000 ha de cultivos varios, el 83% del café, casi el 100% del cacao, 1 100 000 ha de ganadería, la mayor biodiversidad y endemismo del archipiélago cubano entre otras (Andérez 2002. Las UBPC: Factores que la afectan. Retos futuros.)

Todo lo antes descrito resume la situación de la región oriental de Cuba en la etapa previa a la creación del CEAAR. Esta problemática unida a la importancia que le confirió en aquel tiempo el ministerio a que se crearan las condiciones para que de forma acelerada la comunidad científica nacional y territorial se volcara hacia este territorio para evaluar, estudiar y diseñar paquetes tecnológicos y socioeconómicos que permitieran reducir o mitigar los efectos climáticos y de la acción del hombre que se han recibido y los que se pudiesen producir en el futuro; se estimó necesario para dar continuidad y coordinación a estos estudios la creación del Centro de Estudio para Agroecosistemas Áridos (**CEAAR**) adscrito a la Universidad de Holguín. Centro que inicialmente se propuso subordinado al Rector y que debía además, trabajar coordinadamente con el Departamento de Ciencias Agropecuarias de la propia Institución y otras áreas de la Universidad, así como centros nacionales del MES, CITMA, MINAGRI, MINAZ, INRH y otros.

Aunque en el documento de fundamentación de la propuesta al MES para la creación del CEAAR, se consignó una determinada cantidad de investigaciones realizadas en ese campo, la existencia de determinado potencial en la universidad, la realidad, como se verá más adelante es que el centro se aprueba para dar respuesta a una situación histórico concreta del territorio buscando, con la creación de una nueva estructura especializada crear capacidades locales para enfrentar en el mediano y largo plazo la problemática y no porque existiera un desarrollo científico en nuestra organización.

2.1.2. Encargo social del CEAAR, según resolución 117/2005 del ministro de Educación Superior

El Centro de Estudio para Agroecosistemas Áridos (**CEAAR**) adscrito a la Universidad de Holguín, fue creado mediante la resolución 117/2005 del ministro de Educación Superior del 30 de agosto del 2005, tiene según consigna la referida resolución el siguiente encargo social.

Misión: Contribuir a mejorar la gestión de las comunidades, los recursos naturales y la eficiencia productiva de las entidades agropecuarias del territorio en la región noreste oriental de Cuba, mediante la transferencia y adecuación de tecnologías Agroecológicas y sostenibles, la obtención y aplicación de resultados de investigación y la realización de consultorías y asesorías en el manejo de los agroecosistemas áridos, así como la superación posgraduada de técnicos y especialistas vinculados con la problemática anterior.

Objetivos generales:

Desarrollar investigaciones científicas y promover la innovación tecnológica en temáticas relacionadas con la producción de alimentos en agroecosistemas áridos y con el desarrollo socio económico y ambiental de poblados y comunidades de la región.

Contribuir a la elevación de la calificación técnica de profesionales universitarios, especialistas y empresarios del Sector Agropecuario de la región.

Apoyar el proceso docente universitario de formación de profesionales en las carreras afines.

Promover y establecer vínculos de colaboración científico técnica con centros de investigación de alto prestigio nacional de los ministerios de Educación Superior, la Agricultura y el de Ciencia y Tecnología y Medio Ambiente, así como con instituciones extranjeras.

Las Temáticas que incluye su accionar son: Producción agroecológica de viandas, granos y hortalizas, producción agroecológica de frutas, caña de azúcar, plántanos, bananos y productos forestales, estrategias de integración agrosilvopastoril para la producción agroecológica de leche, carne y huevos, gestión de recursos naturales y la gestión empresarial agrícola y desarrollo de comunidades rurales.

Es indudable a partir de un simple análisis de los elementos del encargo social del centro, 117/2005, que se le asignó una compleja y trabajosa tarea cuyo cumplimiento implicaría mucha dedicación, comprometimiento y creatividad.

2.1.3. Plantilla

Por razones organizativas el CEAAR, no se concreta como unidad organizativa en la Universidad de Holguín OLM, un año después de emitida la resolución por el ministro, (R: 117/2005), es decir en junio de 2006.

En el momento de su puesta en marcha, junio 2006, está integrado al departamento de Carreras Ciencias agropecuarias, la plantilla aprobada era: El centro tiene una plantilla de 11 plazas una vacante y se compone de dos doctores y cinco Máster; un titular, tres auxiliares, cuatro asistentes y dos instructores, además tiene cinco adiestrados. En la tabla 2.1 se dan los detalles. Funcionó así en la doble función centro y departamento año y medio.

A finales del año 2008 se aprueba la creación del departamento de Ciencias Agrícolas, se transfiere la dirección del proceso de formación y es entonces que el CEAAR puede concentrarse a plenitud a gestionar su encargo social. La plantilla aprobada en ese momento, tabla 2.2, estaba integrada en un principio por 9 profesores, posteriormente se aprobó la plaza de Técnico C en Gestión Universitaria.

2.1.4. Precisión de las condiciones de partida bajo las cuales se crea el Centro de Estudio para Agroecosistemas Áridos

El CEAAR, no fue fundado con jóvenes recién graduados sin ninguna experiencia laboral, fue creado, como se vio en el acápite de plantilla por un conjunto de profesores que provenían básicamente del departamento Ciencias Agrícolas la mayoría de los cuales ya con muchos años de trabajo en la educación superior cabía esperar que la nueva organización arrastrara los resultados del trabajo científico de los profesores y en consecuencia de las anterior estructuras a la que pertenecían. En consecuencia para elaborar la estrategia de gestión del encargo social dado al centro se hacía necesario el diagnosticar cuales eran las condiciones de partida para ello.

Tabla 2.1. Plantilla, estructura de grados científicos y categorías docentes en el momento de la fundación del CEAAR

Nombres y Apellidos	Título académico	Categoría docente	Graduado de:
1. Julio Nolberto Pérez Guerrero	Doctor	Auxiliar	Ing. Mecánico
2. Bernardo Cordoví Montero	Máster	Auxiliar	Ing. Pecuario
3. Esperanza Guerrero Bolmey	En Defensa	Asistente	Médico Veterinaria
4. Odalis Figueredo Sánchez	Máster	Asistente	Médico Veterinaria
5. Yulien Fernández Romay	Escribiendo	Instructor	Médico Veterinaria
6. Ramón Núñez Tablada	Máster	Auxiliar	Ing. Agrónomo
7. Vilma López Cruz	Máster	Asistente	Ing. Agrónomo
8. Hubert Rodríguez García	Máster	Instructor	Ing. Agrónomo
9. Angel Rosales Valdez	Doctor	Titular	Ing. Agrónomo
10. Mabel Aguilar Peña	-	Asistente	Lic. Educación
11. Sandro Ricardo Palacio	-	Instructor	Ing. Agrónomo

Tabla 2.2. Plantilla, estructura de grados científicos y categorías docentes en del CEAAR a partir del año 2008

Nombres y apellidos	Título académico	Categoría docente	Graduado de:
1. Julio Nolberto Pérez Guerrero	Doctor	Auxiliar	Ing. Mecánico
2. Remberto Sánchez Alonzo	Doctor	Titular	Ing. Mecánico
3. Oscar Barzaga Sablón	Doctor	Titular	filosofía
4. Ramón Núñez Tablada	Máster	Auxiliar	Ing. Agrónomo
5. Vilma López Cruz	Máster	Asistente	Ing. Agrónomo
6. Yulien Fernández Romay	En tramite	Instructor.	Médico Veterinaria
7. Rolando Olivera	Máster	Asistente	Ing. Agrónomo
8. Sandro Ricardo Palacio	-	Adiestrado	Ing. Agrónomo
9. Vacante	-		
10. Ernesto Corría Torres	Técnico		

Para dar respuesta a esta necesidad se emplearon dos criterios, el primero el del MES, a través de la metodología para la evaluación de la calidad de la gestión de los procesos en los centros de estudios (CE), y el segundo el del CITMA, como el centro clasifica como una unidad de ciencia y técnica también se somete a este patrón de evaluación.

