

El desempeño profesional pedagógico del directivo en la gestión de capital humano en la educación superior

The directive professional pedagogic acting in the management of human capital in the superior education

M. Sc. Lázara S. Ramos Calzadilla

<lsrc@ucpejv.edu.cu>

Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, Cuba.

RESUMEN

El objetivo del artículo es valorar la importancia de abordar la gestión de capital humano como parte consustancial e integrada al proceso de dirección, a través del propio desempeño profesional pedagógico del directivo y la necesidad de integración para el logro de los objetivos institucionales. Se expone una sistematización sobre los términos dirección como actividad humana presente en la esfera educacional y de desempeño profesional pedagógico de los directivos educacionales.

Palabras clave: gestión de capital humano, dirección, desempeño profesional pedagógico

ABSTRACT

The objective of the article is to value the importance of approaching the management of human capital as part consustancial and integrated to the address process, through the directive own acting pedagogic professional and the integration necessity for the achievement of the institutional objectives. A systematizing is exposed on the terms address like activity human present in the educational sphere and of the educational directive acting pedagogic professional

Keywords: management of human capital, address, educational directive acting

INTRODUCCIÓN

En el contexto del mundo actual y sus desafíos futuros, existe consenso en que debe darse una nueva visión de la educación superior materializada por la búsqueda de la eficacia y la calidad, que no solo incluya la necesaria actualización de las Tics, sino también, centrar la atención en métodos y estilos de dirección que favorezcan una mayor participación, comprometimiento, motivación y creatividad de todo su personal para obtener resultados superiores.

Los cambios acelerados que se manifiestan en el orden mundial exigen de la educación la creciente necesidad del cumplimiento de su encargo social y por tanto, de respuestas a las problemáticas que se presenten en el contexto educacional.

Es significativo reconocer que, con los avances de la ciencia de la administración, gestión y la dirección le fue concedido al factor humano (hombre) una actuación protagónica en el proceso económico y social, de modo que la gestión de capital humano tiene una influencia notoria en el alcance de los fines institucionales.

El Sistema Nacional de Educación en Cuba ha mostrado un incuestionable ascenso que se evidencia en las transformaciones que han tenido y tienen lugar en las instituciones educativas de nivel superior, a lo que, sin dudas, está aparejado el desarrollo continuo de sus directivos en la esfera profesional, técnica y política-ideológica como elemento esencial para la formación integral de los profesionales que el país necesita.

De hecho, estas transformaciones inciden directamente sobre la gestión de capital humano, componente más delicado y complejo de la dirección y que enfrenta con frecuencia grandes obstáculos y resistencias al cambio, por lo que uno de los principales desafíos lo constituye la necesidad de adquirir mejores aptitudes en cuanto a cómo ejecutar la gerencia del capital humano, reto en el que las universidades a partir de su continuo perfeccionamiento, han de contribuir al alcance de un desempeño laboral superior a tono con el desarrollo económico y social del país.

Precisamente, Bringas Linares¹ plantea: “los procesos conscientes que se producen en las instituciones de educación superior requieren de una gestión y dirección consecuente que los hagan eficientes y eficaces y que en su vínculo con la sociedad se caractericen por su equidad”.

En este orden de análisis, se tiene en cuenta el criterio de Cuesta Santos² que expresa: “la responsabilidad y ejecución de la gestión de recursos humanos es de todos, pero

principalmente de la alta dirección y de los mandos de línea. Asumir el criterio de garantizar la participación de todos en la Gestión de Recursos Humanos y comprender que la responsabilidad principal corresponde a la alta dirección y mandos de líneas, posee un sentido práctico ineludible. Ello debe ser una constante en la mente de los directivos".

Evidentemente, la gestión de capital humano se concreta en el desempeño profesional de todos los trabajadores y como antes se señala, de manera preponderante en los directivos; luego se requiere vincular ambos procesos, a partir de una sistematización teórica en la que se estudie de manera particular para estos apuntes, el desempeño profesional pedagógico, en tanto se trata de la gestión que sobre el capital humano (personal), deben ejercer los directivos de la educación superior en su desempeño.

