

Fecha de presentación: enero, 2015 Fecha de aceptación: febrero 2015 Fecha de publicación: marzo, 2015

ARTÍCULO 5

LA ASESORÍA A LOS DIRECTIVOS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

ADVICE TO THE DIRECTORS IN THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES

Dra. C. Virginia Bárbara Pérez Payrol¹

E-mail: vperez@umet.edu.ec

Ing. José Luis Basantes Garcés²

E-mail: jbasantess@umet.edu.ec

Ing. José Luis Basantes Garcés¹

¹ Universidad de Cienfuegos. Cuba.

² Universidad Metropolitana del Ecuador. Guayaquil, Sede Quito. República del Ecuador.

¿Cómo referenciar este artículo?

Pérez Payrol, V. B., Basantes Garcés, J. L., & Velázquez Martín, T. C. (2014). La asesoría para la preparación de los directivos de la Universidad en la gestión de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 7 (1). pp. 43-50. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

RESUMEN

El trabajo se sustenta teórica y metodológicamente en la asesoría para la preparación de los directivos de la universidad en la gestión de los recursos humanos, en correspondencia con las actuales exigencias sociales. Revela la problemática relacionada con la búsqueda científica de una alternativa de preparación, desde el propio contexto de actuación del directivo, a partir de necesidades de aprendizaje detectadas en la práctica. Para su solución se plantea como objetivo: proponer acciones de asesoría a los directivos en la gestión de los recursos humanos potenciando el saber, saber hacer y saber ser. Ofrece en sus fundamentos: la definición, los criterios metodológicos, las exigencias, la estrategia de asesoría e indicadores. El procedimiento de implementación se instrumenta en el sistema de trabajo de la universidad en interrelación con las etapas de desarrollo de la capacidad de dirección para favorecer la preparación de los directivos, en el puesto de trabajo.

Palabras clave:

Preparación, asesoría, gestión universitaria, recursos humanos, directivos.

ABSTRACT

The work is based on theoretical and methodological advice for the preparation of university officials in the management of human resources, in line with current social demands. Reveals the problems related to the scientific search for an alternative preparation, from the context of performance management suite, from learning needs identified in practice. For its solution is presented as objective to propose actions of advice to managers in managing human resources enhancing knowledge, expertise and know how to be. It offers its foundations: the definition, methodological criteria, requirements, strategy consulting and indicators. The implementation procedure is implemented in the system of college work in interaction with the stages of development of leadership skills to facilitate the preparation of management in the workplace.

Keywords:

Preparation, consulting, university management, human resources management.

INTRODUCCIÓN

Las crecientes exigencias de la sociedad -determinadas por el vertiginoso desarrollo de la Revolución Científico Técnica, la crisis estructural y sistémica, los problemas globales, entre otras condiciones, que tienen lugar en el contexto internacional, así como la actualización de los modelos económicos, en el contexto nacional, plantean a la universidad cubana actual la necesidad de la gestión de los recursos humanos para desarrollar un proceso pedagógico exitoso que garantice la calidad en la formación del profesional, con la misión de aceptar los retos del mundo actual y a su vez contribuir a su desarrollo, con una intervención creativa y transformadora. Lo mismo se manifiesta como exigencia en las sociedades de los países de la región que emprenden procesos transformadores trascendentales de la Educación Superior.

En correspondencia, la evaluación y acreditación de la Educación Superior, dirigida a optimizar los procesos universitarios, la formación de valores y aptitudes, el desempeño ético, competente y transformador y el cumplimiento de la unidad dialéctica entre la excelencia académica y la pertinencia integral, constituyen procesos de dirección que exigen de la responsabilidad de los directivos de la universidad como formadores de formadores, lo que requiere de una asesoría que les proporcione los conocimientos, habilidades y actitudes en función de la gestión de los recursos humanos, como parte del perfeccionamiento sistemático de la calidad en la formación del profesional.

DESARROLLO

Es evidente la necesidad de la asesoría para la preparación de los directivos de la universidad, de forma intencional, en correspondencia con las exigencias sociales a las que están avocadas las universidades, de manera que les permita ser parte activa del momento histórico que viven, enfrentar los problemas del desempeño que inciden en la realidad universitaria y transformarlos. Una universidad es de excelencia, si tiene un claustro de excelencia. De ahí el valor de la preparación de sus recursos humanos.