Para ambos trabajos se creó una comisión integrada por el director y los profesores Bernardo Cordoví Montero, Ramón Núñez Tablada de vasta experiencia responsabilidad y nivel de compromiso con la organización.

La autoevaluación según el criterio del mes se efectuó entre septiembre y noviembre de 2006 y por la guía del CITMA entre diciembre de 2006 y enero 2007. Los resultados del trabajo de la comisión se discutieron con todo el colectivo del Centro una vez concluido los análisis.

- Resultados del proceso de auto evaluación del CEAAR según el criterio del MES

En el proceso de autoevaluación, en el cual no se usó el criterio de máxima severidad, se observa que las únicas variables que poseen un porcentaje superior al 60% de los puntos posibles a alcanzar son la de recursos humanos con un 63% y la de desempeño en la formación. Esto se explica dado a que los docentes que integraron el CEAAR en su formación ya tenían varios años de experiencia, habían obtenido categorías docentes y títulos académicos, sin embargo como lo demostró la práctica en la gestión de la ciencia esta preparación básicamente estaba enfocada a los procesos de formación, faltando experiencia y habilidades en la gestión de la ciencia y el posgrado. De forma similar se explica la puntuación obtenida en el proceso de formación, en esta actividad se acumulaba una experiencia de entre 10 y 25 años de labor.

El resumen de los resultados del centro en sus principales procesos sustantivos, investigación, extensión, innovación y formación posgraduada, tabla 2.3 reflejan que son desfavorable y en consecuencia que como organización de reciente creación no estaba en condiciones para enfrentar una evaluación institucional.

- Resultados del proceso de autoevaluación del CEAAR según el criterio del CITMA

El CITMA para evaluar a las entidades de Investigación Científica e Innovación Tecnológica utiliza una guía de cuatro variables cada una de las cuales posee diferentes aspectos. Según esta guía los diferentes aspectos una vez que se le da un valor según el desempeño estimado se afectan por un factor de compensación que se corresponde la importancia relativa que ellos le confieren. El valor total alcanzado, que puede llegar hasta 100 puntos, por la entidad se compara con un rango de valores de cuatro categorías, de la primera a cuarta, en los que el CITMA enmarca a este tipo de organizaciones.

Tabla 2.3. Resultados del proceso de auto evaluación del CEAAR según el criterio del MES			
Variables	Puntos		
	Posibles	Alcanzados	%
1. Proyección y Organización de la Ciencia y la Técnica.	50	20	40
2. Recursos Humanos.	50	31.5	63
3. Desempeño en la labor científica.	75	30,5	40
4. Desempeño en la Formación.	100	70	70
5. Infraestructura y Financiamiento.	50	19	38
6. Colaboración	25	13	52
7. Impacto social y pertinencia.	150	55	36
Totales.	500	239	48

Según estos métodos los resultados logrados por el CEAAR fueron de 43 puntos, lo que lo ubica como un centro de cuarta categoría, es decir en el nivel más bajo que se dan para este tipo de organizaciones.

Del análisis de los resultados obtenidos por ambos procedimientos se concluye que el CEAAR inicia su gestión con serias dificultades en la gestión de sus procesos sustantivos lo que le imponían la necesidad de emprender un camino de transformaciones e innovaciones para revertirla.

Durante el referido estudio se comprobó por un lado la no existencia de programas de desarrollo a largo plazo de la organización de donde provenían y en segundo lugar que ninguno de los docentes que integraban la planta profesoral tenían planes de carreras definidos, tenían aspiraciones e ideas de que querían pero no planes sistemáticos que integraran tanto los intereses individuales con lo de la organización.

Los hechos antes descritos indicaban que para lograr transformar esta realidad era evidente la necesidad de un proceso de planeación estratégica integrada así como potenciar a su principal recurso, los humanos, sobre todo en un centro de gestión de la ciencia, la innovación y el posgrado donde los resultados dependen esencialmente de los conocimientos de los profesores.

Tabla 2.4. Resultados del proceso de auto evaluación del CEAAR según el criterio del CITMA				
No.	INDICADOR	Factor	Autoevaluación	Valor
	Participación de la entidad en las prioridades del país, la rama o el territorio.	-		
1.a	Vinculación de su misión con las prioridades del	2	5	10

	país, la rama o el territorio			
1.b	Participación en proyectos o servicios para las prioridades nacionales, regionales o territoriales	3	3	9
2	Impacto de sus resultados	-		
2.a	Impacto científico, tecnológico, económico, social y/o medio ambiental de sus resultados	4	1	4
2.b	Publicaciones	3	1	4
2.c	Premios recibidos	2	3	6
3	Calificación del potencial humano	-		
3.a	Grado científico y académico	2	1	2
3.b	Categorización	1	1	1
3.c	Superación de su potencial humano	1	5	5
4	Certificación de la calidad de sus procesos, servicios y productos			
4.a	Nivel alcanzado en la certificación de la calidad de sus procesos, servicios o productos	2	1	2
	Total general			43

2.2. Propuesta de una Metodología para la Planificación y Evaluación Integrada del Desempeño de los Profesores del Centro de Estudios para Agroecosistemas Áridos

2.2.1 Planteamiento del Problema y fundamentación de la solución

Se pudo apreciar en el capítulo uno, que en las últimas décadas se han desarrollado múltiples métodos y modelos para la gestión tanto para las organizaciones en general, sus recursos humanos en su conjunto como para cada trabajador en particular con diferentes enfoques, buscando incrementar su efectividad. Estos métodos en general presentan la misma lógica para su ejecución, la que en síntesis se resume en un diagnóstico y caracterización del objeto y su entorno, proyección o planeación del futuro deseado, llevarlo a la práctica, su monitoreo, evaluación y la corrección del rumbo si es necesario. Además se puntualizó lo necesario de que los recursos humanos posean un plan de carrera individual, adecuadamente diseñado, que estén alineados a la estrategia general de la organización.

No obstante disponer de estas herramientas también se constató que en la práctica existen limitaciones en cuanto al necesario vínculo que debe darse entre la planificación de la organización, el plan de carrera, el plan de trabajo anual y el proceso de evaluación individual del profesor universitario.

En adición a lo dicho se constató en los epígrafes 2.2 que el CEAAR al iniciar su gestión en el momento de su creación presentaba una serie de limitaciones para cumplir su misión al tener una parte importante de los recursos humanos que lo integraron no tenían desarrolladas

las competencias investigativas, no contaban con una planificación objetiva para revertir la situación tanto a nivel de centro como al de cada trabajador.

Para darle respuesta a estos problemas la dirección del CEAAR no contaba con una herramienta que integrara en un solo cuerpo estos elementos. El desarrollo de esa herramienta constituye el objetivo de este epígrafe.

La generalidad de la bibliografía consultada aborda la problemática de la gestión organizacional en general y de sus recursos humanos, en particular enfatiza en el carácter sistémico de la gestión de estos procesos y la práctica internacional, aconseja en estos casos, elaborar la metodología para su gestión acorde a sus particularidades.

El análisis del sistema y el enfoque de proceso en este caso, sirven de basamento para elaborar la metodología de trabajo, la cual constituye una herramienta práctica viable para conducir las acciones concretas para dar solución a la problemática abordada. Además del análisis de sistemas las bases teóricas fundamentales que soportan la propuesta de las soluciones son:

- La planeación estratégica, como método general de dirección para establecer la visión del sistema a largo plazo y las vías para alcanzarla.
- La dirección por objetivos como método de dirección concreto y eficaz para fijar, gestionar y controlar las metas organizacionales e individuales del proceso.
- La gestión de Recursos humanos en especial la relacionado con la planificación y evaluación del desempeño. Como fundamento científico para la gestión efectiva del recurso principal de las organizaciones.
- La gestión de carreras profesionales. Como método para valorar la importancia de alinear el interés personal con los de la organización.

En este trabajo se parte de la premisa, de asumir los resultados de Driver, 59 que consignan que el patrón lineal puede ser el más frecuente entre profesores donde empiezan en el nivel más bajo de la organización y poco a poco adquieren mayor responsabilidad, un status superior e ingresos más altos. En este tránsito cada vez que alcanzan un eslabón superior al que tienen deben empezar de nuevo a escalar en el que ingresaron, por ejemplo llega asistente e inicia el tránsito hasta llegar a auxiliar.