Al respecto, Añorga Morales³ precisa el desempeño profesional como la "capacidad de un individuo para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias de su cargo o funciones profesionales que exige un puesto de trabajo". Por supuesto, esa concepción ha sido estudiada por numerosos especialistas y con las especificidades del contexto educacional, por lo que se cuenta con criterios que conceptualizan el desempeño profesional pedagógico, entre ellos el ofrecido por Santos, J. (2005), en el que analiza el desempeño como resultado del comportamiento del profesional de la educación y su actuación en el cumplimiento de las funciones.

Estos criterios constituyen punto de partida para lo que, en el estudio teórico de la presente, se asumirá con respecto al desempeño profesional pedagógico del directivo de la educación superior en vínculo con la gestión de capital humano.

Por otra parte, también constituye un aspecto de sumo interés en este estudio la preparación de los directivos para su desempeño, en lo que se ha tenido en cuenta lo reflejado por Rodríguez Valle⁴ al citar a Lozano: "nadie está conforme con el desempeño del directivo y todos le piden cambiar su forma de trabajar, pero no hemos encontrado alguno que le diga efectiva o prácticamente cómo cambiar esa forma de organizar su centro de trabajo".

Las reflexiones hasta aquí abordadas conducen a la autora destacar la importancia de abordar la gestión de capital humano como parte consustancial e integrada al proceso de dirección, a través del propio desempeño profesional pedagógico de los directivos, fundamentalmente, en atender el tema de la gestión de capital humano en momentos en que el conocimiento y el desarrollo del capital humano es factor estratégico predominante, lo que evidencia además, la plena correspondencia con lo expresado en los lineamientos de la

política económica y social del VII Congreso del PCC, acerca del perfeccionamiento de la educación, la elevación de la calidad y rigor del proceso docente educativo, la atención del personal docente, su formación y superación constante.

DESARROLLO

El abordaje de la Dirección resulta necesario en este tema, por cuanto se considera que, evidentemente, el desempeño profesional de un directivo se despliega en el ámbito de ese proceso de actividad-comunicación que tiene lugar entre el que dirige y aquellos que son dirigidos por él; luego es importante tomar en consideración las cuestiones más esenciales de la Dirección.

Existe coincidencia entre todos los estudiosos del tema de la dirección en aceptar que es una ciencia general que refleja el hecho de ser un proceso inherente a toda actividad; la dirección como actividad humana, está presente en todas las esferas de la vida social. Desde el punto de vista lógico e histórico responde a la necesidad del trabajo social y las relaciones entre las personas. De hecho, su carácter histórico concreto está sustentado desde el propio desarrollo social que la hizo necesaria como conocimiento empírico e intuición primero y después, como actividad consciente orientada a un fin.

Carlos Marx⁵ señalaba en su obra *El Capital*: “todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan de los movimientos del organismo productivo total, a diferencia de los que realizan los órganos individuales (...)”

Como referentes importantes, se han consultado diversos autores que en época más reciente y de diferentes contextos, han logrado elaboraciones teóricas sobre la dirección, se citan entre otros: Yáñez, E. (1965); Carnota, O. (1984); Zerelli, A. (1985); Muquerzia, P. M. (1986), Torres, G. (1998, 2004); Bringas, J.A. (1999), Valiente (2001), Alonso, S. (2002), Santiesteban, M. L. (2003), Cuevas, C. (2005), Valle, A. (2007), García (2008), García, M.T. (2012), Codina, A. (2014), Serrano, N.(2017).

Así, entre las elaboraciones más compartidas, se señala a Yáñez⁶ que refirió: “se identifica la dirección como el proceso de encauzar los esfuerzos de los seres humanos hacia el logro de un determinado objetivo previamente establecido”.

Citado por García señala Carnota⁷ que la administración, - forma simplificada de la expresión de “ciencias administrativas” o de “dirección”, como otros autores emplean -

...”constituye, en lo fundamental, una disciplina de tipo social, porque su acción va encaminada a la conducción del hombre y, por ende del grupo social, hacia determinados objetivos consecuentes con un determinado modo de producción”.

Se toma en consideración, asimismo, a Muquerzia⁸ que expresa: “La dirección es la influencia consciente, sistemática, y estable del sujeto sobre el objeto de dirección, con el fin de alcanzar determinados objetivos, basándose en el conocimiento y la aplicación de las leyes, principios y métodos que regulan el sistema sobre el cual influye”.