Resulta significativo, el análisis del término preparación. En la literatura existe otra gama de términos diferentes para denominar las acciones dirigidas a mejorar el desempeño de los directivos, tales como "preparación", "superación", "formación", "actualización" y, "capacitación", los que suscitan polémica desde el punto de vista teórico y de alguna manera constituyen expresiones particulares de una misma actividad con diferentes vertientes, en dependencia del objetivo que se persiga.

En este trabajo, se asume el término preparación. Muchas han sido las definiciones de preparación dadas por diferentes autores. Así, la preparación en el sentido amplio de la palabra es

vista por: Morales (2003), como *"la apropiación de conocimientos básicos"*; López (2006), *"inversión para el desarrollo pues tiene el objetivo de perfeccionar las competencias para el desempeño profesional y responder al cambio y a las exigencias del propio desarrollo de la ciencia, la técnica y la sociedad en su conjunto"*; Pacheco (2007), *"proceso consciente y dirigido"*; y Castillo (2007), *"proceso planificado"* (referenciados por Martínez, 2009, p.35).

La enciclopedia Encarta expresa *"conocimiento de cierta materia"* (Microsoft Corporation, 2008); Rodríguez (2009, p. 13), afirma que es *"todo proceso o acción de adquirir conocimientos, competencias y valores para la vida"*; y Borges (2012, p.2) *"conjunto de actividades sistémicas y sistemáticas, encaminadas a la solución de problemas profesionales específicos, al desarrollo o perfeccionamiento de los modos de actuación"*.

Por otra parte, la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y Gobierno y sus Reservas, aprobada en el 2010, en Cuba emplea los términos de *"preparación y superación"* de forma integrada y define que *"es un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los cuadros y sus reservas, que debe corresponderse con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de cada Organismo o entidad"*

En general, las definiciones expuestas logran establecer el carácter de la preparación, sus objetivos y las diferentes funciones en relación con su pertinencia social y finalidad, lo que permite determinar como rasgos esenciales, los siguientes:

1. Constituye un proceso planificado, consciente y dirigido.
2. Tiene un carácter sistemático y sistémico.
3. Conlleva a la formación y desarrollo.
4. Perfecciona los modos de actuación y propicia un mejor desempeño.

Los autores analizados y lo aprobado por la Estrategia Nacional, permiten definir, la preparación como un proceso consciente, continuo y sistémico, de formación y desarrollo de los directivos, dirigido a alcanzar el mejor desempeño de las funciones del cargo.

Los autores coinciden con el criterio de Chávez (2005, p.6), al expresar que la preparación que se brinda a los sujetos que ocupan cargos de dirección, contribuye a su formación y desarrollo, la formación expresa la dirección del desarrollo, no solo potencia el desarrollo global del individuo (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) para el desempeño de una determinada función, sino *"la formación al nivel que alcance el sujeto que asume cargo de dirección en cuanto a la explicación y comprensión que tenga de sí y del mundo material y social"*.

La formación del sujeto no se da aislada del desarrollo y este conduce, en última instancia, a un nivel psíquico de orden

superior, *“ambas categorías implican la consideración del hombre como un ser biológico-espiritual (psíquico), individual-social e históricamente condicionado”* (Chávez, 2005, p.6). Las potencialidades abiertas al desarrollo.

El análisis de las formas organizativas de la preparación en correspondencia con la Estrategia Nacional de Preparación y Superación concibe las propias de la Superación Profesional y la Formación Académica de Postgrado. Además, considera otras formas organizativas, tales como: consultoría, eventos, rotación, sustitución y el trabajo con los equipos de dirección; estas dirigidas a la preparación del directivo desde el puesto de trabajo, con ajuste al contexto donde se desarrolla, lo que permite contribuir al desempeño de sus funciones. En el caso particular, expresa la consultoría destinada para la asesoría en la solución de un problema concreto.

Resulta necesario detenerse en el análisis del término *asesoría*, se deriva del verbo latino ASSIDĒRE, que significa *“estar sentado al lado”* y se ha empleado en múltiples direcciones del conocimiento, en las diferentes épocas. Este término ha tomado un énfasis particular y ha pasado a formar parte del vocablo empleado por el sistema educativo de las universidades cubanas, es utilizado como forma de preparación en el puesto de trabajo.

