

La evaluación de la Gestión de los Recursos Humanos Académicos: una necesidad para el desarrollo de los Institutos Superiores Pedagógicos.

Autor: MS.c Lázaro Castells Gil

### **Resumen**

La gestión de los recursos humanos académicos, como proceso que subyace en el proceso de gestión directiva de toda institución de Educación Superior (IES), se convierte, con los nuevos objetivos que asumen estas organizaciones, en un factor de importancia estratégica. Su evaluación se convierte hoy en día en una necesidad para el desarrollo de estas instituciones.

En el presente artículo se expone de forma sintética el desarrollo teórico de la Gestión de Recursos Humanos (GRH), su evolución como disciplina científica y como práctica en el contexto de la gestión directiva, sus principales tendencias, así como se realiza una aproximación a la evaluación de la GRH académicos en los Institutos Superiores Pedagógicos abordando su forma de realización y principales limitaciones.

### **Abstract**

The administration of the academic human resources, as process that underlies in the process of the administrative activity of each Institution of Higher Education (IHE), becomes, with the new objectives that these organizations assume, in a factor of strategic importance. Its evaluation becomes a necessity for the development of these institutions nowadays.

This article presents, in a synthetic way, the theoretical development of the Administration of Human Resources (AHR), its evolution as a scientific discipline and as a practice in the context of the directive administration, as well as its main tendencies. It also includes an approach to the evaluation of the academic AHR in the pedagogic universities from the perspective of its form of realization and its main limitations.

### **Introducción**

En los últimos años se ha puesto de manifiesto la necesidad de evaluar todos los procesos que se producen dentro de la dirección universitaria, con el objetivo de elevar la calidad de los servicios y alcanzar la excelencia académica.

La gestión de recursos humanos es uno de estos procesos y necesita de retroalimentación para conocer su eficiencia y poder establecer los cambios que sean necesarios. Para esto, se requiere de una medición sistemática de su rumbo, corregirlo si es el caso, o propiciar cambios que lo lleven a un nuevo estadio de desarrollo.

La evaluación, como proceso sistemático de recogida de datos para obtener información válida y fiable que permita al directivo formarse un juicio de valor acerca de la situación valorada, se constituye en una herramienta fundamental del proceso de dirección.

Se considera que un sistema de evaluación de la gestión de los recursos humanos académicos bien estructurado, elevaría la calidad de los servicios universitarios tanto en la calidad de la gestión propiamente dicha, como en sus procesos sustantivos: la docencia, la investigación y la extensión.

La Gestión de los Recursos Humanos Académicos de los Centros de Educación Superior alcanza su máxima expresión en la calidad de los servicios y resultados educativos; de ahí, que su evaluación constituya un paso importante en todo el proceso de gestión directiva, lo que permitirá adoptar decisiones trascendentales y oportunas, que integradas, conducirán a un proceso de mejora continua.

### **La evolución de la GRH como disciplina científica y como práctica en el contexto de la actividad directiva.**

La dirección de las personas ha sido necesaria desde el surgimiento de los primeros grupos humanos organizados para lograr objetivos comunes. Es difícil

imaginar el desarrollo de la humanidad y de las grandes obras construidas sin una adecuada dirección de los recursos humanos. No obstante la administración de personal como tal ha sido reconocida, de manera empírica, a partir de la revolución industrial.

La gestión de los recursos humanos, como proceso que subyace en el proceso de gestión directiva de toda institución empresarial o de servicios, se ha ido desarrollando de forma paralela a la Ciencia de la Dirección, es por ello, que con la aparición de la Escuela Clásica de la Administración podemos identificar la ***dirección clásica de personal***, asociada a las concepciones acerca del factor humano de Taylor (1913) y Fayol (1916); caracterizadas por considerar al factor humano como un factor productivo más, donde sus motivaciones son eminentemente económicas y se muestra pasivo en cuanto a su participación en la toma de decisiones.

La dirección clásica de personal intentó sustituir el empirismo del tratamiento al factor humano propio de la etapa anterior al Taylorismo, a través de la aplicación de los principios de la organización formal en los procesos de producción y en los puestos de trabajo. Esto hizo que el surgimiento de los departamentos de personal (relaciones industriales) redujeran su gestión a las relaciones obreros – patronales, vista desde una óptica funcional administrativa, quedando minimizada respecto a otras áreas funcionales de la empresa.

Los aportes realizados por Fayol (1916) a la organización científica del trabajo de Taylor (centrada en el diseño y ejecución de la tarea), se centran en la estructura de la organización, formula los principios de dirección y organización, define los principios generales y características de los dirigentes, diferenciándolos de los trabajadores, ingenieros y técnicos. La preparación especializada de estos pasa a ser una preocupación de la dirección de la empresa, hacen que comience a generarse la moderna ciencia de la administración, y con ella la dirección de personal comienza a responder a la alta dirección institucional.