Otro estudioso de la dirección, particularmente en el campo educacional, es Bringas⁹ que en su minucioso estudio apuntó: “la dirección es una ciencia general que refleja el hecho de ser un proceso inherente a toda actividad social. Desde el punto de vista lógico e histórico la dirección responde a la necesidad del trabajo social y de las relaciones entre las personas”.

De manera relativamente coincidente Alonso⁹ define la dirección en el sentido de “tomar decisiones acertadas, poniendo al hombre en el centro del proceso”¹⁰...”es un sistema de influencias consciente, sistemático de un grupo de sujetos sobre otros... se trata de un proceso de encausar esfuerzos para alcanzar determinados objetivos”. Esta definición resulta importante de considerar, desde el punto de vista de la importancia que le confiere al sujeto dentro del proceso y la declaración del sistema de influencias que tiene la acción directiva sobre las personas.

Al señalar a la dirección como actividad humana presente en todas las esferas de la vida se deduce que está establecida por la esfera que se dirige, en el caso particular de este estudio, la esfera educacional.

Las instituciones educacionales, entre las que se enmarca la universidad, deben centrarse en el proceso de cambios y situar a sus profesionales a la altura del desarrollo. Es en tal sentido que pueden actuar como motor impulsor en este proceso, ya que el perfeccionamiento continuo de la Educación, posibilita la transformación del desempeño profesional de docentes con vistas a lograr una formación profesional cada vez más integral, lo que requiere de directivos y docentes con sólida formación ideológica, técnica, profesional, en desarrollo continuo y con ideas novedosas, lo cual conlleven al logro de los objetivos propuestos.

La misión de la educación superior y por ende de la universidad moderna es preservar, desarrollar y promover, a través de sus procesos sustantivos y en estrecho vínculo con la sociedad, la cultura de la humanidad.

En la educación superior cubana, el concepto de calidad se asume como resultado del nexo entre la excelencia académica y la pertinencia integral. Un aspecto que se asocia, como elemento fundamental es la calidad del personal, ya que a medida que se cuenta con un claustro de profesores preparados profesionalmente, con una adecuada formación pedagógica, consagrados plenamente a la labor educativa, se alcanzaran los objetivos propuestos. Lo anterior advierte la necesidad de la labor directiva, la cual debe estar caracterizada por un buen desempeño en sus funciones y el control de los procesos.

Etimológicamente la palabra desempeño, aparece explicada en el diccionario Larousse en una de sus acepciones como: “cumplir con lo que debe uno hacer”¹¹. La misma enciclopedia señala como profesional “perteneciente a la profesión”¹¹.

En estudios dedicados al desempeño, este es vinculado de forma común a lo laboral, profesional, pedagógico, profesional–pedagógico, desde el puesto de trabajo, entre otros, y se relaciona en sus fuentes con: capacidad, competencia, modo de actuación o proceso, siempre de manera asociada a la acción realizada o ejecutada por una persona determinada.

En el recorrido bibliográfico realizado son referentes importantes, Añorga, J. (1996, 2008); Varcárcel, N. (1996); Valdés, (2000); Roca (2001); Valiente (2001); Piñón, J. (2002); Miranda, T. (2002); Santiesteban, M. L. (2003); Torres, G. (2004); Santos, J. (2005); Pérez, R.J. (2006); Pérez, O. (2006); Ponce, Z. (2007); García, R. (2008); Pérez, M. (2008); Cardoso (2008); Rivera (2008), Vázquez, L. (2010), Codina (2014), entre otros, que muestran diferentes puntos de vista y posiciones en su abordaje.

Resulta de interés destacar la puntualización realizada por Torres¹² ya que particulariza el desempeño profesional al estrato ocupacional de los directivos y lo concibe como actuación concreta y personalizada, de lo que se interpreta que se trata, evidentemente, de los modos de actuación en que se materializa el proceso de dirección, de lo que además expresa: “cuyos resultados en lo cuantitativo y cualitativo, se corresponden con las exigencias sociales expresadas en la función social del subsistema, y se sustenta en un saber hacer y un saber ser armónico y coherente con los objetivos y principios del proyecto social cubano”.