La Comisión Coordinadora del Sistema Único de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y su reserva catalogó, en 1989, a la asesoría como *“una forma de capacitación en el puesto de trabajo dirigida al mejoramiento del desempeño de sus funciones a partir de cambiar acciones insatisfactorias y reforzar acciones satisfactorias”*

La definición de asesoría ha sido trabajada por diferentes especialistas. Entre ellos, se destacan Alcántara (1990); Millese (1990); Rodríguez (1998); Martínez (2000); Turón (2008); Borges (2012); entre otros. Precisamente, la asesoría es vista por Alcántara (1990, p. 110), como *“la posibilidad de consulta no estructurada en la que el asesor esclarece las dudas o ayuda a la planeación de un programa”*.

Myllese (1990, p. 127), plantea que la asesoría *“constituye una parte integrante del adiestramiento laboral donde el superior realiza un esfuerzo para aumentar y reforzar el proceso de aprendizaje que se inicia al realizar tareas propias del cargo”*.

Rodríguez (1998, p. 195), afirma que *“el proceso de asesoría está relacionado con el cambio y el desarrollo; pero no significa que el asesor intente cambiar al sujeto, es el sujeto quien busca el cambio y el desarrollo en su interior, es ayudar a dicho cambio sin quitarle la dirección al sujeto, sino haciendo que pueda aclarar metas y sentimientos hasta que sea capaz de tomar con seguridad y confianza, la auto dirección”*.

Turón (2008, p. 29), apunta que *“la misión de los asesores es la de enseñar a utilizar la facultades y capacidades e impulsar el desarrollo del potencial humano encargado de la dirección de las instituciones educativas”*.

Borges (2012, p.4), considera que es una *“forma organizativa (...), con el fin de enfrentar de manera personalmente diferenciada, la solución de aquellos problemas profesionales, relativos al desempeño de un determinado puesto, existente dentro de la estructura de dirección del organismo, en correspondencia con las necesidades específicas en tal sentido identificadas”*.

Estas definiciones, resulta de gran valor pues, precisan algunos aspectos positivos del carácter y finalidad de la asesoría, pero no la especifican como un proceso que reconozca la integración de los diferentes saberes para favorecer el desempeño de sus funciones.

En este trabajo, se asume la definición de asesoría dada por Martínez (2000, p.9), al expresar que *“es un servicio que se brinda a los miembros de una institución educativa o a un individuo en el puesto de trabajo, dirigida a la corrección, complementación y/o actualización de conocimientos, hábitos, habilidades y modo de actuación de los ejecutivos educacionales”*. Esta definición, a diferencia de las anteriores precisa la finalidad de la asesoría con un carácter integral. Es importante tomar como punto de partida las potencialidades y necesidades de aprendizaje del directivo, la comunicación y el establecimiento de relaciones transparentes, abiertas y profundas entre asesor y asesorado para dar solución a un problema profesional de dirección.

La asesoría debe estar en contacto con las concepciones más actuales, ser integradora, diferenciada y desarrolladora, no debe ser solo conceptual, sino también, cada vez más, metodológica. Se trata de cambiar dialécticamente, lo que significa nuevos aprendizajes, cambio en la mente de las personas, de afuera hacia adentro y cambios en los modos de actuación de los directivos para la gestión de los recursos humanos.

La asesoría en el tema de gestión de los recursos humanos, según los autores Ordiz (2002); Ulrich (1986); Wright & McMahan (1992), citados por Sastre, (2003); Simón (2007); y Botinas (2011); quienes la consideran como una parcela esencial en los modelos de dirección estratégica de las instituciones, en tanto la evolución de los modelos tradicionales de dirección han transitado a la consideración de los recursos humanos como un potencial de la institución, razones que conllevan a la necesaria búsqueda de explicación sobre cómo cada institución universitaria puede favorecer al crecimiento profesional, a través de las mejores prácticas de gestión.

Para hacer posible el ejercicio de la responsabilidad directiva en la gestión de los recursos humanos, son necesarios procedimientos de trabajo que contribuyan a la captación y desarrollo

del capital humano en cada área de la universidad: la selección de docentes, su formación, la profesionalización del claustro, la configuración de un clima laboral adecuado, un sistema de promoción basado en el desarrollo profesional a alcanzar, el sistema de estímulo, estrategias de comunicación efectivas, entre otros aspectos que potencien el claustro universitario y consecuentemente la formación del profesional.