En correspondencia con los principios de la teoría de sistema y enfoque de procesos y en particular, tomando como fundamento metodológico el trabajo de análisis de sistemas y procesos agrícolas realizado por el profesor Pérez G. (2007), se puede considerar el proceso de gestión integrada de la gestión a escala de centro de estudio como un sistema socio – técnico. Tal sistema, cuya representación simplificada se modela en la figura 2.1., posee las siguientes particularidades:

En la figura atendiendo a las propiedades de los sistemas, siempre un sistema es parte de otro mayor y viceversa, se han representado varios sistemas. Primero el de la universidad en su interno, luego el sistema representado por el centro de estudio la relación de gestión integrada de planificación evaluación del profesor que se da como parte del sistema departamental.

El sistema, gestión integrada profesor centro de estudio, está compuesto por los elementos siguientes: La dirección del centro, el profesor y las operaciones de gestión que se efectúan en la ejecución de este proceso.

La dirección del centro, representa los intereses de la organización a ese nivel, tiene la responsabilidad de gestionar a través del profesorado los procesos sustantivos que se realizan en el centro para alcanzar los resultados previstos. Este recibe la influencia de su entorno cercano, facultad, universidad así como del exterior por diferentes vías. En la medida que la dirección encuentre las vías adecuadas para conciliar los intereses de su entorno, los propios de su área y en particular de los profesores obviamente obtendrá mejores resultados. En este empeño la teoría de la dirección, los diferentes subsistemas de gestión de recursos humanos juegan un rol protagónico.

El profesor, es el elemento principal del sistema productivo universitario, el que desarrolla el trabajo para cumplir las metas, recibe del centro universidad las influencias externas a él. Nótese que él no solo tiene los problemas que provienen de su organización a diferentes niveles también responde a estímulos del entorno de su casa, familia, vecino y comunidad. Estos estímulos e influencias externos juegan un importante rol en la conducta del profesor. En un análisis simple del esquema el profesor bajo la gestión de la dirección del departamento debe convertir sus esfuerzos en resultados y ahí contribuir con el centro. Sin embargo este enfoque no tiene en cuenta el resto de las influencias del docente y sus propias aspiraciones individuales.

Todos estos elementos están vinculados entre sí, por una relación muy estrecha entre ellos y con el medio en el cual se producen las operaciones de los diferentes procesos del sistema. La lógica de este accionar según está orientada por el MES consiste en elaborar el plan estratégico del centro derivado del plan de la Universidad, a partir del plan estratégico de esta unidad organizativa elaborar el plan anual y de este el plan del profesor. A partir de este momento gestionar el cumplimiento de los procesos para cumplir los planes y evaluar sistemáticamente, para ver el desempeño. Esta lógica que es la que impera no se ejecuta por todas las áreas y cuando se hace en ocasiones no reúne la calidad adecuada.

El entorno representa un grupo de elementos políticos, económicos, sociales, culturales y ambientales que hay que considerar en el desenvolvimiento del sistema. En este caso los problemas económicos vinculados al poco rendimiento del salario tienen implicación en muchas conductas del elemento principal del sistema el profesor.

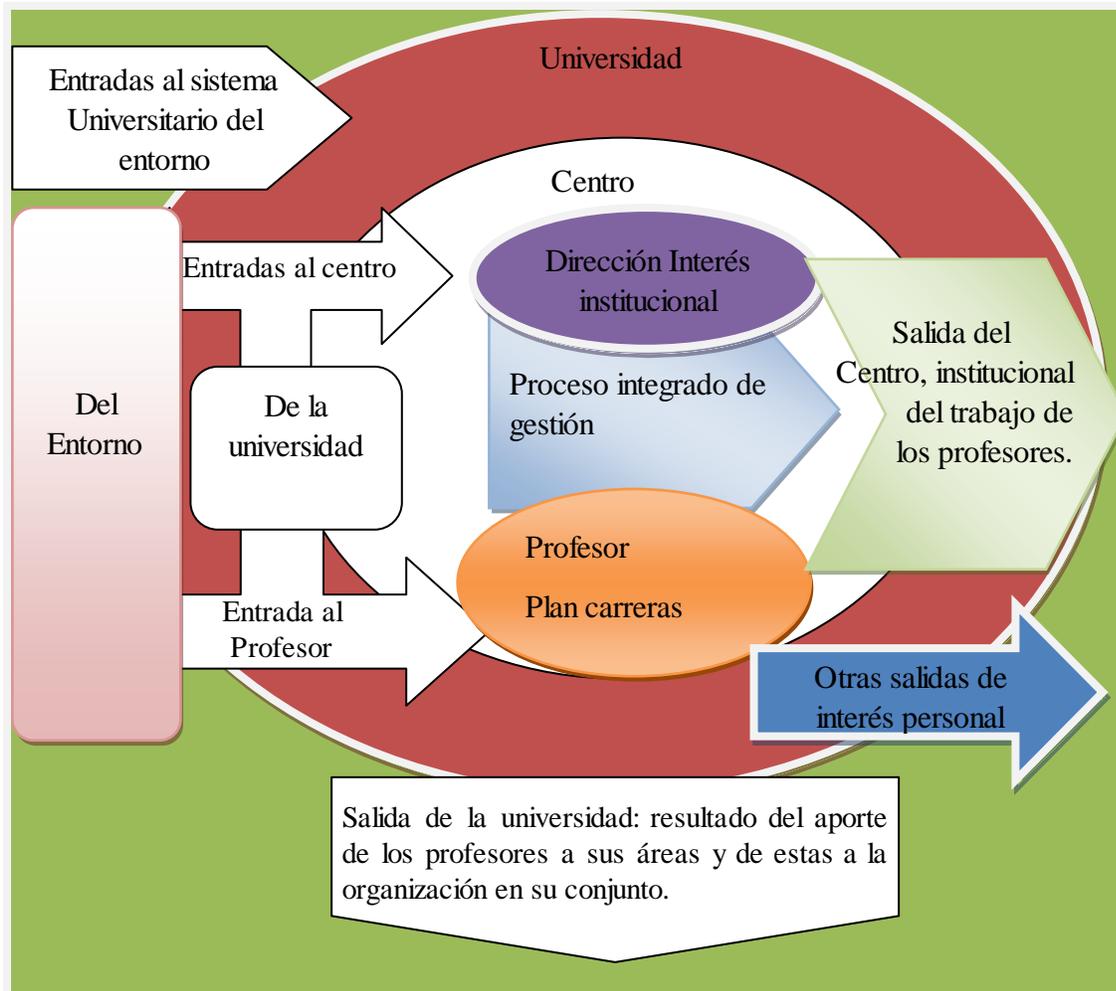


Figura 2.1. Modelo del sistema de gestión integrada del profesor

Si analizamos la forma de funcionamiento del sistema nos percatamos que en el caso de un Centro de Estudio, cuya producción es básicamente intelectual, la calidad y cantidad de resultados está en mayor o menor medida motivado por el trabajo del profesor, y este como se observa en una primera aproximación responde a dos estímulos para el entreno, el de su organización y el de su entorno familiar y local, lo que determina unido a componentes de personalidad a un accionar que no siempre va en la dirección del centro de trabajo. Este componente más personal se puede identificar y concretar en el plan de carrera profesional. Entonces como conclusión lógica de este análisis del sistema se debe buscar la integración lógica en el accionar del profesor de ambos intereses el de la institución y el personal lo cual se alcanza en una primera aproximación en una planificación y gestión integrada del plan de carrera y el organizacional a este nivel.

Se hace énfasis en la planificación porque solo se puede gestionar y evaluar lo que se planifica.

2.2.2. Metodología para la Planificación y Evaluación Integrada del Desempeño de los Profesores del Centro de Estudios para Agroecosistemas Áridos

El análisis del acápite anterior demostró la necesidad de lograr una planificación integrada en el profesor que concilie los elementos del plan de carrera profesional y el plan estratégico del área de trabajo. Proyectar una metodología que integra ambos procesos y constituye el objetivo de esta sección.