Otro planteamiento corresponde a Pérez¹³ que expresa: “(...) considerar como desempeño profesional a toda labor realizada por una persona que haya aprendido una profesión u oficio en la Escuela Educacional o no, siempre que demuestre su idoneidad, capacidad, o

competencia en sus acciones, según la sociedad o relaciones de los hombres en la producción de bienes materiales o servicio que presta”.

En el estudio efectuado por Pérez¹⁴ se relaciona el desempeño profesional con la comunicación y además se focaliza el concepto en el dirigente, de lo que considera que es: “la actuación concreta y personalizada del dirigente en las situaciones comunicativas involucradas en las funciones, tareas y obligaciones inherentes al cargo, a partir del despliegue de su competencia, y que se expresa en determinados resultados”.

Por su parte, Añorga³ incesante estudiosa de esta temática en la educación, también define inicialmente el desempeño profesional sin particularidad de esfera social o económica. De ahí que precise que se trata de la “capacidad de un individuo para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias de su cargo o funciones profesionales que exige un puesto de trabajo. Esta se expresa en el comportamiento o la conducta real del trabajador en relación con las otras tareas a cumplir durante el ejercicio de su profesión”.

También Vázquez (2010) destaca que el desempeño profesional está vinculado al cumplimiento de las obligaciones, funciones y papel de la profesión que ejerce un individuo, así como a la demostración de rapidez, exactitud, precisión y cuidado en el proceso de ejecución.¹⁵

Lo que hasta aquí se ha abordado respecto al desempeño profesional, se sintetiza en capacidad, actuación, comportamiento, labor o conducta en que es imprescindible el despliegue de habilidades, idoneidad, competencias y determinadas cualidades personalológicas.

Visto el término en sus acepciones más generales es conveniente, asimismo, revisar los pronunciamientos que se ofrecen con la particularidad del contexto educacional. En ese orden se cuenta con lo referido por Santiesteban¹⁶ que identifica el desempeño profesional en la escuela, y refiere que se trata de “la idoneidad del director para ejecutar las acciones propias de sus funciones, donde se refleje su dominio político-ideológico, técnico-profesional y el liderazgo, que le permitan un saber ser acorde con las prioridades del trabajo en el sector, según las exigencias actuales y demostrándolo en la evaluación de los resultados concretos de su centro”

Pérez¹⁷ señala el desempeño en educación como “ la forma como se realiza el trabajo, se involucran actitudes, saberes y formas de relación que inciden en la calidad global de la tarea”, precisa que la acción educativa corresponde al ser, al saber y al hacer reflexivo del

educador en la cotidianidad” enfatizando el entorno en el cual se desempeña como elemento que lo distingue y “no únicamente al cumplimiento de unas obligaciones pactadas en relación con la profesión y el cargo que ocupa”.

Los estudios del desempeño profesional en el sector educacional han alcanzado resultados importantes, de modo que se ha llegado a establecer la especificidad de desempeño profesional pedagógico. García (2008), asume a Añorga¹⁸ quien lo define “(...) proceso desarrollado por un sujeto a través de relaciones de carácter social, que se establecen en la aplicación de métodos, para el cumplimiento de su contenido de trabajo, en correspondencia con los objetivos de la actividad pedagógica en que participa y el logro de un resultado que evidencia el mejoramiento profesional, institucional y social alcanzado, la atención a la educación de su competencia laboral y la plena comunicación y satisfacción individual al ejercer sus tareas: con cuidado, precisión, profundidad, originalidad y rapidez.”

En lo anterior se manifiesta que tanto la conducta real del sujeto como el resultado de su trabajo se asocian a capacidad; competencia, modo de actuación o proceso, mediante las relaciones de carácter social.