La gestión de los recursos humanos en el proceso de evaluación y acreditación de las instituciones de la Educación Superior, constituye una variable designada como patrón de calidad, está encaminada a lograr una mayor eficiencia y eficacia en la labor de la universidad, con prioridad en los procesos sustantivos, un clima laboral caracterizado por la existencia de buenas relaciones de comunicación, por el liderazgo en la actividad administrativa, científica y académica. La toma de decisiones colegiadas mediante el trabajo en equipo con exigencia, rigor y ambiente de control, el flujo de información adecuado entre directivos y subordinados, la efectividad de acciones para la garantía del desarrollo profesional y condiciones de trabajo que garanticen un ambiente universitario favorable.

Los recursos humanos lo conforman los profesores a tiempo completo, investigadores, profesores a tiempo parcial, reserva científica, adiestrados, alumnos ayudantes y personal de apoyo que labora en todas las instancias del centro.

La asesoría para la preparación de los directivos dirigida a la gestión de los recursos humanos requiere de la necesidad de conocer qué es lo que realmente saben, saben hacer y saben ser los directivos, para poder determinar sus potencialidades y necesidades de aprendizaje.

Para realizar la asesoría a la gestión de los recursos humanos, los directivos de la universidad deben poseer determinados conocimientos, habilidades y actitudes respecto a:

Conocimientos:

- Constitución de la República.
- Lineamientos de la política económica y social del país.
- Estudio de documentación: resoluciones, decretos e indicaciones.
- Investigaciones en relación con la gestión de los recursos humanos.
- Perfil del profesor universitario.

Habilidades:

- Caracterizar a trabajadores docentes y no docentes.
- Planificar, organizar, ejecutar y controlar la gestión de los recursos humanos.

- Establecer relaciones de coordinación entre las facultades y vicerrectorados.
- Estilo de dirección democrático.
- Toma de decisiones.
- Delegación de la autoridad.
- Solución de conflictos.
- Comunicarse de forma asertiva, saber escuchar.
- Trazar estrategias de comunicación efectivas.
- Estimular resultados, uso de la crítica constructiva.
- Evaluación del desempeño.

Actitudes:

- Fomentar y cumplir la disciplina, el respeto y la lealtad.
- Transmitir con claridad la política nacional, el Gobierno y el Estado, así como las ideas de los principales dirigentes.
- Establecer en cada momento una interrelación ética profesional con los trabajadores, los estudiantes y la sociedad.
- Ser ejemplo de la superación constante y estimular el crecimiento profesional de sus subordinados.
- Estar consciente de la necesidad de utilizar los resultados de las investigaciones en función de la gestión de los recursos humanos.

Los estudios realizados por Valiente (2004) y Pérez (2012), acerca de criterios teóricos-metodológicos relacionados con la superación de los directivos permitieron a la autora reelaborarlos, en función de la asesoría, de la manera siguiente:

El conocimiento y la consideración de las potencialidades y necesidades de aprendizaje: refieren el valor del diagnóstico científico, en relación con la gestión de los recursos humanos como fuente para definir *quiénes*, los directivos objeto de la asesoría mediante el *para qué*, la precisión de los objetivos; el *qué*, los contenidos; el *cómo*, métodos y técnicas, medios y recursos a emplear; *dónde*, en el puesto de trabajo; y *cuándo*, el período de realización de las actividades, mediante la ética y el respeto a las diferencias, como valor humano.

La participación protagónica: considera la inclusión de los directivos en la toma de decisiones del proceso de asesoría y la materialización de las acciones, mediante la comunicación dialogada, problematizadora y tolerante, la reflexión crítica de su desempeño y sus posibilidades de transformación para concebirlo de manera diferente. Criterio que eleva la autoestima, desarrolla una cultura de respeto por el otro y hace el proceso más disfrutable y ameno.

