



Recibido: 14/3/2022, Aceptado: 18/4/2022, Publicado: 13/7/2022

## Artículo original

### Procedimiento para la gestión de capital humano como competencia de dirección en educación

Procedure for human capital management as a managerial competence in education

Joel Borrero Alarcón<sup>1</sup>

E-mail: [joelborero72@gmail.com](mailto:joelborero72@gmail.com)

 <http://orcid.org/0000-0002-3966-4328>

Yithsell Santiesteban Almaguer<sup>1</sup>

E-mail: [yithsell79@gmail.com](mailto:yithsell79@gmail.com)

 <http://orcid.org/0000-0003-4009-5641>

Jorge Félix Parra Rodríguez<sup>1</sup>

E-mail: [jorgefelixpr59@gmail.com](mailto:jorgefelixpr59@gmail.com)

 <http://orcid.org/0000-0002-6703-3611>

<sup>1</sup>Universidad de Las Tunas. Cuba

---

#### ¿Cómo citar este artículo? (APA, Séptima edición)

Borrero Alarcón, J., Santiesteban Almaguer, Y. y Parra Rodríguez, J. F. (julio-octubre, 2022). Procedimiento para la gestión de capital humano como competencia de dirección en educación. *Pedagogía y Sociedad*, 25 (64), 86-108. <http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/article/view/1519>

---

#### RESUMEN

**Introducción:** Las organizaciones de hoy no son las mismas de ayer, los constantes cambios que surgen en el mundo influyen en cada una de ellas; con esto, cada uno de los componentes que la conforman debe moldearse para ajustarse a estos cambios.

**Objetivo** del presente trabajo consiste en diseñar un procedimiento para la gestión de capital humano como competencia de dirección en educación; ya que las competencias directivas en educación constituyen una herramienta indispensable para enfrentar los desafíos en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, pues ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias e idoneidad de cada uno de los individuos de la organización.

**Métodos:** se aplicaron métodos del nivel teórico y empírico, estos fueron seleccionados y desarrollados a partir de las exigencias del enfoque dialéctico-materialista.

**Resultado:** se evaluó el criterio de la propuesta con los directivos de las direcciones municipales de educación que dirigen los departamentos de recursos humanos tomando como muestra cinco municipios de ocho con los que cuenta el territorio.

**Palabras clave:** capital humano; competencia; dirección de capital humano; gestión de los recursos humanos; recursos humanos

## **ABSTRACT**

**Introduction:** Nowadays, organizations are not the same as some years ago, the constant changes that arise in the world influence each one of them. Therefore, each of the components that make it up must be molded to adjust to these changes.

The **objective** of this paper is to design a procedure for the management of human capital as a managerial competence in education. The aforementioned competencies in education represent an indispensable tool to face the challenges in the development and involvement of human capital. Additionally, they help to raise the competencies and suitability of each of the individuals in the organization to a degree of excellence.

**Methods** of the theoretical and empirical levels were applied. These were selected and developed from the demands of the dialectical-materialist approach.

**Result:** the criterion of the proposal was evaluated with the directors of the municipal educational level in charge of the human resources departments, taking as a sample five municipalities out of eight which the territory comprises.

**Keywords:** competence; human capital; human capital management; management competence in education

## Introducción

En la actualidad uno de los retos que se han planteado las organizaciones, ha sido capacitar y aprovechar las habilidades del capital humano de modo tal que los resultados se correspondan con la producción y obtención de los conocimientos. En Cuba se ha transitado por diferentes momentos hasta llegar a las teorías más actuales que proponen el aprender a aprender, saber hacer y la coeducación, lo cual hace que la Educación no esté alejada de estos retos, dirigiendo los objetivos a la formación de un capital humano comprometido con su entorno social y profesionalmente competente.

La incorporación de nuevos enfoques y modelos de gestión, constituye una realidad defendida para lograr niveles superiores de efectividad y desarrollo en las organizaciones. La gestión organizacional con perspectiva estratégica, sistémica, innovadora y participativa es un reto para las organizaciones, considerando las condiciones actuales de constantes variaciones y profundos cambios sociales, económicos y tecnológicos. Para asimilar estos paradigmas de gestión organizacional se requieren innovaciones profundas en la forma de pensar y actuar de las personas, lo cual se puede alcanzar con el desarrollo y aplicación de modelos de gestión de capital humano que respondan a las demandas en las condiciones actuales.

En el marco del desarrollo de la dirección educacional se hace necesario contar con directivos competentes que lideren los diversos procesos que se desarrollan en estas organizaciones, pues los desafíos del siglo actual han generado exigencias de calidad y excelencia en el ámbito de la Educación. Tal es así, que

los objetivos de trabajo plantean la formación de un profesional competente y comprometido con su entorno social.