Otra consideración importante a destacar para esta investigación es la ofrecida sobre desempeño profesional pedagógico, por el colectivo de autores del proyecto de la UCP “Héctor A. Pineda Zaldívar”, que en fecha más reciente lo definen: “ proceso sistémico y complejo de actividad-comunicación que desarrolla el docente o directivo en la realización de las funciones y tareas inherentes a las dimensiones de trabajo de su rol profesional, a partir del despliegue de sus competencias, y que se expresa en un resultado, que atiende a las demandas sociales de la escuela, en un contexto históricamente determinado”¹⁹

Es importante tener en cuenta que en torno al desempeño profesional pedagógico se reúnen aspectos que lo tipifican como es la precisión de constituir proceso y resultado; significar acción educativa correspondiente a un saber, saber hacer, saber ser y saber transformarse; representar modos de actuación mediante la actividad y la comunicación adecuadas que conlleven a una motivación, actitudes y valores en correspondencia con el objeto social de la institución; la atención a la educación de la competencia laboral; metas a alcanzar donde el entorno juega un papel fundamental unido a la actuación concreta y personalizada de los directivos en que se refleje su dominio político-ideológico, técnico-profesional y liderazgo, y también desde su especificidad el cumplimiento de las obligaciones a tono con las exigencias pedagógicas y sociales.

En resumen, el desempeño profesional pedagógico de los directivos de la educación superior debe estar provisto de competencias, idoneidad y capacidad en la práctica y manifiesto además, en tres saberes, al decir de Codina²⁰: “saber (conocimientos), saber hacer (habilidades) y saber ser (actitudes y comportamientos)”.

Todo lo anterior reviste gran importancia al considerar que este proceso investigativo persigue, precisamente, demostrar y concretar la necesaria y consciente imbricación de la GCH al desempeño profesional pedagógico de los directivos educacionales, pues de esa manera se contribuirá al logro de “un acercamiento al mejoramiento profesional y humano”, declarado como finalidad en el concepto referente al mejoramiento de ese desempeño aportado por Añorga ²¹.

Es ineludible, a la vez que acertado, en cuanto se refiere a capital humano lo señalado por nuestro Comandante en Jefe, Fidel Castro Ruz ²²: “capital humano implica no sólo conocimientos, sino también y muy esencialmente, conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritus de sacrificios, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco, significa tener en cuenta las diferentes dimensiones del individuo y el desarrollo integral de su personalidad”.

Sustentada en ese criterio, la Norma Cubana (NC) define el Capital Humano como: “conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad de hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo”.²³

En consonancia, Becker²⁴ concibe la Gestión de Capital Humano como “La inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas; esta permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna y aprovecha el talento de las personas”.

Para Cuesta y Valencia²⁵ la Gestión de Capital Humano “comprende el todo holístico que es la persona trabajadora como una unidad bio-psico-social, que incluye gestionar su conocimiento, motivaciones, actitudes, sentimientos y valores, entre otras, con el fin del mejoramiento humano con una perspectiva ética, de alcance y desarrollo de la persona”.

Indiscutiblemente, la Gestión Capital Humano, es una herramienta estratégica para cualquier organización. En atención a su conceptualización está concebida en la interrelación de cinco (5) módulos: Provisión (selección e integración); Empleo (organización del trabajo-evaluación del desempeño); Formación y Desarrollo (capacitación y desarrollo); Preservación

(comunicación institucional, seguridad y salud del trabajo, estimulación moral y material) y Administrativo (control y auditoría). Es importante puntualizar que los anteriores módulos constituyen la esencia de la GCH que se debe ejercer, mediante el propio desempeño profesional pedagógico.

Por cuanto la Educación Superior no es ajena a esa gestión, la realidad en la cual se encuentra ubicada la universidad en el mundo de hoy, le obliga a mantenerse en un permanente proceso de perfeccionamiento en la ejecución de las tareas y actividades que le conduzcan al desarrollo de su misión fundamental: la producción de conocimientos e innovaciones, con miras a atender y dar respuesta a los problemas y situaciones presentes en los diferentes contextos naturales y sociales del mundo contemporáneo, como parte de los procesos dirigidos a lograr la conexión de la universidad con su entorno.