El equilibrio entre teoría y práctica: permite el balance adecuado entre ambas, al mismo tiempo posibilita que no haya una fragmentación entre el discurso y la teoría, y la práctica misma. El reto está en darle a la práctica una teoría adecuada y proceder a enriquecer dicha teoría con los aportes de la práctica, de manera tal que el directivo concientice suficientemente la asesoría recibida para instrumentarla en su práctica.

La interacción entre los sujetos: posibilita el intercambio de experiencias entre asesor y asesorado, la socialización de sus conocimientos técnico-profesionales, de administración-dirección y la recepción de los de otros, pero también de valores y sentimientos. De esta forma los individuos se convierten en personalidades que entablan por medio de las acciones de la asesoría la producción del saber individual.

La variedad de métodos y técnicas: dirigida a privilegiar aquellos que propicien el análisis y la búsqueda de soluciones a problemas reales y situaciones típicas de la práctica y el ejercicio reflexivo y crítico sobre los problemas de su ámbito laboral y su propio desempeño, de tal modo que no solo aseguren la recordación de conocimientos, sino su aplicación creadora a problemas de la práctica educativa.

Como resultante, el análisis del estudio realizado por los autores Martínez (2000) y Turón (2008), permiten la determinación de las *exigencias* de la asesoría, que condicionen el proceder y muestren las vías para la gestión de los recursos humanos, de la manera siguiente:

- Determinación de las potencialidades y necesidades de aprendizaje de los directivos. El diagnóstico proporciona la prioridad de conocimientos, habilidades y actitudes a solucionar de forma individual para la aproximación al ideal de gestión que se aspira.
- Elaboración de un plan de acciones articuladas desde el puesto de trabajo, mediante la reflexión, la flexibilidad y la participación protagónica.
- El carácter personalológico en ajustar las acciones a las potencialidades y necesidades de aprendizaje de cada directivo.
- El carácter contextualizado significa considerar la interacción entre el directivo y el contexto de la facultad o departamento, los docentes, los estudiantes, es lo singular para cada directivo.

Consecuentemente, se propone definir la *asesoría a los directivos en la gestión de los recursos humanos* como el proceso correctamente convenido entre asesor y asesorado dirigido a adquirir y/o reforzar conocimientos, habilidades y actitudes, motivaciones y expectativas, a partir del diagnóstico de potencialidades y necesidades de aprendizaje, la determinación

y evaluación de un plan de acciones dirigido a la gestión de los recursos humanos del área en que se desempeñan, para favorecer a su preparación.

Es pertinente la necesidad de determinar la estrategia de la asesoría para la gestión de los recursos humanos, a partir de los referentes teóricos de Quijano (2000), expresado en los siguientes aspectos:

La Negociación: consiste en la realización de un proceso de negociación entre asesor y asesorado, a partir de la necesidad de realizar la asesoría a la gestión de los recursos humanos, establecimiento de las reglas, de códigos éticos, beneficios reales, como manifestación de su importancia.

La Exploración: referida a la realización del diagnóstico, a partir de la aplicación de instrumentos y técnicas como la observación, entrevista profesional, análisis documental, determinación de fortalezas y debilidades, concreción del problema y determinación de sus causas. Requiere de un pronóstico y exige de acciones propiciadoras de la transformación de lo real a lo ideal.

La Ejecución: consiste en planificar las acciones, a partir del objetivo planteado, la organización y realización de las acciones correctivas, complementarias y/o de actualización de conocimientos, habilidades, actitudes que permitan la transformación deseada o la potenciación, a partir del intercambio de experiencias, la comunicación de sus conocimientos técnico-pedagógicos, la estimulación del aprendizaje activo, con significatividad y cooperativo, así como el fortalecimiento de la responsabilidad del directivo con su propio aprendizaje, provista de una actitud de estudio sistemático.

La Evaluación: radica en la utilización del tipo de evaluación, según el propósito, estando presente el proceso de retroalimentación, la constante y sistemática evaluación de la calidad de la asesoría y su correspondencia con los objetivos que se propusieron, de conocer en qué y hasta dónde se ha transformado el nivel de aprendizaje y el desempeño de los directivos mediante las acciones puestas en práctica.

La gestión de los recursos humanos dirigida a la profesionalización del docente universitario, y se centra en:

- Detectar fortalezas y debilidades.
- Proporcionar información de la formación del claustro universitario de las carreras.
- Diseñar planes de mejora de la calidad.
- Crear una cultura de calidad en la comunidad universitaria y en su entorno.