En consecuencia la metodología que se propone parte de tres componentes el institucional, organización y centro; el componente personal o plan de carrera y el área de integración, el plan del profesor en la organización.

En la figura 2.2 se ha representado el esquema abreviado que hemos tomado como patrón para planificar cada una de las partes del sistema integrado, Lemes; que consta de cuatro fases, donde puede verse el carácter cíclico, dado por la sucesión cíclica de las mismas en el tiempo, y el carácter iterativo ya que cada una tributa a las posteriores y viceversa, por lo que para lograr una coherencia e integridad de todo el proceso, se debe analizar en conjunto.



Figura 2.2. Esquema abreviado de las partes del sistema integrado

Con el propósito de elaborar la Metodología, Desarrollar el Proceso de gestión del trabajo del profesor en las etapas de planificación y evaluación de forma efectiva, se partió de los resultados del análisis del sistema, objeto de estudio realizado en el epígrafe anterior de la teoría de gestión de organizaciones y sus componentes. En la figura 2.3 se puede ver la metodología sintetizada para tales propósitos.

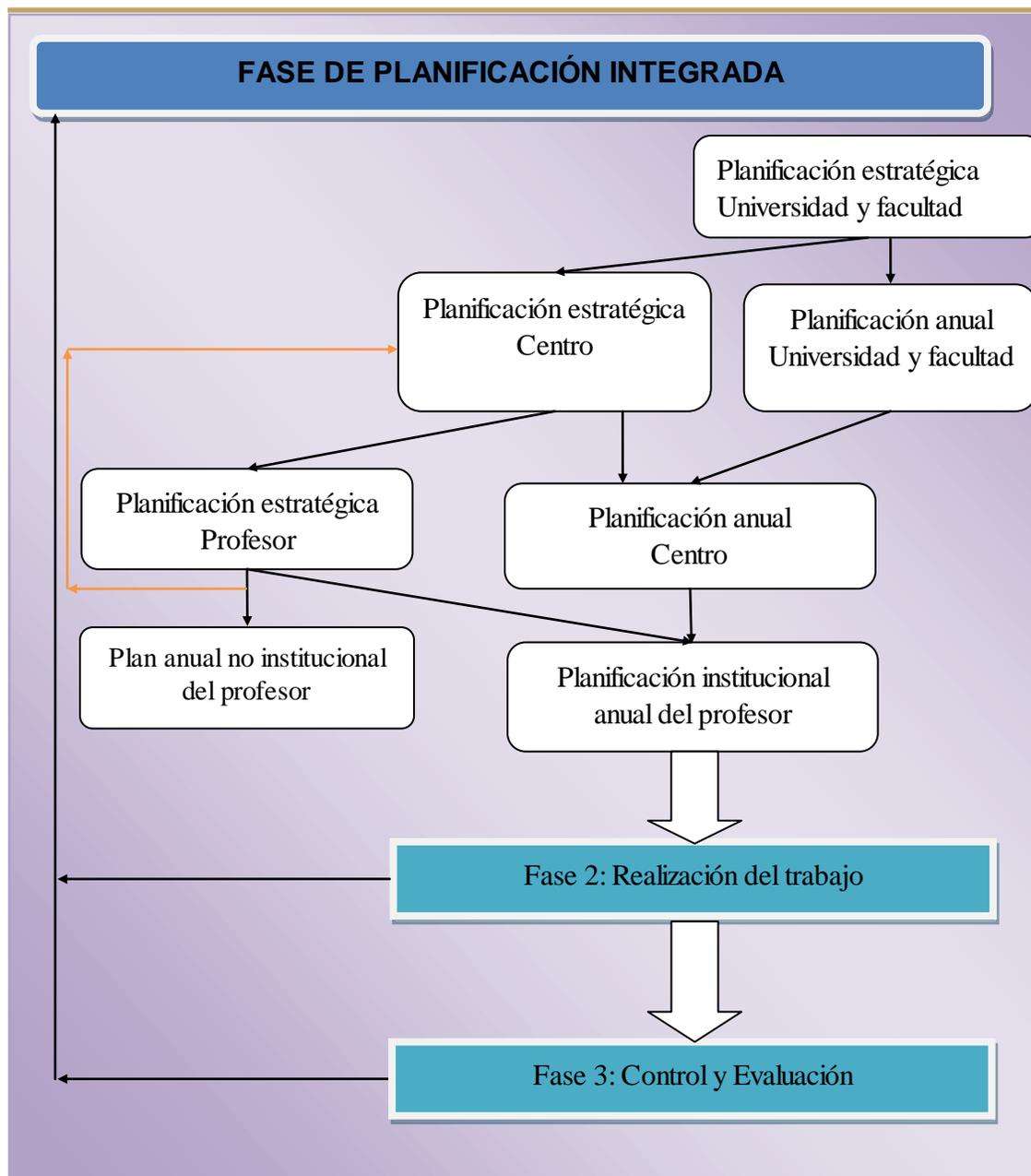


Figura 2.3 Metodología para la planificación y evaluación integrada

– Fase de planificación

En la metodología lo interesante es lograr la planificación de cada componente de los mostrados en la figura 2.3 que se alcanza en tres momentos. El primero cuando el profesor incorpora conscientemente componentes de la planificación estratégica de la organización en su plan estratégico y viceversa como pudiera ser intereses de estudiar un segundo idioma o una materia en particular que pueda no estar alineada a los objetivos departamentales. El segundo cuando se planifican los objetivos anuales del profesor a partir de los planes

estratégicos del profesor y del departamento con lo que si se logra consenso es una premisa necesaria para lograr la necesaria sinergia. Y finalmente cuando se hace el plan operativo mensual donde se precisan las tareas concretas a realizar que responden al desarrollo personal del profesor y las metas de la organización en busca de la efectividad.

Los detalles de los pasos concretos para la planificación del trabajo de los diferentes elementos del sistema tanto a nivel estratégico hasta el operativo no son de interés en este trabajo. En la práctica para la planificación estratégica de los diferentes niveles de la organización se puede emplear cualquier de las diferentes metodologías que abundan en la bibliografía. Para el caso del plan de carrera se pueden seguir los mismos principios básicos de esas metodologías adaptados a la situación y también tener en cuenta las recomendaciones dadas al respecto en el capítulo uno.

Puntualmente señalar que sugerimos, se tengan en cuenta tres áreas para los planes estratégicos de los docentes, ver figura 2.4, que hemos llamados actividades de desarrollo personal claves para el caso de los profesores de centro de estudios estas son: Modo de vida, ciencia e innovación tecnológica y docencia.

– **Fase realización del trabajo**

La realización del trabajo del plan es un proceso complejo y no lineal. La garantía de su ejecución está en primer lugar en que todos los profesores dispongan de un plan de actividades mensual correctamente derivado del plan anual de manera que la realización de las actividades tribute a los objetivos anuales. Este plan debe ser objetivo, tenso pero ejecutable. En segundo término debe existir una predisposición del docente hacia su cumplimiento espontaneo no impuesto, lo que se logra dotando al área de un ambiente favorable hacia el cumplimiento de las metas.

– **Fase de control y evaluación**

Lo que asegura el cumplimiento de los planes mensuales y en correspondencia los objetivos anuales es que se dote de un sistema participativo y profesional de seguimiento o control de su ejecución, así como de evaluación, que permita medir los resultados y los impactos, introducir cambios y tomar las medidas oportunas en caso de no cumplimiento de sus objetivos.

La evaluación de los resultados de la realización del trabajo se llevará a cabo por el chequeo de los planes antes mencionados por los jefes de las áreas según lo orientado en estos

casos por el MES, lo cual debe ir marcando el cumplimiento de los objetivos para el año y en correspondencia responder a los intereses de ambas partes que han sido previamente conciliados.