En la década de los años 30 del siglo XX, se da continuidad a la crítica de la dirección clásica de personal, y al enfoque mecanicista que se le daba al factor humano, elaborado sobre la base de una incorrecta apreciación de las motivaciones del hombre en las organizaciones, lo que conduce a nuevos métodos de dirección de personal. El término “recursos humanos”, comienza a ser utilizado en sustitución de relaciones industriales, como consecuencia del surgimiento de la **Escuela de Relaciones Humanas**, cuyo principal exponente Elton Mayo, reconoce que el énfasis en la conducta informal de los grupos de trabajo y en los sentimientos, actitudes e interacciones de los trabajadores, permiten disminuir la confrontación entre obreros y directivos y comienza a prevalecer la idea de “el hombre como recurso de producción”.

Durante los años sesenta y setenta el factor humano quedó relegado dentro de la dirección, tanto en su enfoque clásico como estratégico. En la década del 80, “El reconocimiento de los recursos humanos como factor estratégico dada su capacidad para ayudar a fortalecer la competitividad y el desarrollo de las empresas”<sup>1</sup>, llevan al nuevo enfoque de Dirección de Recursos Humanos.

Con la aparición de la Dirección Estratégica, el trabajador es considerado como cliente interno a quien hay que atender sus necesidades y expectativas, la gestión humana es visualizada como un proceso administrativo y son incorporadas la motivación, la comunicación, la socialización, el liderazgo y la dirección participativa como componentes sociopsicológicos del proceso de gestión de recursos humanos, así como la auditoría a los Sistema de Gestión de Recursos Humanos, como elemento de control.

En la actualidad la Dirección de Recursos Humanos va más allá de las concepciones anteriores sobre el factor humano, de la posición que ocupa dentro de la organización y de las funciones que desempeña.

## **Tendencias actuales de la Gestión de Recursos Humanos.**

En los últimos tiempos se han desarrollado diversas teorías en el ámbito de la dirección, Velázquez (2000) reconoce entre ellas, la reingeniería de procesos y el Marketing Estratégico, que tienen como fin común lograr la competitividad de las organizaciones ante la globalización, el auge de la innovación tecnológica, la informática y las comunicaciones, entre otros factores. Estas teorías requieren de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento a los recursos humanos.

La reingeniería consiste en el análisis y modificación de los procesos básicos de trabajo en una organización y la implementación de los nuevos diseños. Cuando el proyecto de reingeniería se aplica a los sistemas de GRH, se aumenta el valor del capital humano, pasando a ser el factor humano la clave del éxito. Por tanto, los objetivos de la reingeniería en relación con los recursos humanos se traducen a:

- ✓ Identificar y captar trabajadores con las habilidades necesarias para contribuir al logro de los objetivos definidos
- ✓ Racionalizar la cantidad de personal.

El primero de estos objetivos aplicado a la educación superior se traduce en incorporar el personal académico necesario, con las capacidades y habilidades requeridas y adecuadamente motivados para llevar a cabo los cambios que se operan en las IES. Particular significación tiene este objetivo pues en el profesor universitario se integran generalmente dos profesiones la llamada original y la de pedagogo, existiendo aspectos referidos a la profesionalidad del docente que se logran dentro de la IES. En el caso particular de los ISP las habilidades pedagógicas son adquiridas desde su propia formación de pregrado, las que son perfeccionadas en su práctica profesional por lo que pueden ser observadas antes de incorporarse al ISP.

El segundo no se aplica a la educación, en el caso del contexto cubano, pues el docente no se racionaliza, sino que en estrecha relación con el primer objetivo se adoptan decisiones para su recalificación o desarrollo.

El marketing aplicado a las políticas de personal, (marketing interno) es la transformación que se produce en la filosofía de la organización y de su política de personal, “cuando se comprende que el empleado ya no es un simple recurso del que se dispone tecnocráticamente, sino un interlocutor válido con el que se debe negociar, un tipo especial de cliente con el que es preciso intercambiar el valor del trabajo, el sentido de la empresa y su forma de gestión”.<sup>2</sup> (Quintanilla, 1991 citado por Velázquez, 2000).

El objetivo del marketing interno aplicado en la Educación Cubana es garantizar mayor calidad en los servicios educativos. El docente universitario además de prestar un servicio, es usuario de su propia institución, cuyas necesidades deben ser tenidas en cuenta y por la propia participación en las decisiones no puede ser obviado. Por tanto se precisa del diálogo, la negociación y el intercambio para lograr su compromiso con los objetivos institucionales y con la forma de gestión, esto hace que se transforme la política hacia los recursos humanos.

