

La evaluación de la gestión de recursos humanos académicos como base para el perfeccionamiento de la calidad de la gestión directiva en los institutos superiores pedagógicos.

Autor:

M. Sc. Buenaventura Lázaro Castells Gil

[castells@hlg.rimed.cu](mailto:castells@hlg.rimed.cu)

## Resumen

Este artículo es parte de las valoraciones realizadas por el autor acerca del proceso de gestión de los recursos humanos académicos en los institutos superiores pedagógicos. En el mismo se valora la necesidad e importancia de la evaluación de dicho proceso. Aparecen, además, apreciaciones que, tenidas en cuenta, pueden contribuir al perfeccionamiento y elevación de la calidad de este proceso.

Palabras claves: Evaluación, Gestión, Recursos Humanos.

## Summary

This article is part of the carried out valuations for the author about the process of administration of the academic human resources in the pedagogic superior institutes. In the same one it is valued the necessity and importance of the evaluation of the statement process. They appear, also, appreciations that kept in mind they can contribute to the improvement and elevation of the quality of this process.

Key words: Evaluation, Management, Human Resource.

La sociedad reflexiona sobre el papel del docente, desde cómo concibe la educación, hasta la práctica misma; es decir, cuál es su nuevo papel ante una realidad que demanda del profesor universitario otra preparación distinta a la exigida por los modelos educativos de décadas pasadas y en la cual fue formado.

Nuevas exigencias en el contexto educativo mundial han conducido a cambios en la educación superior, fundamentalmente en el tránsito hacia un enfoque alternativo que desarrolle en sus estudiantes competencias cada vez más complejas, la realización de distintas funciones por parte de los profesores, donde se busca la integración eficiente de la tecnología en la tarea educativa y la evaluación permanente de sus procesos.

Es reconocida la importancia que tiene para cualquier institución la gestión de los recursos humanos (GRH). En las instituciones de educación superior esta se acrecienta, pues es donde los recursos humanos adquieren una formación especializada para conducir posteriormente la sociedad en sus vertientes política, social o económica.

En el caso de los institutos superiores pedagógicos (ISP), desde que se implantó la Dirección por Objetivos, se han declarado objetivos e indicadores que corresponden a la gestión de recursos humanos académicos (GRHA); no obstante, no se puede afirmar que esto garantiza una gestión de calidad, ya que se omiten indicadores que propiciarían mejores resultados en esta área, lo que conduciría a una mayor calidad de los docentes para el presente y futuro de la Educación Superior Pedagógica.

El hecho de considerar sólo una parte de estos puede promover debilitamiento en algunas áreas o procesos, como es el caso de la selección de docentes o la pérdida de calidad en el claustro universitario.

*“La evaluación integral es un nuevo enfoque dentro de la cultura administrativa moderna que consiste en implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que refleje en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la empresa.”<sup>(1)</sup>*

Del mismo modo que la educación superior se ha diseñado para facilitar una concepción educacional acorde con los procesos socioeconómicos y culturales imperantes, la GRHA dentro de los ISP ha estado vinculada a este diseño y se ha transformado en correspondencia con dicha concepción.

La tendencia de la dirección contemporánea *“de prever e intentar evitar el que los acontecimientos lleguen a nosotros en forma inesperada, parece una orientación que también se impone en la moderna dirección de personal.”<sup>(2)</sup>*

La administración de personal académico de los ISP no es un hecho reciente y se constituye en uno de los elementos más complejos de la administración universitaria, lo que puede demostrarse a través de la presencia de elementos referidos a sus procesos en los documentos normativos y jurídicos, y en el quehacer práctico de estas instituciones educativas, aunque con un tratamiento significativamente diferente al de otras organizaciones.

En las condiciones actuales del desarrollo de la Educación Superior las tareas inherentes a la GRHA deben estar dirigidas hacia el aseguramiento de los objetivos de la institución universitaria.