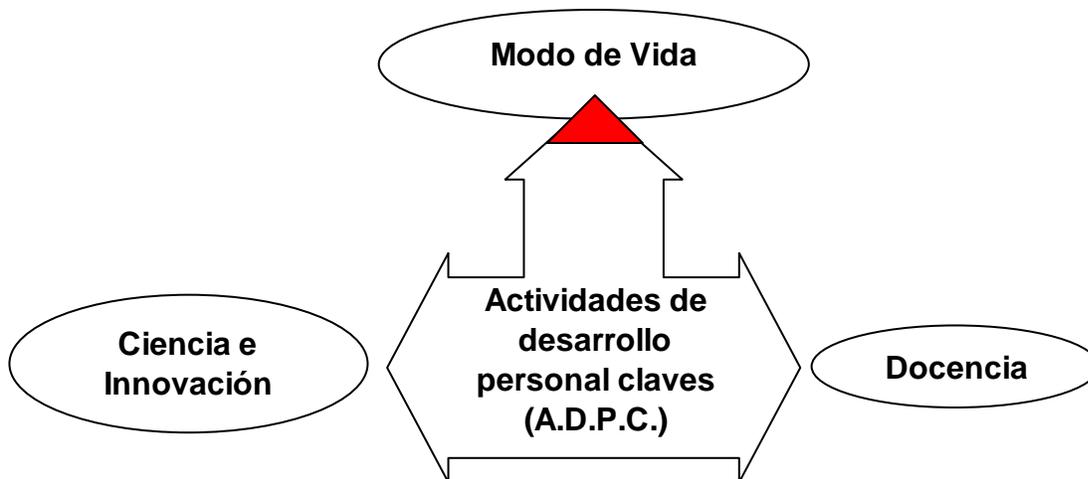


Figura 2.4. Actividades de desarrollo personal claves

Para la instrumentación práctica de tal concepción de trabajo en el CEAAR se elaboraron los siguientes lineamientos generales:

- Todos los profesores del CEAAR, deberán actualizar, en septiembre de cada año, sus respectivos planes a saber:
 - a) de carreras para un período de cinco años a partir del corriente.
 - b) objetivos de trabajo cuantificable para el curso en correspondencia con los objetivos de trabajo del Centro y sus respectivos planes de carrera.
 - c) otros planes específicos en correspondencia con las funciones asignadas.
 - d) los proyectos científicos por ejes temáticos derivados.
 - e) sus planes de trabajo mensuales individuales en correspondencia con el plan de trabajo mensual del CEAAR y sus objetivos de trabajo individual para el curso.
- La evaluación de cada profesor en el curso se hará estrictamente por el grado de cumplimiento de los objetivos de trabajo individuales acordados, la cual se fundamenta en el nivel de cumplimiento de cada uno de los indicadores de desempeño. En términos generales la evaluación de los indicadores se hará de la forma siguiente:
 - Se consignará en el proyecto de evaluación indicador por indicador de cada objetivo el resultado alcanzado en relación con lo planificado, especificando lo realizado en términos

cuantitativo básicamente y lo que ello representa en relación con lo planificado es decir, si sobre cumple, cumple o incumple.

- En correspondencia con este patrón se evalúa el comportamiento de cada indicador en Excelente cuando hay sobre cumplimiento, Bien cuando se cumple, Regular si cumple parcialmente por causas justificadas y Mal cuando se incumple o cumple parcialmente por causas injustificadas.

- Cuando hay incumplimiento argumentar las razones que de tal resultado.

- Evaluar por su orden cada objetivo, ARC y el desempeño general del profesor en correspondencia con el grado de cumplimiento de los indicadores de desempeño, de cada objetivo, área de resultado clave y plan general, siguiendo la siguiente lógica:

Excelente: Cuando se sobre cumple más del 60% de los indicadores y el resto se cumple, por ende no hay incumplimiento de algún indicador por razones imputables al evaluado aún de forma justificada.

Bien: se cumple más del 80% de los indicadores por su orden de cada objetivo, ARC y plan general del curso y no hay incumplimiento de algún indicador de peso (de obligatorio cumplimiento) aún por razones justificadas o cualquier indicador de forma injustificada.

Regular: cuando se logra entre el 50 y 80% y los incumplimientos se producen por causas justificadas imputables al profesor.

MAL: se incumple más del 50% de los indicadores del ARC por causas justificadas o algún indicador se incumple injustificadamente.

- La autogestión responsable es el pilar de la gerencia de los objetivos de trabajo, de la política del MES y del país. Lo cual se traduce en que los objetivos elaborados y consensuados con la dirección del centro constituye la guía básica para el trabajo en el curso, en lo relativo al logro de metas crecientes y para la evaluación del desempeño individual.

2.3. Resultados aplicación de la Metodología para la Planificación y Evaluación Integrada del Desempeño de los Profesores del Centro de Estudios para Agroecosistemas Áridos

2.3.1. Métodos de gestión empleados en la realización del trabajo

Conforme con las etapas y pasos para la Planificación y Evaluación Integrada del Desempeño de los Profesores en el CEAAR se inició su aplicación en el año 2006.

Para la realización de este proceso para la fase de conceptualización y formulación de la organización, CEAAR, hasta nivel de año y mes se empleó la metodología del profesor Pérez Guerrero, Sistema Estratégico de Dirección con Enfoque Táctico Operativo. Para la realización del trabajo solo se dispuso de la planificación estratégica de la universidad, pues la facultad no contaba con esta proyección.

Se empleó el método participativo de aprender haciendo donde se desarrollaban clases para buscar el involucramiento de los integrantes del CEAAR a la vez que se introducían los conceptos y elementos teóricos necesarios. Bajo este esquema de trabajo en septiembre de 2006, el centro logró disponer por consenso de su plan estratégico y de los objetivos anuales para el curso 2006- 2007.

En paralelo a la planificación del centro, sobre la bases teóricas desarrolladas de forma general para planificación del CEAAR y de recomendaciones específicas dadas para la planificación estratégica individual se fueron deliniando los propósitos estratégicos básicos de los docentes, los cuales, como el proceso se efectuó de forma participativa, se fueron introduciendo, cuando era pertinente, en el plan estratégico del centro. De esta manera que antes de culminar el año 2006 se disponía en el CEAAR, de lo que se denominó paquete de planificación, integrado por la planificación del centro y del profesor de forma integrada.

A partir de ese momento todos los años se han actualizado los respectivos planes estratégicos del CEAAR y de los profesores antes de hacer los planes anuales del centro y del profesor. Los documentos referidos a los planes estratégicos se encuentran en el CEAAR donde se muestra un resumen ejecutivo de la primera estrategia del CEAAR. Los planes de desarrollo de los profesores no se adjuntan por ser documentos personales.

Mes tras mes se elaboraban los planes mensuales del centro y profesores los cuales eran chequeados al culminar el mes y se evaluaba de forma rigurosa el cumplimiento de los objetivos planificados. La evaluación se realizaba conforme con los lineamientos desarrollados por el centro explicado en el epígrafe anterior.

2.3.2. Resultados aplicación de la Metodología en el CEAAR

Los resultados que se presentan obedecen estrictamente a lo logrado entre el período 2007 al 2010, período que se corresponde con la aplicación de la metodología de trabajo. La estrategia trazada, que se ha ido concretando en estos años, preveía esencialmente: elevar las competencias profesionales de los integrantes del CEAAR en un espíritu de colectivo,

crear la base material y logística necesaria para el trabajo, desarrollar los mecanismos de gestión pertinentes, crear un sistema de formación posgraduado para satisfacer las necesidades de formación de la región, lograr resultados crecientes en los indicadores acorde con nuestras reales posibilidades y lograr la aceptación y respeto de los principales actores implicados en nuestra misión en el territorio. Los resultados que hoy mostramos señalan que estas metas se han ido concretando.

Para poder establecer un nivel de comparación entre los resultados del centro al iniciar su trabajo, año 2006, con los obtenidos al cerrar el 2010, estos se valoran utilizando los mismos enfoques que se emplearon cuando se evaluaron las condiciones de partida, es decir los enfoque CITMA y MES. En el caso del criterio del MES empleado es el Reglamento de Evaluación Institucional según la Resolución 31 del 2005, que aunque no está vigente hoy día se considera más adecuada para este análisis porque las variables e indicadores son específicos para evaluar un centro de estudio y permite hacer una valoración cuantitativa a diferencia de la vigente hoy que es general para todas las unidades organizativas y es además cualitativa, no permitiendo hacer comparaciones concretas sobre comportamiento de indicadores.