Resulta por lo tanto importante y beneficioso que ante los nuevos cambios sociales, en el contexto educativo, cobre mayor fuerza el estudio de las competencias de dirección en educación lo que resulta interesante a partir de impacto que tienen en el sistema de gestión de capital humano, donde el ambiente que se desarrolle debe ser propicio, facilitando las relaciones interpersonales y laborales de los miembros de la organización y que estas sean, armoniosas, permanentes y de motivaciones entre los miembros de la organización. Todo ello facilitará que desde la dirección se puedan conducir y cumplir las políticas y estrategias que favorezcan la toma de decisiones oportunas y con ello el alcance de los objetivos y metas de la organización.

El objetivo fundamental de este trabajo está dirigido a diseñar un procedimiento para la implementación de la gestión de capital humano como competencia de dirección en educación en los servicios educacionales de la provincia de Las Tunas, el cual en su instrumentación favorezca el desarrollo del proceso de dirección educacional. En correspondencia con ello, el alcance que se pretende con este procedimiento es de un alto valor práctico-procedimental, pues se instrumentará en el proceso de dirección educacional del Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Provincial de Educación, Las Tunas y demás dependencias homólogas en los municipios.

### **Marco teórico o referentes conceptuales**

El desarrollo continuo del Sistema Nacional de Educación en Cuba requiere de la actualización sistemática de las normas para la organización del trabajo en las instituciones educativas, lo que constituye un factor esencial para elevar la eficiencia en la gestión, aspecto imprescindible para lograr una mayor calidad de la educación.

En las últimas décadas se han producido cambios en el modelo educativo en cada subsistema de educación, que han contribuido a elevar el nivel de calificación del

personal docente, para enfrentar los cambios con más dedicación y eficiencia en el cumplimiento de sus actividades fundamentales; se han incorporado tareas en el trabajo educativo, se le ha dado mayor prioridad a las esenciales, a partir del proyecto educativo y currículo institucional diseñado. Todo lo anterior hace necesario introducir ajustes en el sistema actual de organización del trabajo y que este se corresponda de una manera más efectiva con las necesidades del desarrollo educacional del país.

Los cambios acontecidos en el Ministerio de Educación en los últimos años en Cuba son el resultado del nuevo modelo económico para la toma de decisiones tanto en el acontecer económico, social y político, que a criterio de especialistas y expertos debe propiciar un mejor aprovechamiento del capital humano, el cual es uno de los ejes definidos en la estrategia de desarrollo del país.

Para ser consecuentes con lo anterior y responder a esta demanda en los tiempos actuales, es imprescindible que la dirección sea vista como una necesidad de la organización que se desarrolla simultánea e interactivamente.

Por otra parte, la dirección educacional toma sus fundamentos de la Filosofía, Sociología, Psicología, Pedagogía entre otras ciencias afines. Toma estas ciencias como referentes para levantarse como Teoría de la Dirección en franco período de sistematización que, de conjunto con las Teorías de la Administración, mucho más avanzadas en sus estudios, conformarán cuerpos teóricos suficientemente sistematizados para erigirse en unos años como Ciencia de la Dirección.

Entre los componentes de la Dirección Educacional se descubren:

El sistema de dirección (Modelo asumido por el Ministerio de Educación en Cuba).

En sentido general, el Sistema de Dirección ha sido definido como:

(...) el conjunto de elementos estructurales, funcionales y procesales que utiliza el Organismo en sus distintos niveles -central, provincial, municipal y de base- para planificar, organizar, regular y controlar el desarrollo educacional en los distintos subsistemas del Sistema Nacional de Educación y en los tipos de centros docentes que se le subordinan. (Martínez, 1990, p. 10)

Está conformado por los subsistemas:

*Sistema de interacción con el medio:* compuesto por la red de comunicaciones que establece el sistema con el medio, en la medida en que desarrolla su sistema de trabajo.

*Sistema normativo:* compuesto por toda la filosofía de gestión del sistema, generalmente expresada en la formulación del propósito socioeconómico o encargo social de la organización, su misión y su visión, sus políticas generales, valores y principios; sus normas o reglas; sus funciones y atribuciones y sus objetivos estratégicos. Comprende además el conjunto de códigos, leyes, resoluciones, indicaciones, reglamentos, planes, acuerdos y decisiones que establece el sistema dirigente para el sistema dirigido.

*Sistema de gobierno:* integrado por las personas y/o grupos de personas que definen la línea de mando, porque tienen poder para tomar decisiones trascendentales y la facultad de manejar toda la información requerida para ello.

*Sistema organizativo:* integrado por los órganos estructurales y funcionales, cargos o responsabilidades a través de los cuales el sistema de gobierno ejerce las funciones de dirección. Proporciona la estructura y organización interna del sistema, generalmente representada en un organigrama.

*Sistema tecnológico:* compuesto por el conjunto de conocimientos, técnicas, procedimientos, instrumentos y mecanismos que se utilizan regularmente en el ejercicio de las funciones directivas. Comprende también los que se emplean para establecer la disciplina, otorgar reconocimientos, aplicar sanciones, medir la eficiencia, constatar resultados, recoger informaciones, evaluar estados de opinión, determinar deficiencias, enfrentar situaciones específicas, entre otros.