La necesidad de la contextualización de los procesos de dicha gestión se puede explicar, a partir de considerar las características peculiares del trabajo académico dado por la *“múltiple función del profesor, y la contraposición entre la autoridad profesional y administrativa, entre otros factores.”* (3)

El proceso de GRHA es definido por Levy, como

*“... aquel que de modo consciente se desarrolla a través del amplio sistema de relaciones e interacciones de carácter social que se establecen entre los sujetos implicados en el mismo, dirigido a crear, desarrollar y preservar, en un clima laboral adecuado, los recursos humanos requeridos, competentes, comprometidos y motivados, que desempeñen con eficiencia y eficacia sus funciones para alcanzar los objetivos de la organización”.* (4)

En los nuevos enfoques de GRH que se apliquen en los ISP, no basta con la realización de las tareas tradicionales de control de expedientes, tramitación de altas y bajas, control de asistencia y plantillas; de lo que se trata es, fundamentalmente, de prever el tipo de personal académico que se requiere, ejecutar un proceso de selección, capacitación, entrenamiento, desarrollo, evaluación del desempeño, y retribución y reconocimiento encaminados a preservar los recursos humanos, y al logro de los objetivos institucionales en correspondencia con los objetivos individuales del docente. Es por ello que los ISP necesitan mecanismos encaminados a controlar y evaluar de forma permanente y sistemática los procesos de GRH.

La evaluación es un proceso complejo en el que existen múltiples aspectos importantes. Varios son los autores que se han referido al término evaluación, Rutman (1977), Rossi (1979), Stufflebeam (1987) y otros citados por Reboloso (1994), los que de una forma u otra coinciden en afirmar determinados rasgos que están presentes en sus definiciones. Además de ser un proceso de carácter sistemático, es ampliamente aceptado que se realiza para obtener información válida y fiable. Según Stufflebeam (1987) está ligada a la emisión de un juicio; este autor, citado por Reboloso (1994), parte de reconocer que el proceso de evaluación contempla tres etapas (identificar, obtener y proporcionar información) y tres funciones importantes (servir de guía para la toma de decisiones, proporcionar datos para la responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados), encaminadas al perfeccionamiento del proceso que se evalúa.

Lo anterior lleva a reconocer que *“la evaluación integral es un nuevo enfoque dentro de la cultura administrativa moderna, que consiste en implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que refleje en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la empresa.”* (5) Dentro de la evaluación institucional, uno de los aspectos que influye de forma determinante en sus resultados es la evaluación de la gestión directiva y dentro de ella, como un componente esencial, la evaluación de la GRH, la que necesita de estándares para ser evaluada sistemáticamente.

La evaluación es una función concurrente durante el proceso de gestión directiva, pues está presente en todas sus funciones; es decir, es parte de este. La evaluación de la GRH es un proceso sistemático destinado a obtener información, que permita enjuiciar los componentes o la totalidad del sistema, lo que posibilitará la adopción de decisiones para mejorar dicho sistema.

Sin embargo, en los sistemas de GRH el término evaluación no aparece como un proceso; varios son los autores que dentro de estos sistemas incorporan la auditoría de recursos humanos, y como parte de ella, la evaluación como una función inherente. La auditoría en grado alguno sustituye a la evaluación de la gestión, pues es un concepto más limitado, tanto en el fin como en el tiempo.

El principio sobre el cual se basa la acción de la evaluación de la GRH es que los recursos humanos aparecen como factor estratégico dentro del desarrollo institucional; son ellos los que propician y concretan las condiciones de éxito en los ISP; de ahí que sea indispensable disponer de los medios adecuados que permitan evaluar en cada ISP los procesos de GRH y sus resultados.

Son varias las razones que aseguran la posición especial de la evaluación de la GRH; en primer lugar su vertiente de aplicación práctica; en segundo lugar que como forma de mejora continua cumple con dos funciones esenciales, la *“formativa que pretende conocer las dificultades que presenta el proceso (...) para facilitar la ayuda más adecuada”* (6), a diferencia del carácter fiscalizador de la auditoría, y la sumativa *“que permite formar criterios de valor acerca de los productos terminados, con lo cual es posible darle continuidad o eliminar determinados elementos del sistema”* (7), aspecto coincidente con la auditoría que, de acuerdo con lo anterior, hace que la evaluación esté unida fuertemente al control sistemático y a la ayuda oportuna para evitar desviaciones y corregirlas en caso que se produzcan.