Se identifican, para ello, 9 indicadores: (1) Composición del claustro; (2) Cuadros; (3) Funcionamiento de los

órganos de dirección y técnicos; (4) Trabajo metodológico; (5) Investigaciones; (6) Superación; (7) Evaluación profesoral y de cuadros; (8) Planes de desarrollo individual; (9) Atención y estimulación; todos los que se expresan a continuación:

- *Composición del claustro*, destacando estabilidad del claustro y experiencia profesional para satisfacer las exigencias del proceso de formación en las disciplinas del ejercicio de la profesión, por ciento que posee, en relación con las categorías docentes superiores y grados científicos y si asumen tareas de dirección o científico-metodológicas; cantidad de reservas científicas en relación con el total de jóvenes y tareas previstas para el desarrollo personal y de la organización; personal no docente y administrativo, preparación, experiencia y dedicación del personal no docente y administrativo, que representa un apoyo efectivo a la labor docente.
 - *Cuadros*, refiere plantilla de cuadros, por ciento cubierta, el alcance de los requisitos establecidos para el cargo, estabilidad, promociones realizadas que son procedentes de la reserva y la preparación de la misma.
 - Clima laboral en que se desarrolla la actividad, el estilo de dirección manifiesto, prestigio y autoridad de los cuadros ante su colectivo laboral y estudiantil. Cumplimiento del código de ética.
 - *Funcionamiento de los órganos de dirección y técnicos*, reseña el funcionamiento de los órganos de dirección y técnicos, evidencias de las actas de las reuniones, con énfasis en los acuerdos adoptados, así como su calidad y cohesión.
 - *Trabajo metodológico*, especifica el cumplimiento del plan de trabajo metodológico transitando por los diferentes niveles superiores hasta el colectivo de año.
 - *Investigaciones*, detalla el número de docentes y estudiantes que investigan. Alcance de tres o más publicaciones promedio por profesor en los últimos cinco años en revistas de primer y segundo grupo. Tres o más ponencias promedio en eventos nacionales e internacionales por profesores en los últimos cinco años.
 - Calidad de los Trabajos de Curso, de Diploma u otras formas de culminación de estudios realizados.
 - Cantidad de Premios relevantes recibidos u otros.
 - *Superación*, revela el por ciento de cuadros y docentes que están incorporadas a modalidades de superación profesional y educación postgraduada. Cumplimiento de las estrategias de preparación y superación. Formación de máster y doctores.
- Se reconoce el prestigio de los programas de postgrado desarrollados y su influencia en la formación de profesionales.
- *Evaluación profesoral* y de cuadros, se expresa en la cantidad de evaluados de Excelente, Bien, Regular y Mal en correspondencia con los resultados de la institución, facultad, departamento o área. El nivel de desarrollo profesional alcanzado (avanza, estable, estancado y retroceso), así como sus principales regularidades.
- *Confeción y calidad de los planes de desarrollo individual*, destaca la planificación de acciones dirigidas a la obtención de la categoría académica y científica del claustro. En el caso de los planes de desarrollo de las reservas de cargo se reflejan los contenidos de la preparación y superación para el cargo (político-ideológico, técnico-profesional, administración- dirección y defensa).
- *Atención y estimulación de cuadros y trabajadores*, está vinculada fundamentalmente al estímulo moral y el otorgamiento de reconocimientos y condecoraciones en relación con el total de trabajadores.

Dicha gestión está encaminada a brindar las facilidades requeridas y posibilitar el uso más eficiente de los recursos humanos.

Procedimiento de Implementación de las acciones

La implementación de las acciones se aplica teniendo en cuenta el sistema de trabajo de la universidad y las etapas de desarrollo de la capacidad de dirección propuesta por Alonso (2003). Entendida de manera general, como la elevación constante del nivel de preparación de cada directivo para gestionar los recursos humanos.

A continuación se relacionan acciones previas y las diferentes etapas por las que transita la asesoría para la preparación de los directivos en la gestión de los recursos humanos aplicada a la Facultad de Educación de la Universidad de Cienfuegos:

1. Realizar reunión con los directivos principales de la facultad, para modelar la propuesta de acciones relacionadas con la asesoría en la gestión de los recursos humanos tomando como punto de partida el diagnóstico.
2. Presentar en el Consejo Científico las acciones dirigidas al asesoramiento en la gestión de los recursos humanos para validar la propuesta.
3. Presentar en Consejo de Dirección las acciones dirigidas al asesoramiento en la gestión de los recursos humanos para su análisis y aprobación en el sistema de trabajo.

