



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- 1 -

LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS UNIVERSIDADES

Ing. Civil Silvia A. C. Doldán ⁽¹⁾

Ing. Civil Gustavo C. Balbastro ⁽²⁾

Palabras claves: gestión – recursos humanos – sistema integrado

Introducción

En la era del conocimiento el valor de las organizaciones, por sobre los recursos materiales y tecnológicos con que puedan contar, reside en los **recursos humanos** que éstas poseen. Esto reivindica la necesidad de integrar la gestión del conocimiento en la política de recursos humanos de toda organización moderna que deberá estar orientada a crear y almacenar conocimiento, así como a su posterior distribución y uso.

Esta afirmación de que el verdadero valor de las organizaciones reside en sus recursos humanos, es doblemente cierto en las organizaciones del Estado, en las que los recursos humanos son, además, servidores públicos.

Por ello, la gestión de recursos humanos en el Estado es tanto una cuestión técnica como política, que implica no sólo gestionar sino también instalar y mantener un **Sistema de Gestión** que provea a las personas las señales institucionales acerca de lo que se espera de ellas y cuáles son las consecuencias de los distintos comportamientos laborales.

La **gestión de personal** implica la administración de los recursos humanos. Administrar personal en forma íntegra implica cumplir con una serie de funciones que abarcan la relación laboral desde el principio al fin de la misma actuando de acuerdo con valores tales como transparencia, equidad y honestidad para estimular el compromiso y la motivación y lograr un clima institucional positivo.

Esta administración comprende la gestión de los recursos humanos como un **sistema integrado** garantizando su coherencia interna y la articulación con el entorno de la organización.

(1) Universidad Tecnológica Nacional-Facultades Regionales Santa Fe y Rafaela. Email: sacdoldan@yahoo.com.ar

(2) Universidad Tecnológica Nacional-Facultad Regional Rafaela. Email: gbalbastro@yahoo.com



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- 2 -

Caracterización de las Universidades

La Universidad tiene características propias que la diferencian de otras instituciones. Una característica muy significativa es que sus órganos de dirección están integrados por miembros de los tres órdenes: docentes, egresados y estudiantes. Es de destacar que también las asociaciones gremiales participan en las decisiones que se toman en esta institución.

Considerando a los integrantes de la comunidad universitaria de acuerdo a sus roles, hablamos de docentes y no docentes. Ambos estamentos participan en la gestión universitaria ya sea a través de la investigación, enseñanza, extensión, asistencia, mantenimiento, etc.

La Universidad necesita que los recursos humanos que posee, que son su recurso vital, se coordinen en un trabajo mancomunado para lograr una gestión exitosa.

Una adecuada política de personal mejorará la calidad de vida de las personas en su entorno laboral y desarrollará el clima adecuado para la prestación de un servicio público de excelencia.

Poder dar cumplimiento a esta pauta es un desafío para la gestión de personal, más aún si se tienen en cuenta los tiempos de cambios vertiginosos que se están viviendo y las dificultades no predecibles que ellos pueden acarrear.

Administración de los recursos humanos

La administración de los recursos humanos, competencia de la Dirección de Personal, deberá asumir un rol de “agente de cambio” en el sentido no de controlar al mismo (ya que no siempre los cambios pueden ser controlados) sino de generar las condiciones adecuadas para responder al cambio en las medidas necesarias, con velocidad, eficacia, en actitud proactiva.

La Dirección de Personal tiene por objeto la dirección, ejecución y evaluación de las funciones relacionadas con la aplicación de las políticas de personal. Asimismo participa en la planificación y elaboración de dichas políticas.

Entre sus funciones podemos destacar:



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- 3 -

- ❑ Desarrollo y actualización permanente de la estructura escalafonaria en función a los cambios laborales y las necesidades de la Universidad.
- ❑ Definición de los puestos de trabajo, los perfiles ocupacionales para cada puesto definido, competencias y responsabilidades.
- ❑ Reclutamiento y selección del personal conforme las necesidades de la institución.
- ❑ Coordinación de la capacitación y formación continua para las funciones estipuladas en el puesto de trabajo.
- ❑ Evaluación de los desempeños en función de la capacitación recibida y los objetivos planteados para dicho desempeño.
- ❑ Promoción de las posibilidades de desarrollo y ascenso en pos del enriquecimiento laboral.
- ❑ Promoción del bienestar de las relaciones laborales , lo que comprende la adaptación funcional de máquinas y herramientas, la ordenación espacial y temporal del trabajo, así como las condiciones físico-ambiental (iluminación, ventilación, ruidos, temperatura, etc.) y sociales correctas.
- ❑ Mantenimiento de una adecuada relación legal y contractual con los empleados y las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo
- ❑ Promoción de la participación activa de todos los miembros de la comunidad universitaria en pos de los beneficios propios e institucionales

Podemos decir que una **gestión de recursos humanos como sistema integrado** está compuesta por:

La gestión del empleo: comprende la selección, movilidad y desvinculación del personal, el diseño de perfiles en base a puestos o grupos de trabajo, los instrumentos a utilizar para el reclutamiento y selección del personal y para la reasignación o rotación de tareas.