Abajo se relacionan un grupo de resultados obtenidos en las áreas estratégicas de acción más representativas de la misión del centro que muestran su avance y que constituyen los insumos para la aplicación de los métodos de evaluación.

Con los resultados acumulados anteriores a partir de criterios de profesores del CEAAR que participaron en la anterior autoevaluación se elaboró la tabla 2.4 según el enfoque del MES bajo los mismos criterios se realizó la autoevaluación según el criterio del CITMA.

Del análisis de los indicadores de la tabla 2.5, salta a la vista que el CEAAR, en solo cuatro años de gestión empleando la metodología antes explicada logró una mejora notable en todos ellos. Pasando siete de ellos a saber: docencia en programa de postgrados, la coordinación de programa de postgrado, la tutoría de tesis de maestría y doctorados, dirección de proyectos, obtención de resultados en proyectos y publicaciones científicas de cero o casi cero a valores aceptables en relación con la plantilla equivalente.

Los resultados antes descritos los ratifican los datos de la tabla 2.6 y 2.7. En el primer caso se observa que todas las variables del CEAAR mejoran en los cuatro años, pasando de un 48% de índice de efectividad general a un 68%, resultado que es relevante. Entre tanto por el

criterio del CITMA el CEAAR pasó de 43 puntos, cuarta categoría a 76 que lo ubica en un centro de tercera, próximo a segunda.

Tabla 2.5. Principales indicadores vinculados con los procesos fundamentales del CEAAR para los años 2006 y 2010

Indicador	Estado en diciembre 2006	Estado en diciembre 2010
1. Desarrollo en docencia de postgrado	Se daban algún curso esporádicos	Se trabajó en seis programas oficiales de doctorados y maestrías donde se impartieron 11 cursos. Además se desarrollaron otros cursos no asociados a programas.
2. Coordinación de programas de postgrado	ninguno	Se coordinan dos programas de maestrías propios: Gestión Ambiental y Maquinaria Agrícola, este último acreditado, con matrícula de alrededor de 150 alumnos y dos de otras instituciones con matrícula de 64 alumnos, estos son Producción Animal con el ICA y Ciencias Agrícolas con la UG
3. Tutoría de alumnos de postgrado	Dos maestrantes, uno defendió, ningún aspirante	15 alumnos de maestrías y seis aspirantes. De ellos defendieron tres máster y un aspirante Defendió el primer aspirante del propio CEAAR
4. Dirección de líneas de investigación científica	Se coordinaba línea Producción Alimento	Se coordina la línea SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS Y DEL MEDIO AMBIENTE PARA EL DESARROLLO HUMANO LOCAL SOSTENIBLE DE LOS AGROECOSISTEMAS ÁRIDOS EN LA REGIÓN NORESTE ORIENTAL
5. Dirección o participación en proyectos de investigación	Se participaba en dos, uno del CECI y otro Centro Universitario de las Tunas.	Se dirigió cuatro proyectos de investigación, y se participó en otros dos de formación e intercambio con las universidades de Lleida y de la Coruña, ambas de España.
6. Resultados obtenidos en proyectos,	Ninguno	Siete resultados, cinco de investigación, la defensa de un doctorado y la publicación de un libro conjunto.
7. Publicaciones científicas	7 artículos, pero sólo uno de ellos en revistas de los cuatro grupos reconocidas.	17 trabajos como autores principales y como coautores otros cuatro en revista del grupo cuatro.
8. Premios de la academia	ninguno	Se presentaron dos trabajos a concurso.
9. Participación eventos	8 trabajos en eventos.	16, a dos per cápita por profesor

10. Plantilla del centro	11, profesores, dos doctores, cinco máster, un titular, tres auxiliares, cuatro asistentes y tres instructores	9, docentes, cuatro doctores, cuatro máster, dos titulares, tres auxiliares, cuatro asistentes.
11. Profesores equivalentes.	7,9; 8 para el cálculo	6,3; 7 para el cálculo. Un docente en Angola.

Tabla 2.6. Resultados del proceso de auto evaluación del CEAAR según el criterio del MES diciembre 2010

Variables	Puntos		
	Posibles	Alcanzados	%
1. Proyección y Organización de la Ciencia y la Técnica.	50	45	90
2. Recursos Humanos.	50	40	80
3. Desempeño en la labor científica.	75	55	73
4. Desempeño en la Formación.	100	85	85
5. Infraestructura y Financiamiento.	50	35	70
6. Colaboración	25	18	72
7. Impacto social y pertinencia.	150	62	41
Totales.	500	340	68

Tabla 2.7. Resultados del proceso de auto evaluación del CITMA según el criterio del MES diciembre 2010

No.	INDICADOR	FACTOR	Auto Eval.	Evaluación
	Participación de la entidad en las prioridades del país, la rama o el territorio	-		
1.a	Vinculación de su misión con las prioridades del país, la rama o el territorio	2	5	10
1.b	Participación en proyectos o servicios para las prioridades nacionales, regionales o territoriales	3	5	15
2	Impacto de sus resultados	-		
2.a	Impacto científico, tecnológico, económico, social y/o medio ambiental de sus resultados	4	3	12
2.b	Publicaciones	3	5	15
2.c	Premios recibidos	2	1	2
3	Calificación del potencial humano	-		
3.a	Grado científico y académico	2	5	10

3.b	Categorización	1	5	5
3.c	Superación de su potencial humano	1	5	5
4	Certificación de la calidad de sus procesos, servicios y productos			
4.a	Nivel alcanzado en la certificación de la calidad de sus procesos, servicios o productos	2	1	2
	Total general.			76

Estos resultados son meritorios debido a:

- La plantilla equivalente era mayor en un profesor en el 2006 en relación al 2010, por otro lado la diferencia de docente es de solo uno, lo que muestra que la composición de categorías docentes, indicador por el cual se determinan los profesores equivalentes era similar. Ello muestra que en potencial las plantillas son similares en cuanto a experiencia y categorías en la educación superior, de hecho cinco de los nueve profesores de la actual plantilla del CEAAR son fundadores.
- La unidad organizativa de donde provenían los docentes del CEAAR tenía muy baja carga docente al no tener en aquel momento curso diurno, por lo tanto disponían de tiempo para la investigación. Lo cual quiere decir que ese claustro debió tener mucho mayor rendimiento de oficio en correspondencia con su estructura de grados y categorías.

Estos razonamientos nos llevan a concluir que el cambio en el rendimiento no está en la disponibilidad de mayor tiempo y en diferencias de potencial humano sino en la forma que se planificó y condujo el proceso. Sin poder obtener una división exacta entre la influencia del factor dirección como acto de condición del colectivo y por otro lado la planificación y evaluación integrada, sí podemos aseverar que ambos influyeron de forma decisiva como parte de un sistema lo cual corrobora la hipótesis de partida de que la planificación – evaluación integrada del profesor que vincule la planificación organizacional con la personal constituye un factor de influencia en el rendimiento del profesor.

2.4. Conclusiones del capítulo

- La creación del CEAAR, estuvo dada por la convergencia de un conjunto de condiciones políticas, económicas, sociales severas agravaba con un entorno internacional incierto y los efectos de fenómenos climáticos por aquellos años fue notablemente fuerte y no por un desarrollo científico elevado en las áreas del saber vinculadas con su misión.
- El proceso de autoevaluación de las condiciones de partidas del CEAAR en el momento de su creación empleó las metodologías de autoevaluación de la calidad de la gestión de

Investigación Científica e Innovación Tecnológica del CITMA y del MES arrojó por su orden que el CEAAR estaba ubicado en la última categoría de las de su tipo, cuarta y que su índice de efectividad según el MES no llegaba al 50%. De lo que se concluye que el CEAAR inicia su gestión con serias dificultades en la gestión de sus procesos sustantivos lo que le imponían la necesidad de emprender un camino de transformaciones e innovaciones para revertirla. Durante el referido estudio se comprobó por un lado la no existencia de programas de desarrollo a largo plazo de la organización de donde provenían y en segundo lugar que ninguno de los docentes que integraban la planta profesoral tenían planes de carreras definidos.