En tercer lugar durante el proceso de evaluación es necesario el compromiso de todos, comenzando por la alta dirección, los mandos intermedios y los trabajadores implicados, para de esta forma atenuar la resistencia al cambio que trae aparejado.

El objetivo fundamental de la evaluación de la GRH es alcanzar la excelencia en la dirección del personal de la organización, visto integralmente a través de la correcta aplicación de las políticas, del desarrollo y satisfacción de las necesidades del personal, del cumplimiento de la misión y visión institucional, y de la percepción que tienen los clientes externos, a través de la medición del impacto en la sociedad.

La evaluación del proceso de GRHA se traduce al análisis y valoración de sus insumos (entradas), contextos, procesos y de los resultados obtenidos por la institución en materia de recursos humanos, y que pueden ser constatados mediante la actuación y percepción de los docentes, y en la elevación de los indicadores cuantitativos y cualitativos de los mismos; esta parte de la combinación del análisis de los referidos indicadores, a través de la aplicación de diferentes métodos e instrumentos para la recogida de información.

La necesidad de evaluación de la GRHA parece obvia. La educación es una actividad intencional de carácter social y, en consecuencia, la determinación de si se logran y en qué grado las metas constituyen un elemento constitutivo de la propia acción educativa. No sería razonable desentenderse de los efectos que justifican la actividad. Pero sería un error proyectar la evaluación a este proceso, como la evaluación que se desarrolla en el ámbito económico, pues se corre el riesgo de que al trasladar acríticamente los procedimientos del control económico, puedan distorsionarse los propios procesos de gestión, considerándolos como un caso particular de la producción de bienes y servicios. Es necesario acabar con la mentalidad obsesiva de autoanálisis y autojustificación permanentes, centrada sólo en los resultados.

A la tendencia del economicismo evaluativo (énfasis en los indicadores de eficiencia y productividad), es necesario anteponerle la evaluación centrada en la calidad de los procesos universitarios, utilizando una amplia gama de indicadores, no necesariamente cuantitativos, ya que el objetivo es valorar y medir lo que se debe, lo que es relevante, y no lo que se puede, lo fácil. Esto no sólo sería inútil, sino en muchos casos, también peligroso, dado que el poder de la evaluación para conformar su propio objeto podría, en tales circunstancias, desviar los objetivos, procesos y resultados del sistema de GRHA.

La evaluación actual de la misma no está orientada en lo fundamental a considerar los niveles de integración de sus procesos que se producen en los ISP y la calidad con que estos se desarrollan. Se evalúan aspectos que no tributan a la calidad de los mismos.

Las áreas de trabajo que participan en este proceso no lo desarrollan como verdaderos integradores, al no constituirse como equipo. Por lo general, los Departamentos Docentes, de Recursos Humanos, de Cuadros y la Vicerrectoría de Investigaciones y Postgrado desarrollan su actividad de forma independiente, orientados en lo fundamental, a la determinación del nivel de cumplimiento de los objetivos convenidos y en menor medida, a la calidad con la que se alcanzaron los resultados.

Lo anterior evidencia lo importante de hacer evaluaciones integradas, las que posibilitarían una visión más general de los diferentes procesos y menos parcializada o segmentada del objeto de evaluación

Esto, a juicio del autor, puede ser considerado como uno de los factores que determine la necesidad de evaluar la GRHA en los ISP, de acuerdo con dimensiones (coincidentes con los procesos de gestión de recursos humanos), indicadores y descriptores utilizables para este fin.