La gestión del rendimiento: se ocupa de planificar y evaluar el desempeño del personal, definiendo los criterios de evaluación y su aplicabilidad a los diferentes roles y puestos de la organización (en todos los estamentos que la componen).

La gestión del desarrollo de los recursos humanos: comprende las herramientas que permitan identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de competencias, el diseño, implementación y evaluación de programas de capacitación orientados a la estrategia organizativa, como asimismo la orientación en la definición de la estrategia de desarrollo profesional de sus empleados.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- 4 -

La gestión de las remuneraciones e incentivos: referida a los criterios de establecimiento de salarios, la aplicación de mecanismos de incentivos (por productividad, resultados, objetivos, etc.).

Por lo dicho podemos concluir que las funciones de la Dirección de Personal conforman una **gestión integrada de los recursos humanos**.

Si quisiéramos extender más aún el concepto de gestión de recursos, no sólo en lo concerniente a los propios empleados de la Universidad sino también a los actores involucrados en su ámbito, podríamos hablar de un plan de desarrollo más amplio que comprenderá

- ✓ La gestión del cuerpo académico y personal administrativo (bajo las pautas que ya hemos visto)
- ✓ La gestión de servicios y beneficios a estudiantes (implementación de becas, servicios de salud, etc.).

Ahora bien, en virtud de los cambios a los que actualmente las organizaciones están sujetas en forma permanente es que debemos pensar en **sistemas integrados de gestión tendientes a la calidad y en mejora continua**.

Desde la Universidad al medio

La gestión integrada de los recursos humanos dentro de la Universidad constituye el primer paso para la posterior integración de la Universidad con la Sociedad a través de un *plan de gestión* que:

- ⇒ Desde la Universidad esté orientado a los “clientes” que la misma posee, que es la Sociedad misma.
- ⇒ Sea totalmente participativo, es decir, integre los diferentes sectores que componen la institución y las opiniones de los actores externos
- ⇒ Sea un instrumento que pueda dar respuesta a los cambios y exigencias a los que se encuentra expuesta la Universidad actualmente.

Como *metodología de trabajo* se propone:



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- 5 -

- ❑ Crear un equipo multidisciplinario que coordinará las tareas.
- ❑ Realizar un análisis de Fortalezas-Debilidades (aspectos internos) Oportunidades y Amenazas (aspectos externos) de la institución.
- ❑ Reflexionar acerca de la misión y visión de las Universidades.
- ❑ Proponer objetivos.
- ❑ Diseñar estrategias para alcanzar dichos objetivos.
- ❑ Implementar las estrategias diseñadas.
- ❑ Controlar y evaluar continuamente la marcha de los trabajos para introducir los cambios que sean necesarios en pos de una optimización del plan de tareas.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- 6 -

Bibliografía

Alvarez, Héctor	Principios de administración	Eudecor	1996
Castro, Angel	Relaciones humanas	Editorial Troquel S.A.	1969
Chiavenato, Idalberto	Introducción a la teoría general de administración	Mc Graw-Hill Editores S. A.	
Fainstein, Héctor	Tecnologías de gestión	Aique Grupo Editor S.A.	2000
Figini, Alejandra	La Inteligencia Emocional aplicada a los Recursos Humanos	Ediciones Macchi	2002
Koontz, Harold -Heinz Wehrich	Administración: una perspectiva global	Mc Graw-Hill Editores S. A.	2001
Lengyel, Miguel	La organización moderna	Editorial Coyuntura	
Levering, Robert	Un lugar para trabajar	Javier Vergara Editor S.A.	1993
Sallenave, Jean Paul	Gerencia y planeación estratégica	Grupo Ed. Norma	1991
Serra, Roberto	El nuevo juego de los negocios	Grupo Editorial Norma	2000
Werther, William -Keith Davis	Administración de personal y RRHH-ISBN 970-10-0671-2	Mc Graw Hill	1995