*Sistema de trabajo:* integrado por las actividades de interacción sistemáticamente desarrolladas entre dirigentes y dirigidos, los objetivos formativos que éstas persiguen, los métodos que favorecen su cumplimiento y el modo de actuación que permite optimizar las relaciones de dirección. Constituye la dinámica del proceso de dirección y expresa el orden del funcionamiento del sistema.

Teniendo en cuenta lo anterior se hace imprescindible por lo tanto recurrir a la definición de dirección educacional “es el proceso social para alcanzar, a partir de una determinada pre visualización del futuro de la institución, las metas fijadas” (Bringas y Reyes, 2000, p. 7).

Por lo tanto, se puede asegurar que la misma está encaminada a la optimización del proceso de formación permanente e integral del capital humano, convirtiéndose en un proceso constante y transformador de toma de decisiones, para alcanzar los objetivos de las instituciones educativas, a través de la acción de sus miembros para el logro de las funciones sociales.

Es por ello que la labor de los directivos educacionales tiene como punto de partida la dirección participativa con un enfoque estratégico general, pues el trabajo de dirección implica la ejecución de varias obligaciones regulares, incluyendo las negociaciones en la toma de decisiones y el procesamiento de la información y su relación con el entorno, lo cual requiere de una serie de competencias en dirección.

Para ello los directivos de las organizaciones educacionales a este nivel deben prestar atención a las dos formas de existencia del proceso directivo, proceso de dirección y la dirección de los procesos, la diferencia entre ambos consiste en que, en el primero, lo que se dirigen son las personas, y en el segundo los resultados de la gestión en las actividades que se dirigen para el cumplimiento de los objetivos.

En el proceso de dirección se establecen sistemas de relaciones de subordinación con la dirección de los procesos, que tiene su centro en el ciclo directivo de planificación, organización, regulación y control de los procesos básicos y de aseguramiento. Por lo que puede considerarse el proceso de dirección en estas instituciones, (Borrero et al., 2016), como la dirección de los recursos humanos con los que cuenta, para dar cumplimiento a su propósito social a partir de las funciones establecidas.

Se debe prestar atención, desde lo sociológico, a la relación individuo-grupo-sociedad, el trabajo con las organizaciones y los grupos humanos. En este último

se incluyen la formación y estructura de grupos, el liderazgo y la modificación de actitudes, para revelar, cómo las relaciones sociales condicionan sus acciones y cómo lo hacen; lo que permite comprender la importancia de las relaciones sociales en la dirección de las organizaciones y por ende en la formación de las competencias de dirección para la gestión del capital humano.

El desarrollo de competencias directivas en educación conlleva, además, a que el directivo debe ser capaz de lograr desde los métodos más empleados en la Dirección Educacional y que se manifiestan en la actividad de dirección, el cumplimiento de los objetivos de la organización. Entre los métodos a emplear se encuentran los de corte psicológico y sociológico, en la aplicación de los métodos psicológicos destaca la importancia de las relaciones, (Borrero, 2008), enfatizando en aspectos tales como el carácter de las relaciones sustentadas en su manifestación humana, en particular como un modo de comunicación mutua creando los mecanismos por medio de los cuales el individuo hace propio los valores sociales y cómo estos se reflejan en su desarrollo.

Los métodos sociológicos se caracterizan por destacar dentro de la dirección, el papel primordial de las relaciones sociales sobre la actividad de los sujetos de dirección. Estos resultados se manifiestan en el cumplimiento de los objetivos del subsistema, regulando la conducta, las acciones, el sistema de valores, las actitudes, normas y patrones de los grupos que conforman los sujetos de dirección y los elementos que lo determinan. De manera que regulan la evolución, contradicciones y pronóstico de las tendencias que pueden tener lugar en el proceso social y a favor de los objetivos planteados.

La esencia de estos métodos en la dirección debe establecerse en el conocimiento por parte del directivo de los intereses, motivos, actitudes y valores de los sujetos de dirección, en la humanización de las condiciones de trabajo y la adaptación de los procedimientos organizativos a las condiciones del proceso que se dirige, cumplimentándose estos en los medios.

De esta manera, la dirección de las organizaciones a este nivel, requiere de directivos competentes, con dominio de las ciencias generales y específicas de la



Dirección, la Pedagogía, la Psicología, la Sociología y la Investigación Científica. Conocimientos que proporcionan una cultura integral que permite aplicar creadoramente los principios, métodos, técnicas y procedimientos de la dirección para alcanzar los objetivos propuestos.

En el papel interpersonal, el directivo es representante de la identidad del colectivo, pues este lidera desde las competencias directivas a sus subordinados y establece la relación con el entorno aprovechando las oportunidades que este brinda. El papel de la formación de competencias en el ámbito de la educación constituye uno de los aspectos más importantes del trabajo del directivo, pues este proceso le permite buscar información tanto desde dentro de la organización como desde el entorno y el papel decisorio va dirigido a la mejora continua de la organización desde la adaptación a los constantes cambios.