– El empleo del método sistémico de análisis nos permitió concluir que en el caso de un Centro de Estudio, cuya producción es básicamente intelectual, la calidad y cantidad de los resultados depende del trabajo del profesor, y este en una primera aproximación responde a dos estímulos para el externo, el de su organización y el de su entorno familiar y local, lo que determina, unido a componentes de su personalidad, un accionar que no siempre va en la dirección de los intereses del centro de trabajo. Esta contradicción puede resolverse si se logra la integración lógica en el accionar del profesor de ambos intereses, el de la institución y el personal, lo cual se puede alcanzar a través de una planificación y gestión integrada del plan de carrera y el organizacional a este nivel.

– La metodología propuesta para la planificación - evaluación del profesor partiendo de la integración de los procesos de planificación de la organización con el de planificación del profesor, plan de carrera del profesor, sintetizadas a partir de los resultados del estudio teórico está conformada por tres fases cíclicas e iterativas: Planificación integrada, núcleo de la metodología, realización del trabajo y control y evaluación. En este instrumento la integración se logra en tres momentos de planificación, primero cuando el profesor incorpora componentes de la planificación estratégica de la organización en su plan estratégico y viceversa, segundo cuando se planifican los objetivos anuales, tácticos, del profesor a partir de los planes estratégicos del profesor y del departamento y finalmente cuando se hace el plan operativo mensual que responden al desarrollo personal del profesor y las metas de la organización en busca de la efectividad.

– Al evaluar los resultados aplicación de la metodología para la planificación - evaluación del profesor partiendo de la integración de los procesos de planificación de la organización y

de planificación estratégica del profesor se observó que todas las variables que miden los procesos fundamentales del CEAAR mejoran en los cuatro años de aplicación, 2006 -2010, pasando de un 48% de índice de efectividad general a un 68%, resultado que es relevante, según el criterio de evaluación del MES. Entre tanto por el criterio del CITMA, el CEAAR pasó de 43 puntos, cuarta categoría a 76 que lo ubica en un centro de tercera, próximo a segunda. Estos resultados nos llevan a concluir, considerando que previo a la creación del CEAAR los docentes que lo integraron tenían experiencia y tiempo para investigar, que el cambio en el rendimiento radica en la forma que se planificó y condujo el proceso lo cual corrobora la hipótesis de partida.

3. CONCLUSIONES

Se constató que durante el estudio del estado actual del arte que el Análisis Sistémico, el Enfoque de Procesos y la Planificación Estratégica, constituyen métodos generales esenciales aplicables al sistema recursos humanos, que los estudios sobre el desarrollo de las carreras profesionales muestran que es un fenómeno complejo que se manifiesta siguiendo determinados patrones de conducta y que, los trabajadores que elaboran planes para el futuro tienen mayores probabilidades de conseguir sus metas a la vez que aportan más a su organización.

- El estudio de normativa del MES para la GRH establecida en 1999 y su actualización en el 2010, arroja que ninguno de las dos regulaciones hace alusión explícita a los planes de carrera o desarrollo personal de los docentes, aspecto que en este tipo de trabajador resulta de sumo interés dado al nivel cultural y actividades que desempeña en su ciclo de vida laboral.
- El proceso de autoevaluación de las condiciones de partidas del CEAAR en el momento de su creación, empleando las metodologías de autoevaluación de la calidad de la gestión de los procesos en una entidad de Investigación Científica e Innovación Tecnológica del CITMA y del MES arrojó que su índice de efectividad no llegaba al 50%, lo que le imponían la necesidad de emprender un camino de transformaciones e innovaciones para revertir esta situación. Durante el referido estudio se comprobó la no existencia de programas de desarrollo a largo plazo de la organización ni de los docentes.
- El empleo del método sistémico de análisis nos permitió concluir que en el caso de un Centro de Estudio, cuya producción es básicamente intelectual, la calidad y cantidad de los

resultados depende del trabajo del profesor, y este en una primera aproximación responde a dos estímulos para el externo, el de su organización y el de su entorno familiar y local, lo que determina, unido a componentes de su personalidad, un accionar que no siempre va en la dirección de los intereses del centro de trabajo. Esta contradicción puede resolverse si se logra la integración lógica en el accionar del profesor de ambos intereses, el de la institución y el personal, lo cual se alcanzan en una, a través de una planificación y gestión integrada del plan de carrera y el organizacional a este nivel.

– La metodología propuesta para la planificación - evaluación del profesor permite realizar este proceso integrando los procesos de planificación de la organización con el de planificación del profesor, está conformada por tres fases cíclicas e iterativas: Planificación integrada, núcleo de la metodología, realización del trabajo y control y evaluación. En este instrumento la integración se logra en tres momentos de planificación, la estratégica, la táctica y la operativa.

– Al evaluar los resultados aplicación de la metodología para la planificación - evaluación del profesor propuesta se observó que todas las variables que miden los procesos fundamentales del CEAAR mejoran significativamente en los cuatro años de aplicación, 2006 - 2010, pasando de un 48% de índice de efectividad general a un 68%, según el criterio de evaluación del MES y de 43 puntos a 76 por la escala CITMA. Estos resultados nos llevan a concluir, considerando que previo a la creación del CEAAR los docentes que lo integraron tenían experiencia y tiempo para investigar, que el cambio en el rendimiento radica en la forma que se planificó y condujo el proceso, y no a otros factores coyunturales, lo cual corrobora la hipótesis de partida.

RECOMENDACIONES

- Continuar con la búsqueda de información acerca de la integración de los intereses de desarrollo individual con los de la organización en el proceso de planificación - evaluación del profesor.

- Continuar la aplicación de la metodología proyectando investigaciones que permita deslindar el efecto principal sobre la efectividad del trabajo del factor planificación - evaluación integrada.

- Evaluar la posibilidad de extender la aplicación en otras áreas docente de la universidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alhama Belamaric, R; Alonso Arrastía, F; Cuevas Cañizares, R: *Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y retos*. Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 2001.
2. Alhama Belamaric, R: *Gestión de Recursos Humanos. Desarrollo actual y futuro en Cuba*. En: <http://www.gestiopolis.com>, 2003.
3. Alhama Belamaric, R, Martínez Núñez, T: *Gestión de Recursos Humanos. Pensamiento determinista vs. Pensamiento integrador*. En: proyinv@ceniai.inf.cu, 2006.
4. Bustillo, C: *La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas*. Revista *Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos*. España, 1994.
5. Cruz Muñoz, P: *El capital humano y la gestión por competencias*. En: <http://www.getiopolis.com>, (2002).
6. Cuesta Santos, Armando: *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. ISPJAE, La Habana, Cuba, 1997.
7. _____: *Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos*. Ed. Academia, Ciudad de La Habana, Cuba, 1999.
8. _____: *Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos*. Ed. Academia, Ciudad de La Habana, Cuba, 2005.
9. Chiavenato, Idalberto: *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw-Hill, México, 1993.
10. _____: *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Mc Graw-Hill, Colombia, 2004.
11. Calderón, G: *Desarrollo de recursos humanos y competitividad*. Revista *innovar*, n.23 (jn-dic), 2003.
12. CIDEA: *Sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos*. Donostia-San Sebastián, 1994.
13. Davis, Keith & Werther, William B: *Administración de personal y recursos humanos (3 edición)*. Editorial Mc Graw-Hill, México, 1991.
14. Decreto- Ley 281 *Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal*.
15. Documento del Mes *“Perfeccionamiento de la evaluación de los profesores*

universitarios a tiempo completo” (Versión 6/07/10 (4)

16. Gómez-Mejía, S: *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw-Hill Hispanoamericana, México, 1999.
17. Guillermo Ronda: *“De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo”*
18. Igor Ansoff: *“Estrategias Corporativas”, 1965.*
19. Kaplan, R. S. y Norton, D. P.: *El cuadro de mando integral*. Segunda Edición. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. España. (2001).
20. _____: *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. España. (2002).
21. Lage, Carlos: *El perfeccionamiento Empresarial*. Compilación de textos, Ediciones EMPES, Ciudad de la Habana, 1999.
22. Levinson, Harry “Reciprocation: *The Relationship Between Man and Organization”, Administrative Science Quarterly, vol. IX, no. 4, marzo 1965.*
23. _____: *The Exceptional Executive*, Cambridge, Harvard y University Press, 1968.
24. Louart, Pierre: *Gestión de los Recursos Humanos*. Ed. Gestión 2000, S.A. Barcelona, España, 1994.
25. Maslow Abraham H.: *La jerarquía de las necesidades. “A Theory of Human Motivation”, Psychological Review (julho de 1943), págs. 370-396.*
26. _____: *Motivation and Personality* (Nueva York, Harper & Row, 1954).
27. Machado Noa, N.: *Procedimiento para el perfeccionamiento del control de gestión. Aplicación a instituciones bancarias con funciones de banca universal*. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas, Santa Clara Cuba. (2003).
28. Morales Cartaya, Alfredo: *Una alternativa de modelo cubano de gestión estratégica de recursos humanos*. Revista Cuba Investigación Económica, No. 3-4 año 2003.