Primera etapa: Análisis previo del desarrollo de la capacidad de dirección.

1. Despachar con la asesora de planificación las acciones dirigidas al asesoramiento en la gestión de los recursos humanos para su proyección desde el plan de trabajo anual.
2. Participar en la reunión de coordinación del plan de trabajo para asegurar la asignación de recursos a las acciones de asesoría en relación con la gestión de los recursos humanos.
3. Realizar un taller con directivos, presentar estudios de caso en relación con la gestión de los recursos humanos desde el plan de desarrollo individual:
 - Diseñar la modelación de una asesoría a un jefe de departamento en el proceso de gestión de los recursos humanos.
 - Ejecutar una simulación de la asesoría.
5. Establecer la concepción y coordinación del cronograma de visitas a los departamentos para evaluar la efectividad del asesoramiento en la gestión de los recursos humanos.

Segunda etapa: Desarrollo de la capacidad de dirección.

1. Realizar reunión inicial para diagnosticar el nivel de preparación de los jefes de departamento en relación con la gestión de los recursos humanos.
2. Ejecutar visitas a los departamentos y desarrollar la asesoría para perfeccionar la gestión de los recursos humanos.
3. Realizar una reunión final que contemple el análisis de la asesoría realizada y sus resultados concretos en la gestión de los recursos humanos.

Tercera etapa: Análisis posterior del desarrollo de la capacidad de dirección.

1. Realizar reunión con los jefes de departamentos para determinar las regularidades de la asesoría de la gestión de los recursos humanos.
2. Realizar en Consejo de Dirección el análisis de la asesoría de la gestión de los recursos humanos. Enriquecimiento de las acciones para su ulterior perfeccionamiento.
3. Realizar un taller científico para socializar los mejores resultados alcanzados en la asesoría.

Se reinician las etapas del sistema de trabajo.

Para lograrlo, se debe cumplir con:

- Propiciar la planificación, organización, regulación y control de relaciones de cooperación entre los órganos técnicos y de dirección, así como las que se manifiestan en la interacción recíproca entre directivos y subordinados.

- Permitir de manera sistemática el análisis, estimulación, evaluación y modificación de la conducta que asumen las personas en el ejercicio de sus funciones y los métodos que emplean para cumplir los objetivos propuestos.

Para valorar las acciones y los procedimientos se realizan intercambios con especialistas, directivos y personal calificado de recursos humanos, los que ofrecen recomendaciones importantes para su perfeccionamiento, a partir de aspectos tales como: *la factibilidad*, si los indicadores e implementación favorece a la asesoría en la gestión de los recursos humanos; *la pertinencia*, si son apropiados los indicadores y el procedimiento de implementación, a partir de su correspondencia con la demanda social y favorece la preparación de los directivos y *la adecuación*; si los indicadores y procedimientos de implementación son convenientes y suficientes para favorecer a la preparación de los directivos en la gestión de los recursos humanos.

La asesoría para la preparación de los directivos en la gestión de los recursos humanos propicia:

- El rol protagónico de los directivos y docentes universitarios, en el análisis y solución de los problemas.
- El uso del diagnóstico.
- La toma de decisiones oportunas.
- El perfeccionamiento de las competencias profesionales.
- Un clima laboral satisfactorio.
- La creatividad e innovación.
- El espíritu de superación para su desempeño profesional.
- Los valores éticos y morales y la educación económica.

CONCLUSIONES

Los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan la asesoría, como forma de preparación en el puesto de trabajo permitieron determinar la *definición*, los *criterios metodológicos*, las *exigencias* y los *conocimientos, habilidades y actitudes* de los directivos para la gestión de los recursos humanos, plataforma teórica de las acciones de asesoría, a partir de considerar la valoración de los indicadores.

La estrategia para la asesoría de los directivos en gestión de los recursos humanos, asume como aspectos fundamentales: la negociación, la exploración, la ejecución y la evaluación.