Por lo tanto, hay que considerar el papel decisorio de los directivos en este nivel para que puedan aprovechar las oportunidades que brinda la dirección estratégica para que se propicie el cambio, y se dé lugar a un proceso de toma de decisiones sobre los distintos procesos que transcurren en la institución, para pasar de un estado actual a uno deseado, donde las competencias juegan un rol esencial.

### **Competencias**

Varios han sido los autores que han tratado el tema de las competencias, entre los que pudiéramos citar y destacan por sus aportes los trabajos de investigadores de Colombia, Chile, Cuba, México, España, pero se toma como punto de partida los realizados en estos últimos años por los autores Tejada (2016), Abad y Castillo (2004), Caminero (2012), Barceló-Hidalgo (2021), Borrero (2021), Borrero y Ricardo (2022), así como los integrantes del Proyecto Competencia de Dirección en Educación (PICDE), Parra y Ramayo (2017), entre otros.

En la actualidad los constantes cambios ameritan de directivos competentes, por lo que la gestión por competencia no es más según Cruz et al. (2012), que la herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales y colectivas de acuerdo a las necesidades operativas, es garantizar el desarrollo y

la administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer (Cruz et al., 2012).

La noción de competencia, referida inicialmente al contexto laboral, ha enriquecido su significado en el campo educativo en donde es entendida como un saber hacer en situaciones concretas que requieren la aplicación creativa, flexible y responsable de conocimientos, habilidades y actitudes. Aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir se convierte en tres pilares de la educación para hacer frente a los retos del siglo XXI y llevar a cada persona a descubrir, despertar e incrementar sus posibilidades creativas, permitiendo que aprenda a ser, cuestión esta que se relaciona con la pirámide para lograr ser competente.

El concepto de competencia se refiere a:

La manera que permite hacer frente regular y adecuadamente, a un conjunto de tareas y de situaciones, haciendo apelación a las nociones, a los conocimientos, a las informaciones, a los procedimientos, los métodos, las técnicas y también a las otras competencias más específicas. (Perrenoud, 2008, p. 23)

Esta definición de Perrenoud (2008,) está estrechamente relacionada con la propuesta por un equipo de investigadores del Proyecto de Competencias de Dirección en Educación, que sostiene "son los sentidos subjetivos que articulan saberes competentes configurados continuamente, que auto gestionados en la esfera laboral regulan la actuación del individuo sobre la base de su encargo social" (Proyecto de Competencias de Dirección en Educación, PICDE, 2017, p.4). En consecuencia, de lo ya anteriormente señalado existe una amplia y variada cantidad de definiciones sobre competencias; en términos generales, para que una persona sea competente, no solo es necesario tener componentes como el saber (López, 2002), que en este caso se refiere a los conocimientos técnicos indispensables. A su vez, tampoco es suficiente con “saber - hacer”, es decir, tener la capacidad de aplicar los conocimientos. En este contexto, la verdadera esencia de las competencias es “saber - estar”, es decir, adoptar las actitudes y comportamientos que permitan querer y poder llevar acabo las actividades en

cuestión. Al poderse conjugar estos elementos dan como resultado el desarrollo integral de competencias es decir el “saber competente”.

Por lo anterior, una competencia permite identificar, seleccionar, coordinar y movilizar de manera articulada e interrelacionada un conjunto de saberes diversos en el marco de una situación laboral o educativa en un contexto específico.

Derivado de lo anterior, se entiende como competencia al desempeño que resulta de la movilización de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, así como de sus capacidades y experiencias que realiza un individuo en un contexto específico, para resolver un problema o situación que se le presente en los distintos ámbitos de su vivir (Borrero, 2016).

En todos los casos el concepto de competencia enfatiza tanto el proceso como los resultados, es decir, lo que se es capaz de hacer al término de la dirección del proceso de gestión de capital humano y en las estrategias que permiten aprender de manera autónoma en el contexto académico y a lo largo de la vida, por lo que el procedimiento que se presenta para la mejora de la competencia de gestión de capital humano al poner en práctica sus pasos se llegue a ser competente en esta arista esencial de la competencia de dirección en educación.

### **Clasificación de las competencias**

El concepto de competencia ha tomado una enorme relevancia, en especial en Alemania. Esto es evidente a través de la definición de competencia que se utiliza en la tipología de competencias que propone Bunk, (1994):

Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de una forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo. (p. 8)

De acuerdo con lo anterior se diferencian dos tipos fundamentales de competencias: las competencias técnicas o de puesto, y las competencias directivas o genéricas, que son definidas por Martínez (2015) de la siguiente manera:

*Técnicas:* las que se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado. Suelen incluir conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta. Por ejemplo, determinados puestos pueden requerir cierto dominio del inglés o mecanografía.