A partir de las valoraciones realizadas, es propósito de este autor dar a conocer, en próximos trabajos, un modelo que permite, a través de la evaluación, diagnosticar cómo se desarrolla el proceso de GRHA; contribuir a la toma de decisiones para la mejora de dicho proceso en los ISP; comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos; y fortalecer los valores de la institución, a partir del compromiso y cumplimiento de la política laboral.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. López Toledo, Martha R. Un salto cualitativo en el control a través de la auditoría de control, p. 1.
2. Ortueta. Técnicas de dirección de personal, p. 17.
3. Arrechvaleta Guartón, Nora y Lillian Doussou. La administración del personal académico, p. 63.
4. Levy, Mayra Noemí. Modelo de gestión del personal docente universitario, [s.a.]
5. López Toledo, Martha R. Un salto cualitativo..., p. 1.
6. Salcedo Estrada, Inés [et al.]. Supervisión Educativa..., p.21.
7. Ibid.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ARRECHVALETA GUARTÓN, NORA Y LILLIAN DOUSSOU. La administración del personal académico. En Revista Cubana de Educación Superior (La Habana), Vol. 14, No. 1, 1994.
- AYARZA, E. HERNÁN. Evaluación de la Educación Superior como estrategia para el cambio. El proceso de autoevaluación. En Evaluación de la calidad y gestión del cambio. México, Universidad de Guanajuato, 1995.
- BUSTILLOS, CARLOS. La gestión de recursos humanos y la motivación de las personas. En Capital Humano (España), (73), 1994, p. 17-28.
- CASTELLS GIL, LÁZARO. La evaluación de la gestión de los recursos humanos académicos: una necesidad para el desarrollo de los Institutos Superiores Pedagógicos. Revista Electrónica Luz (Holguín), Año IV, No. 4. , 2005.
- . Sistematización teórica sobre la evaluación de la gestión de recursos humanos académicos en los Institutos Superiores Pedagógicos. Resultado No. 9 del Proyecto de Investigación “La evaluación de la gestión directiva”. Holguín, Biblioteca Universitaria, Instituto Superior Pedagógico “José de la Luz y Caballero”, 2006.
- CASTILLO APONTE, JOSÉ. Gestión total del personal. Santa Fe de Bogotá, Editorial. Grijalbo, 1994.
- CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Perfeccionamiento del sistema de evaluación institucional [inspecciones] a los centros de Educación Superior adscriptos al MES. (Consejo de Dirección de enero de 2003). La Habana, 2003. [Material en soporte digital].
- . Resolución Ministerial 166/97. Reglamento de Inspección de la Educación Superior. Evaluación Institucional. La Habana, 1997.
- . Resolución Ministerial 31/2005. Sistema de Evaluación Institucional. Junta de Acreditación Nacional. La Habana, 2005.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. México, Editorial Alto, 1990.
- HARPER Y LYNCH. Manual de Recursos Humanos. En Gaceta de Negocios (Madrid), No. 41, 1992, p. 6-44.
- LEVY, MAYRA NOEMÍ. Modelo de gestión del personal docente universitario. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, 1999.

- LÓPEZ TOLEDO, MARTHA R. Un salto cualitativo en el control a través de la auditoría de control. WWW.monografías.com. 2005.
- MIGUEL GUZMÁN, MARGARITA DE. Metodología para la planeación de recursos humanos. Tesis en opción al Grado Académico de Máster en Dirección. Villa Clara, Universidad Central de Las Villas, 1996.
- ORTUETA. Técnicas de dirección de personal. 5ª. Edición. 1989. [Reproducción].
- SALCEDO ESTRADA, INÉS [ET AL.]. Supervisión Educativa I. Maestría en Planeamiento, Administración y Supervisión de Sistemas Educativos. La Habana, 1989. [Material de estudio].
- SOLABARRIETA EIZAGUIRRE, JOSU. Aprendiendo a evaluar: hacia la autoevaluación del centro. [s. l.], I.C.E. de la Universidad de Deusto, [s.a.]
- VALIENTE SANDÓ PEDRO. La evaluación de la gestión directiva como objeto de la investigación educativa. Revista Electrónica Luz (Holguín), Año IV, No.4, 2005.