En atención al propósito de este estudio de conseguir integrar la gestión de capital humano al desempeño profesional pedagógico de los directivos de la educación superior, se ha tenido en cuenta la analogía que se aprecia entre la finalidad máxima de la GCH y el objeto de estudio de la Pedagogía, o sea, en ese orden, de una parte el mejoramiento humano con una perspectiva ética, de alcance y desarrollo de la persona y de la otra parte el objeto de estudio de la Pedagogía como ciencia, definido como el proceso de educación del hombre, de forma consciente, organizada y dirigida que posee la responsabilidad histórica de alcanzar la finalidad de formación y desarrollo. Sin dudas, la reflexión anterior constituye, un significativo argumento para considerar y definir el desempeño profesional pedagógico en la gestión de capital humano del directivo de la educación superior como: proceso sistémico de actividad y comunicación que integra a las dimensiones político-ideológica, técnico-profesional y liderazgo, las normativas sobre provisión, empleo, capacitación y desarrollo, preservación y administrativo; en contribución al desarrollo profesional y humano del propio directivo y de sus subordinados, de conformidad con la misión del área de resultado clave en la estrategia institucional.

Esta definición ha sido un momento importante en el proceso de investigación presente, en tanto se ha reflexionado detenidamente para lograr otorgarle el imprescindible carácter pedagógico, que a juicio de la autora se refleja en primer lugar, en que el proceso sistémico de actividad y comunicación, es desplegado por los directivos sobre los docentes a su cargo en aras de su mejoramiento humano y del suyo propio. Además, en segundo lugar, el desempeño, visto como proceso y resultado de la actuación y comportamiento del profesional de la educación superior en el cumplimiento de funciones que requiere del

desarrollo de sus competencias, ha de verse revertido en el proceso de dirección de la universidad y es que, todas las decisiones que se asumen en la universidad tienen una repercusión sobre las personas, por lo que deben entonces distinguirse por su carácter educativo. Como tercera apreciación de la definición, se han precisado en ella los módulos de la GCH sobre los que se determinan los indicadores pertenecientes a cada dimensión del trabajo pedagógico que realizan los directivos.

En opinión de esta investigadora, a los directivos, específicamente de la educación superior, les corresponde mostrar un desempeño profesional en la gestión de capital humano que propicie el cambio, inclusive con carácter educativo, desde una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecte en el factor humano su principal clave de éxito, lo cual revela la importancia de la correspondencia que debe establecerse con el contexto en que desempeña su labor de dirección profesional.

CONCLUSIONES

La sistematización teórica acerca de la dirección, desempeño profesional pedagógico, y la gestión de capital humano, permitió asumir convenientemente la teoría para el análisis y conceptualización del desempeño profesional pedagógico en la gestión de capital humano de los directivos.

Integrar la gestión de capital humano al desempeño profesional pedagógico tiene en cuenta la analogía que se aprecia entre la finalidad máxima de la GCH y el objeto de estudio de la Pedagogía: el mejoramiento humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-
- 1 Bringas Linares JA. Modelo de planificación estratégica universitaria (Tesis doctoral); 1999.
 - 2 Cuesta Santos A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia; 1999.
 - 3 Añorga Morales J. Glosario de Términos de Educación Avanzada; 2008.
 - 4 Rodríguez Valle P. Estrategia de superación para la actividad científica educacional de los dirigentes de las instituciones educativas de la Educación Técnica y Profesional del municipio Marianao (Tesis doctoral). La Habana; 2008.
 - 5 Marx C. El Capital. Tomo I. La Habana: Editorial Ciencias Sociales; 1965.
 - 6 Yáñez E. Organización de la Economía socialista. Instituto superior de Dirección de la Economía. La Habana. Cuba; 1965.