*Directivas:* son aquellos comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva. Estas competencias son más genéricas y, aunque cada empresa pueda destacar más unas que otras, pueden estudiarse de manera conjunta.

Del análisis de la función directiva según Cardona y Chinchilla (1998) se deducen dos tipos de competencias:

*Eficacia personal:* Son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno. Estos hábitos se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el entorno. Las competencias de eficacia personal miden la capacidad de autodirección, capacidad imprescindible para dirigir a otras personas.

Empresariales que se dividen en:

*Competencias estratégicas* (orientadas a la obtención de resultados económicos).

*Competencias estratégicas* (orientadas a desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa).

La finalidad del desarrollo de las competencias directivas en los directivos, es tener ejecutivos integrales que puedan tener la capacidad de contar con un pensamiento estratégico, de liderazgo efectivo que sepan repartir el trabajo y trabajar en equipo, en un ambiente de flexibilidad y adaptabilidad.

Articular los saberes competentes, reconfigurarlos y autogestionarlos continuamente en la esfera laboral en las organizaciones educativas deben estar en función de regular la actuación de los individuos, por lo que debe tenerse en cuenta que el capital humano, es la base del desarrollo interno de la organización y por ende es el principal activo de esta. Es decir que el desarrollo del capital

humano es imprescindible para el cumplimiento de la misión de la organización siendo la clave del éxito en la búsqueda de la excelencia educacional.

Por lo anterior, una competencia permite identificar, seleccionar, coordinar y movilizar de manera articulada e interrelacionada un conjunto de saberes diversos en el marco de una situación laboral o educativa en un contexto específico.

Por lo tanto, debemos señalar como resultado de lo anterior que las competencias de dirección en educación se concretizan sobre tres dimensiones: Dimensión interpersonal, dimensión instrumental y dimensión sistémica, donde el directivo debe lograr buscar el equilibrio entre estas.

El impacto social de la optimización de los procesos de gestión del capital humano en las organizaciones educacionales, es doble: por el crecimiento intelectual y elevación del bienestar material del colectivo de trabajadores y por la eficiencia de los procesos que tienen lugar en la entidad, que, en Cuba, se revierte en beneficio de la sociedad. De ahí, que el Capital Humano es el conocimiento (explícito o tácito) útil para la organización, que poseen las personas y equipos de la misma y su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender.

### **Metodología empleada**

En el desarrollo de la investigación se aplicaron diversos métodos, estos fueron seleccionados y desarrollados a partir de las exigencias del enfoque dialéctico materialista. Entre los métodos teóricos utilizados se destacan:

El analítico-sintético: permitió determinar las partes componentes del proceso de dirección y su integración como un todo, para la implementación del procedimiento para la gestión del capital humano, en los departamentos de recursos humanos de los municipios.

Inductivo-deductivo: permitió procesar la información, establecer las generalizaciones y valorar el estado inicial en que se expresa la gestión del capital humano, determinar los factores vinculados a esta y las relaciones e interrelaciones existentes entre los factores que inciden.

Entre los métodos empíricos utilizados se encuentran:

La observación: se empleó sistemáticamente, lo que permitió apreciar la evolución de los directivos en la gestión del capital humano.

El análisis de documentos: permitió analizar los escritos normativos: Resoluciones del Ministerio de Educación de Cuba, Ministerio de trabajo y Seguridad Social, informes de visitas realizadas por las instancias superiores, para constatar las carencias y potencialidades con vistas a contribuir al mejoramiento en la gestión del capital humano.

La entrevista: permitió conocer cómo transcurre el proceso de dirección educacional y dentro de este el tratamiento que se le da a la gestión del capital humano.

La encuesta: permitió conocer el estado de opinión de los directivos respecto al tratamiento que se le da a la gestión del capital humano y el papel que juegan estos dentro del proceso de dirección.

## **Resultados y discusión**

Se considera como muestra a 5 Jefes de Departamento de Recursos Humanos de la Direcciones Municipales de Educación de un total de 8 lo que representa el 83,3 % de la población y el Jefe de Departamento de la Dirección Provincial de Educación de Las Tunas (1), para un total de 6.

Antes de introducir la propuesta del procedimiento para la gestión del capital humano como competencia de dirección en educación se realizó una entrevista y una encuesta sobre competencias instrumentales a directivos con el objetivo de comprobar el nivel de conocimientos.

La entrevista y la encuesta grupal aplicada a los 6 directivos Jefes de los Departamentos de Recursos Humanos propiciaron obtener información acerca del conocimiento que poseían sobre la gestión del capital humano. A continuación, se presenta una síntesis de las respuestas que estos ofrecieron:

- Poseen escasos conocimientos técnicos, teóricos y prácticos sobre la Gestión del Capital Humano en la organización.
- Todos los entrevistados y encuestados expresan que no saben utilizar el Enfoque de Gestión en la actividad de dirección.