La implementación de las acciones en el sistema de trabajo de la universidad, teniendo en cuenta las etapas de desarrollo de la capacidad de dirección, constituye una vía fundamental para concretar de manera eficiente la asesoría de los directivos en la gestión de los recursos humanos y su enriquecimiento en la práctica, ajustándolo a las condiciones concretas, desde su puesto de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcántara, A. (1990). *La Tutoría en la Enseñanza Universitaria*. México.
- Alonso, S. H. (2002). *El sistema de trabajo del MINED*. Tesis Doctoral, Instituto Central Ciencias Pedagógicas.
- Alonso, S. H. (2011). *Fundamentos de la actividad de dirección en las condiciones actuales*. Conferencia, Ciudad de la Habana.
- Alonso, S. H. (2011). *Vigor y actualidad del sistema de trabajo*. (Experiencias y aportes de la Dirección Provincial de Educación de Pinar del Río). Artículo. 22 de septiembre de 2011, La Habana.
- Añorga, J. (1989). *El perfeccionamiento del sistema de superación de los profesores universitarios*. Tesis Doctoral, Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona".
- Borges, R. (2012). *La asesoría, elemento integrador en el funcionamiento de los departamentos de dirección científica educacional*. Conferencia. Santiago de Cuba.
- Botinas, E. (2011). *Dirección y Gestión de recursos humanos por competencias*. Editorial universitaria Ramón Areces.
- Castillo, T. (2003). *Un modelo para la dirección de la superación de los docentes desde la escuela Secundaria Básica*. Tesis Doctoral, Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona".
- Chávez, J. (2005). *Acercamiento necesario a la Pedagogía General*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Gil, M. C. (2009). *Momentos de la asesoría/ UNAM Boletín SUAYED Sistema de educación abierta y universidad a distancia No.16 sept.*
- Gómez, J. (2004). *La consultoría y la asesoría en la Dirección Científica Educacional*. Departamento Dirección Educacional. ISPEJV. Material en Soporte Electrónico, Ciudad de La Habana, Cuba.
- Martínez, A. (s.a). *Modelo de gestión de recursos humanos: Una propuesta para el análisis empírico*. Recuperado de http://www.gecyt.cu/redcapitalhumano/ponencias/p_1.pdf
- Martínez, C. (2009). *El perfeccionamiento de la dirección del proceso de preparación y superación de los cuadros educacionales y sus reservas en condiciones de Universalización de la Educación Superior Pedagógica*. Tesis Doctoral, Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela".
- Martínez, M. (2000). *Asesoría educacional: una reflexión teórico práctica sobre el trabajo en el nivel de la Dirección Municipal de Educación*. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona". La Habana.
- Microsoft Corporation. (2008). *Enciclopedia Encarta 2008 © 1993-2007*.
- Myllese, M. (1990). *Promoción y Formación de Ejecutivo*. La Habana: Editora Ciencias Sociales.
- Pérez, V. (2012). *La superación del director de la escuela primaria desde la perspectiva de la atención a la diversidad de necesidades de aprendizaje*, Tesis Doctoral. Universidad de Cienfuegos.
- República de Cuba. Consejo de Estado. (2000). *Decreto Ley no. 196: Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno*. En: *Documentos Rectores de la Política de Cuadros*. Dirección de Cuadros del MINED. La Habana.
- República de Cuba. Ministerio de Educación. (2008). *Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los cuadros y reservas del MINED, hasta el curso escolar 2009-10 y el año fiscal 2010*. La Habana: MINED.
- Rodríguez, F. (1998). *La función del profesor como asesor*. Editorial Trillas. México.
- Sastre, M. A. (2003). *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana.
- Simón, D. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. 3ra. Edición. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana.
- Turón, C.O. (2008). *Servicio de asesoría educacional para la superación de los directores en los Círculos Infantiles*. Tesis de Maestría. Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona".
- Valiente, P. (2004). *Algunas tendencias en la formación y superación de los directores escolares en países de América Latina y el Caribe, Estados Unidos, la Unión Europea y Australia*. Recuperado de www.cubaeduca.rimed.cu
- Wright, P. M., & MacMahan, G. C. (1992). *Theoretical perspectives for strategic human resources management*. *Journal of Management*, 18 (2), pp 295-320.