-
- 7 Carnota Lausán, O. Curso de Administración para Dirigentes, La Habana, Editorial Ciencias Sociales;1981.
 - 8 Muquerzia P. Teoría general de la dirección socialista. Ministerio de Educación Superior. La Habana; 1986.
 - 9 Bringas Linares JA. Propuesta de Modelo de Planificación Estratégica Universitaria; 1999.
 - 10 Alonso Rodríguez S. Dirección Científica Educacional. Material Impreso.
 - 11 Pequeño Larousse ilustrado. Instituto cubano del libro. 1974.
 - 12 Torres Pérez Gisela. Propuesta de un modelo de capacitación para los dirigentes de la educación técnica y profesional. [Tesis Doctoral]. Ciudad de la Habana; 2004.
 - 13 Pérez Hernández RJ. El desempeño profesional en la práctica social del mundo y Cuba; 2006.
 - 14 Pérez Viera O. Un sistema de capacitación para el desarrollo de la competencia comunicativa en los dirigentes de la Educación Técnica Profesional; 2006.
 - 15 Vázquez Fabregat, Lucía L. Sistema de superación para el mejoramiento del desempeño profesional pedagógico de los profesores de la Facultad de Ciencias Técnicas de la UCP "Héctor A. Pineda Zaldívar"
 - 16 Santiesteban ML. Programa educativo para la superación de los directores de las escuelas primarias del municipio Playa (Tesis doctoral). ISPEJV; 2003.
 - 17 Pérez García M. El desempeño profesional pedagógico de los profesionales de la Educación. [CD ROM]. 16 de noviembre de 2008.
 - 18 García Chirino R. Estrategia pedagógica para el desempeño de cuadros y reservas del municipio de Educación de la Lisa (Tesis doctoral); 2008.
 - 19 Torres G, Cuevas C, Pérez O, Rojas L, Piñero A, Arango R, et al. El desempeño profesional pedagógico de los cuadros y dirigentes de la Educación Técnica y Profesional: Alternativa para su mejoramiento [Soporte digital].Informe de proyecto. UCP "Héctor A. Pineda Zaldívar". La Habana, Cuba; 2011.
 - 20 Codina Jiménez A. Habilidades directivas. Editorial Academia. La Habana; 2014.
 - 21Añorga Morales JA. Carta abierta a doctores del área de educación avanzada aspirantes en formación y otros colegas, versión 2.Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José varona". Centro de posgrado, Cátedra de educación avanzada, noviembre 2015.
 - 22 Morales Cartaya A. Capital humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. Selección de temáticas sobre capital humano de la obra pública de Fidel Castro. Acto con motivo de la Primera Graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, Agosto 2005. La Habana/Editora Política; 2009.
 - 23NC 3000/2007 sobre Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

24 Becker B. Cuadro de mando de recursos humanos en la empresa, Barcelona: Gestión; 2002.

25 Cuesta Santos A; Valencia Rodríguez M. Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la empresa. Editorial Academia, 2014.

BIBLIOGRAFÍA

Alonso Rodríguez, S. H. El sistema de trabajo del MINED (Tesis doctoral). La Habana; 2002.

Alpízar Fernández R. Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos (Tesis doctoral). La Habana; 2004.

Álvarez de Zayas CM. Fundamentos Teóricos de la Dirección del Proceso Docente en la Educación Superior. La Habana: (Eds.) MES; 1989.

Añorga Morales J. El enfoque sistémico en la organización del mejoramiento de los recursos humanos. Ciudad de La Habana: Impresión ligera; 1997.

Campoverde E. El mejoramiento del desempeño profesional pedagógico de los profesores de la Unidad Académica De Pedagogía, Psicología y Educación de la Universidad Católica de Cuenca (Tesis doctoral). IPLAC. La Habana; 2014.

Carolina Vargas, Iris. Estrategia para el mejoramiento del desempeño profesional del director en las instituciones de educación inicial del sistema educativo venezolano. (Tesis de Doctorado). Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (IPLAC), La Habana; 2012.

Codina Jiménez A. Habilidades directivas. La Habana: Editorial Academia; 2014.

Padrón Aneiro JP. Modelo para el mejoramiento del desempeño profesional pedagógico de los profesores universitarios a tiempo parcial en las sedes de Informática(Tesis doctoral). Universidad de Ciencias Pedagógicas “Héctor A. Pineda Zaldívar”. La Habana; 2010.

Portela López O M. Estrategia pedagógica para la preparación de la reserva de cuadros de las instituciones politécnicas. Una experiencia en el municipio Boyeros (Tesis doctoral). La Habana; 2014.

Rabelo Padua S. Sistema de capacitación para el desempeño profesional pedagógico de los cuadros en el uso de la red informática en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Héctor A. Pineda Zaldívar (Tesis doctoral). La Habana; 2014.

Ramos Calzadilla LS. Análisis de la Gestión de los Recursos Humanos en el Instituto Superior Pedagógico para la Educación Técnica y Profesional “Héctor Alfredo Pineda Zaldívar” (Tesis de maestría). Universidad de la Habana, Facultad de Contabilidad y Finanzas; 2008.

Recibido: 14 de marzo de 2018

Aceptado: 30 de junio de 2018