29. _____: *La gestión de recursos humanos reflexión y aportes al desarrollo*. Conferencia en VI Congreso de la ANEC, Palacio de las Convenciones, noviembre, Ciudad de La Habana, 2005.
30. _____: *Contribución al estudio del sistema integrado de GRH*. En: Tesis de Doctorado ISPJAE, 2006.
31. Nicolás de Maquiavelo: Jenofontes y de Tucídides en Roma, Renacimiento
32. NC 3000: *Sistema de gestión integrada capital humano. Vocabulario*, 2007.
33. NC 3001: *Sistema de gestión integrada capital humano. Requisitos*, 2007.
34. NC 3002: *Sistema de gestión integrada capital humano. Implementación*, 2007.
35. Nogueira Rivera, D. y Medina León, A.: *Fundamentos para el control de gestión empresarial*. Ed. Pueblo y educación. Cuba. (2004).
36. Ortiz Chávez, Y.: *Tecnología para la Gestión Ambiental en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos en las Instituciones de Educación Superior*. En: Tesis presentada en opción al Título Académico de MÁSTER en Gestión Ambiental, 2010.
37. Ortiz de Urbina, M: *Gestión del conocimiento y producción ajustada: el proceso de dirección estratégica*. Universidad Complutense de Madrid, 2000.
38. Páez Tomás, Gómez L. Raydán Enrique: *La nueva gerencia de recursos humanos: Calidad y Productividad*. Editorial Tiempos Nuevos. Venezuela, 1991. Pp. 27.
39. Pérez Campaña, M.: *Contribución al control de gestión en la cadena de suministros. Modelo y procedimiento en organizaciones distribuidora*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central de Santa Clara "Martha Abreu" Villa Clara, Cuba. (2005).
40. Pérez Guerrero, Julio Nolberto: *Autoevaluación del CEAAR. Como entidad de Investigación Científica e Innovación Tecnológica enero de 2007*.
41. _____: *AUTOEVALUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL*, Noviembre 2006.
42. _____: *Programa Estratégico Misión CEAAR 2007 2010. Informe al consejo científico*, 28 Septiembre 2006.

43. _____: *Informe Consejo de Dirección UHOLM, Informe Ejecutivo de los Resultados Integrales del Trabajo según los procesos previstos en los objetivos de trabajos.* 20 Diciembre 2010.
44. Resolución No. 50/1982, del MES.
45. Resolución 25/89 del MTSS.
46. Resolución 31/05, Ministerio de Educación Superior: *REGLAMENTO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL.*
47. Perfeccionamiento de la planificación y evaluación de los profesores y trabajadores de la universidad, (Versión 25/09/10)
48. R117/2005 del ministro de Educación Superior.
49. Seabrook, Kathy A: *10 strategies for global safety management.* En: Occupational Hazards. No 6, V. 61, 1999. P.41.
50. Schein, Edgar H.: *Consultoría de Procedimientos. Seu Papel no Desenvolvimento Organizacional,* Sao Paulo: Edgar Blucher, 1972.
51. Stoner: *La Administración de Carreras Individuales,* Segunda Parte, 5ta Edición.
52. Vargas, F: *Competencias claves y aprendizaje permanente. Tres miradas a su desarrollo en América Latina y el Caribe.* OIT, CINTERFOR, Montevideo, Uruguay, 2004.
53. Velázquez Zaldívar, Reynaldo: *Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial.* 2002.
54. Werther, W. B. y Davis, K: *Administración de personal y recursos humanos.* Quinta edición, Ed. Mc Graw Hill, México, 2001.

Anexos

Anexo A

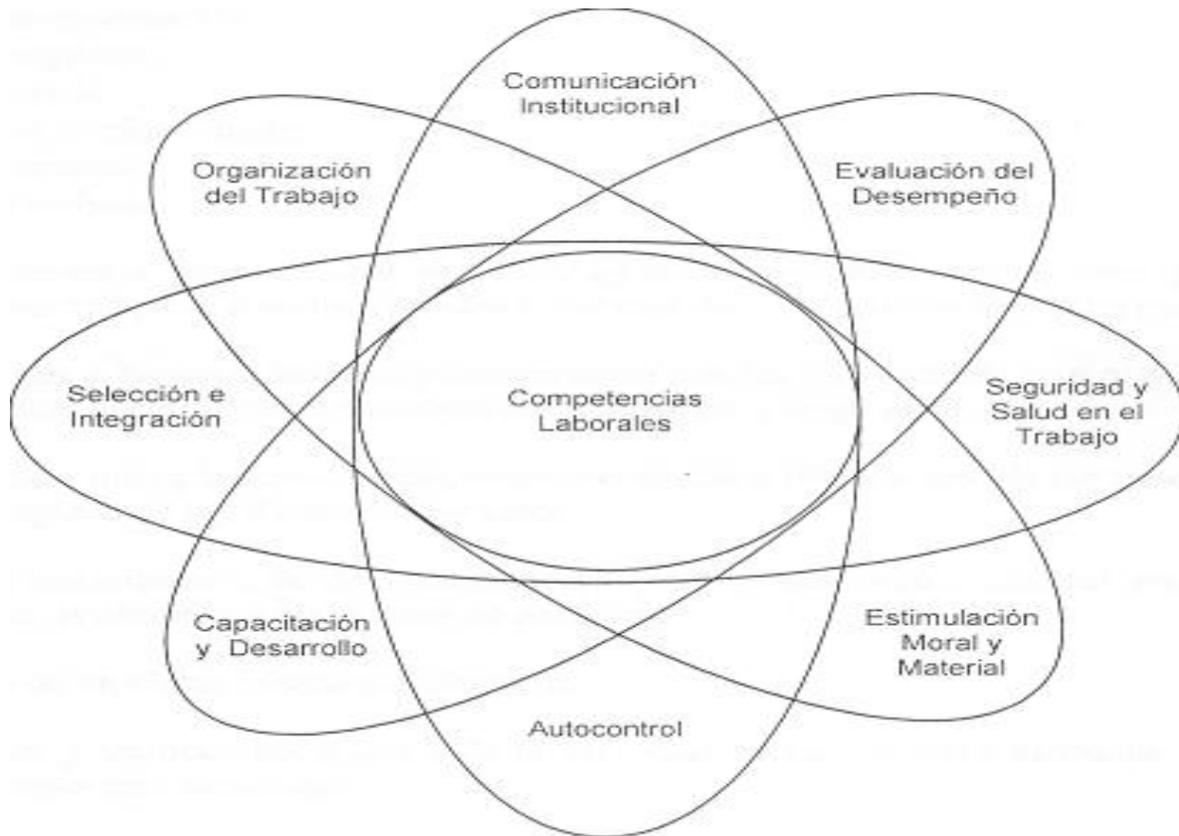


Figura 1. Modelo cubano de Gestión Integrada de Capital Humano (Morales Cartaya, 2006)

Anexo B



Figura 2. Objetivos de la evaluación del desempeño