- No logran formar competencias básicas en los técnicos encargados del proceso de Gestión del Capital Humano.
- Son pobres los procedimientos que emplean para la toma de decisiones.
- Pocos efectivos los recursos que emplean para resolver las dificultades y conflictos que se le presentan en la gestión del capital humano.

Los resultados de los instrumentos aplicados permitieron corroborar que el 83,3 % (5) de los encuestados y entrevistados no poseían conocimiento acerca de la utilización del Enfoque de Gestión ni conocimientos teóricos y prácticos sobre la Gestión del Capital Humano en la organización y dos que representa el 17 %, escasamente podía referir elementos aislados sobre la temática, el 100 % (6) expresan que no logran formar competencias básicas en los técnicos encargados del proceso de Gestión del Capital Humano, y 2 ( 33,3 %) plantean que escasamente de manera regular logran emplear recursos para resolver las dificultades y conflictos que se le presentan en la gestión del capital humano.

Lo anteriormente expresado ofreció la posibilidad de proponer una solución práctica que ayudara a resolver las insuficiencias que en torno a la gestión del capital humano presenta la Dirección Provincial de Educación en Las Tunas y sus dependencias municipales.

### **Procedimiento para la implementación de la Gestión del Capital Humano en los servicios educacionales de la provincia de Las Tunas**

Para elaborar la propuesta de procedimiento se tuvo en cuenta que el mismo es una sucesión cronológica (Pauchard Hafemann, 2019), de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

El establecimiento de un grupo de fundamentos sustenta el procedimiento de referencia y contribuye a su solidez científica. En las bases teóricas metodológicas, se integran algunos de los conceptos más relevantes del contexto

de la gestión del capital humano y de las regulaciones asociadas a los temas que se estudian.

Los principios que se sugieren, garantizan que sobre los presupuestos establecidos se puedan hacer adecuaciones al procedimiento en el ámbito de la gestión del capital humano en las organizaciones educativas. A estos elementos se asocia un objetivo y varias premisas, que permitan delimitar la intencionalidad del procedimiento e ilustrar las imprescindibles condiciones para su instrumentación.

Los principios que subyacen en el diseño del procedimiento (García Fenton, 2011) y están estrechamente vinculados con los objetivos, principios y clasificaciones, devenidas en resultados de la sistematización teórica realizada por Parra et al. (2017) en el Proyecto de Competencias de Dirección en Educación (PICDE), desde el año 2017 sobre competencias de dirección en educación relacionadas con la gestión de capital humano, son:

- La formación permanente.  
Significa la preparación, la capacitación, la adaptación al cambio de los involucrados en la implantación y el constante fortalecimiento del aprendizaje en la gestión del capital humano en las instituciones educativas.
- La disciplina y el cumplimiento de normativas.  
Este principio se manifiesta en la observancia de los requisitos para la gestión de capital humano por parte de los especialistas encargados de la aplicación de las leyes y disposiciones emitidas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y el Mined.
- La flexibilidad.  
Referido a la posibilidad de realizar una adecuación de la aplicación del Procedimiento para la Gestión del Capital Humano a las características y condiciones de los servicios educacionales relacionados con el trabajo del recurso humano.
- La mejora continua.



Establece un criterio de ajuste y mejora permanente de los diseños elaborados para el contexto de la gestión para el desarrollo del capital humano en educación.

El objetivo del Procedimiento es:

Implementar la gestión de capital humano como competencia de dirección en educación en los servicios educacionales de la provincia de Las Tunas.

Las premisas a tener en cuenta son:

- Implicación de la alta dirección y del Departamento de Recursos Humanos en la aplicación de las acciones.
- Creación de un grupo de trabajo que garantice la aplicación del Procedimiento tomando como base que sean especialistas del área.
- Cumplimiento de normativas. (Manual de Organización y Procedimientos, Reglamento de la entidad) tomando como base a la organización.

Las premisas constituyen aspectos de obligatorio cumplimiento para poder aplicar el Procedimiento.

Desde estos elementos conceptuales de la gestión de capital humano y las Competencias de Dirección en Educación se diseña un Procedimiento para Implementar la gestión del capital humano en los servicios educacionales de la provincia de Las Tunas desde las competencias de dirección. Para ello se tienen en cuenta, además, los preceptos de la pirámide propuesta por González Téllez y Parra Rodríguez en el 2017.

En la propuesta que se presenta, se tiene en cuenta las relaciones aportadas por Pauchard Hafemann y Morales (2009), y otros autores sistematizados sobre competencias, competencias de dirección en educación e idoneidad para contribuir con su estudio y evaluación al funcionamiento de las instituciones educativas.

La herramienta que se propone está basada en el criterio de los autores de que, para la gestión del capital humano, se debe realizar: un diagnóstico, la planeación, la documentación y la implantación (Morales, 2019).

El procedimiento para implementación de la gestión del capital humano en los servicios educacionales de la provincia de Las Tunas, consta de tres etapas con ocho actividades en general que pueden ir aumentando en correspondencia con las necesidades propias de cada nivel organizativo, se inicia con la creación del grupo de trabajo en el Departamento de Recursos Humanos el cual se incorpora a la preparación inicial del mismo.

Se realiza el análisis de la institución, del que se deriva la selección del proceso o procesos a estudiar para encontrar los problemas en la gestión del capital humano. A continuación, se lleva a cabo el diseño de la gestión de capital humano del proceso o procesos escogidos y se elabora un expediente técnico. En la última etapa se lleva a efecto la evaluación del trabajo realizado durante la aplicación del procedimiento, para hacer las mejoras correspondientes. Entre cada etapa existe una estrecha relación que de violentarse afectaría el resultado de la aplicación del procedimiento, cada una se concreta en actividades para cuya ejecución es necesario especificar las entradas y las salidas.

La **Etapa 1** De diagnóstico. Tiene como objetivo analizar la situación actual de la institución y seleccionar el proceso o los procesos a estudiar. Se ejecuta previa conformación y preparación de un grupo de trabajo, que determina los problemas en la gestión de capital humano en la institución y con esta información se establece el proceso o los procesos que serán objeto de estudio para evaluar su comportamiento con técnicas y métodos asociados.

**Actividad 1.** Conformación y preparación del grupo de trabajo.

1. Creación del grupo de trabajo.
2. Preparación del grupo.

**Actividad 2.** Caracterización de la institución educativa y de sus procesos

1. Caracterización de la institución educativa.
2. Caracterización del proceso.

**Actividad 3.** Análisis del comportamiento de la dirección del proceso de dirección educacional

1. Identificación de las insatisfacciones de los profesores, trabajadores y entorno comunitario y su relación con la gestión del capital humano. Se realiza mediante la utilización de una encuesta según las características de cada institución.
2. Evaluación del cumplimiento de los requisitos de los subprocesos de competencia, selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño y análisis de las dificultades en esos subprocesos. El directivo y los evaluadores mediante una lista de chequeo deben realizar esta evaluación.

## **Etapa 2. De diseño y aplicación del proceso de gestión de la idoneidad como parte de la gestión de capital humano**

La Etapa 2 constituye la parte más importante del procedimiento para la gestión de la idoneidad como parte del capital humano. La misma tiene como objetivo diseñar y aplicar las acciones del proceso de gestión de capital humano desde la idoneidad. Esto se realiza adaptando la documentación y los manuales de cada institución acorde a las especificidades de los procesos.

Se inicia el diseño del proceso de gestión de la idoneidad, usando criterios de la norma de que es un principio y base para el sistema de gestión, luego se continúa con la selección, la capacitación y la evaluación del desempeño. Según lo expuesto por Rodríguez (2010) se considera a estas tres áreas como las principales del manejo humano.

**Actividad 4.** Identificación de los requisitos para la gestión de la idoneidad como parte de la gestión de capital humano.

**Actividad 5.** Elaboración de los perfiles de idoneidad.

**Actividad 6.** Evaluación de la idoneidad como parte de la gestión de capital humano.

## **Etapa 3. Evaluación y mejora de la gestión del capital humano**

La Etapa 3 representa a las dos actividades con las que se concluye la aplicación del procedimiento para la gestión del capital humano. Tiene los objetivos de evaluar la aplicación del procedimiento para la gestión del capital humano,

proponer las mejoras al proceso de dirección, darle seguimiento y verificar las transformaciones alcanzadas.

**Actividad 7.** Valoración de la aplicación del procedimiento para la gestión del capital humano

1. Valoración de la gestión de capital humano desde el proceso de dirección.
2. Valoración de la aplicación de la gestión del capital humano en la institución.

**Actividad 8.** Aplicación del programa de mejoras para la gestión del capital humano.

Del análisis de los resultados al someter a consideración la propuesta de procedimiento a los directivos, se pudo constatar que preliminarmente en los intercambios sostenidos y las preparaciones ofrecidas a estos para la futura implementación del mismo, hubo un avance cuantitativo en el nivel de conocimiento y aceptación por parte de los directivos, pues la mayor cantidad de ellos logran comprender la necesidad de gestionar el capital humano para asegurar los procesos sustantivos del sector. Además de proporcionarles a estos directivos una poderosa herramienta que pueden utilizar a lo largo de su desempeño directivo y profesional.

## Conclusiones

Una vez concluido el trabajo se concluye que:

El procedimiento desarrollado que consta de tres etapas, como alternativa de solución metodológica, constituye una herramienta para fomentar la mejora de la gestión del capital humano en las instituciones educativas como competencia de dirección en Educación, en el sistema institucional cubano.

## Referencias bibliográficas

Barceló-Hidalgo, M. (2021). *Formación de competencias informacionales en los estudiantes del centro universitario municipal de rodas. Pedagogía y Sociedad*, 24(62). <https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/article/view/1365>

- Borrero Alarcón, J., Rojas L. y Rojas Jirbau, R. (2016). *Indicador capital humano: una visión para medir la competencia de dirección en educación* [Primera Conferencia Internacional REDINCITEC]. Las Tunas, Cuba.
- Borrero Alarcón, J., Parra Rodríguez, F., Almaguer Santiesteban, Y. y Gamboa Graus, M. (2021). *Metodología para desarrollar la Competencia de Dirección en Educación, como resultado del Proyecto de Ciencia Tecnología e Innovación "Competencia de Dirección en Educación"*. España: Editorial Académica Española.
- Borrero Alarcón, J. y Ricardo Téllez, M. (2022). *El desarrollo del liderazgo en los directivos de la Dirección Municipal de Educación Manatí* [Ponencia]. Evento Internacional "Universidad 2022". Las Tunas, Cuba.
- Bringas, M. y Reyes, J. (2000). *Epistemología y paradigmas de la Dirección Educacional*. Material del curso ofrecido en el evento internacional "Hacia la Educación del siglo XXI". Cuba.
- Bunk, G. (1994). *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. Europea de Formación Profesional*, (1), 8-14  
<file:///C:/Users/NGHERN~1/AppData/Local/Temp/Dialnet-LaTransmisionDeLasCompetenciasEnLaFormacionYPerfec-131116-1.pdf>
- Caminero, J. M. (2012). *Competencias de la dirección escolar para una gestión de calidad*. Escuela Universitaria de Educación de Palencia. Universidad de Valladolid.
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (1998). *Cuestionario de competencias directivas (CCD)*. *Global de Negocios*, 2 (4).
- García Fenton, V. (2011). *Procedimiento para la implementación de la Gestión del Capital Humano en servicios asistenciales de hospitales*. La Habana, Cuba.
- González Téllez, M. y Parra Rodríguez, J.F. (2017) *Aproximación a la concepción de la categoría Competencia de dirección en el contexto educativo*. Material en soporte electrónico como resultado del Proyecto de Ciencia Tecnología e Innovación "Competencia de Dirección en Educación".

- López, H. (2012). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias y gestión del conocimiento. Dirección y organización.*
- Martínez Clares, P. y Echeverría Samanes, B. (2009). Formación basada en competencias. *Revista de Investigación Educativa* 27(1), 125-147.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283322804008>
- Martínez, J. (1990). *El enfoque de sistema aplicado a la organización de la formación profesional de México.* Cuadernos de Planeación Universitaria. México.
- Morales Cartaya, A. (2019). *Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana.* La Habana, Cuba: Editora Política.
- Pauchard Hafemannde, H. (2019). *Desarrollo Organizacional: sus Ventajas y Procedimientos.* <https://www.oocities.org/es/>
- Parra, F., Gamboa, M. y Ramayo, Y. (2017). *Las competencias de dirección en educación. Retos y perspectivas de cara a la universidad del siglo XXI.* Convención Internacional de Desarrollo Local. Bayamo, Cuba.
- Parra Rodríguez, F., Almaguer Santiesteban, Y. y Gamboa Graus, M. (2021). *Metodología para desarrollar la Competencia de Dirección en Educación,* como resultado del Proyecto de Ciencia Tecnología e Innovación “Competencia de Dirección en Educación” con ISBN: 978-620-3-88304-4, de la Editorial Académica Española.
- Parra Rodríguez, J. F., Gamboa Graus, M. E. González Téllez, M. (2019). *Competencia de Dirección en Educación. Aproximación teórica y realidad.* España: Editorial Académica Española.
- Perrenoud, F. (2008). *Cuando la escuela pretende preprara para la vida ¿Desarrollar competencias o enseñar otros saberes?.* España: Editorial Académica Española
- Rodríguez, Z. (2010). *Filosofía, Ciencia y Valor.* La Habana, Cuba: Editorial de Ciencias Sociales.

Tejada Fernández, J. (2016). Evaluación de competencias profesionales en educación superior: retos e implicaciones. Facultad de Educación. UNED. *Revista Educación, XX1* (19.1), 19.

---

#### **Conflicto de intereses:**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

---

#### **Contribución de los autores**

**JBA:** Concepción de la idea, búsqueda y revisión de literatura, confección de instrumentos, aplicación de instrumentos, recopilación de la información resultado de los instrumentos aplicados, análisis estadístico, confección de tablas, gráficos e imágenes, confección de base de datos, asesoramiento general por la temática abordada y redacción del original (primera versión)

**YSA:** Revisión y versión final del artículo, corrección del artículo, coordinador de la autoría, traducción de términos o información obtenida y revisión de la aplicación de la norma bibliográfica aplicada

**JFPR:** metodología, revisión y redacción del borrador original y aprobación final del manuscrito

*Pedagogía y Sociedad* publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](#)



© Joel Borrero Alarcón, Yithsell Santiesteban Almaguer, Jorge Félix Parra Rodríguez



<https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/pedagogia-y-sociedad/>: [pedagogiasociedad@uniss.edu.cu](mailto:pedagogiasociedad@uniss.edu.cu)