El cambio en las políticas de recursos humanos permite según Velázquez, (2000)

- ✓ Prevenir, paliar y/o solucionar muchos conflictos organizacionales.
- ✓ Establecer las bases del contrato económico, psicológico y social entre los empleados y la empresa.
- ✓ Promover el desarrollo y eficiencia del colectivo.

Dentro de las políticas de personal la de recompensa constituye el enfoque de marketing interno, pues estas son el eje central sobre el que se articulan el resto de las actividades de RH, con el objetivo de lograr la satisfacción laboral y la motivación de los trabajadores. Las nuevas tendencias que se aplican a la GRH promueven el equilibrio social en la organización.

### **Principales postulados teóricos de la Gestión de Recursos Humanos.**

En el terreno práctico la GRH está presente entre los subsistemas de las organizaciones junto con otras direcciones funcionales como la gestión de recursos materiales y financieros. En la actualidad, esta tiene una influencia

fundamental sobre el rendimiento individual, y por consiguiente, sobre la eficiencia y calidad de cualquier organización, estableciendo la diferencia entre organizaciones similares.

El término Gestión de Recursos Humanos ha sido abordado por varios autores en distintas épocas y desde distintos puntos de vista, Castillo (1994), lo considera un sistema, Stoner (1984), Chiavenato (1994) y Levy (1999) como proceso y como estrategia es abordado en la Enciclopedia Encarta 2001. Estas apreciaciones dejan claro el carácter sistémico de la GRH, aspecto recogido en los trabajos de estos autores. A partir de lo anterior el autor asume que la GRH es un sistema constituido por procesos, con el objetivo de mantener la organización provista de los recursos humanos necesarios, capacitados y motivados en los puestos adecuados y en el momento oportuno para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales y la realización de la estrategia de desarrollo personal.

En términos generales las posiciones teóricas asumidas han conducido al autor a plantear las siguientes características de la GRH:

- **Carácter administrativo:** La GRH es un sistema que presupone la aplicación de las funciones generales de dirección, lo que es también válido para cada uno de los procesos que lo forman.
- **Carácter sociopsicológico:** Se sustenta en las relaciones interpersonales, la comunicación y la motivación que pueden llevar al establecimiento de un clima laboral favorable en beneficio del cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Carácter contingencial:** Que está dado por la flexibilidad y adaptabilidad de sus procesos, lo que permite dar respuesta a las necesidades de personal de las organizaciones a través de la adopción de modelos ajustados a las políticas vigentes, a las realidades cambiantes de las

organizaciones y su entorno, a sí como a los objetivos estratégicos que se tracen en la institución con vista a lograr el cumplimiento de la misión institucional.

- **Carácter multivariado:** Dado por la multiplicidad enorme de campos de conocimiento (psicología, sociología, ingeniería industrial, derecho, seguridad, medicina del trabajo, etc.) que se asocian a la administración de recursos humanos, y la constituyen en un área multidisciplinaria. Los asuntos tratados por la ARH se refieren tanto a aspectos internos (**enfoque introversivo**), como externos (**enfoque extroversivo**).
- **La GRH es responsabilidad de la línea de mando y una función del staff:** La GRH, “es una responsabilidad básica de la gerencia, en todos los niveles y tipos de gerencia, y en todas las organizaciones. Los especialistas de personal asesoran a los gerentes de línea en todo lo que se refiere a consultoría, consejería y servicios de varios tipos de controles para asegurar directrices uniformes de administración de personal destinadas a alcanzar los objetivos de la organización”.<sup>3</sup> (Pigors y Myers (1965), citados por Chiavenato (1994)).

El sistema de GRH se dinamiza a través de sus componentes, (procesos) que en su interrelación propician el cumplimiento de sus objetivos. El análisis de diferentes sistemas de GRH, C.A.F., Bustillo (1994), Werther y Davis (1991), Harper y Lynch (1992), SIEDEC (1994), Chiavenato (1994), Puchol (1995), Hax (1992), permitió identificar los procesos que lo forman: **captación y selección, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, retención y retribución y control de recursos humanos.**

- **CAPTACIÓN Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS:** Se constituye en el proceso inicial y puede ser definido como el proceso administrativo que asegura la entrada de los recursos humanos a la organización, a partir de las



necesidades existentes y requisitos establecidos. El objetivo de este proceso es asegurar en cantidad y calidad las personas que la organización necesita para lograr las metas previstas.

Las acciones que integran este proceso y que en su interrelación propician este objetivo son: Diseño de programas, previsión de fuerza laboral, inventario de potencial humano, análisis de cargos, perfiles de competencia, reclutamiento y selección.

- **FORMACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS:** Este proceso es identificado como el que garantiza la calidad de los recursos humanos durante su permanencia en la organización, dotándolos de las herramientas necesarias para el desempeño eficiente del empleo y le proporciona una estrategia de desarrollo individual en correspondencia con los objetivos institucionales.

La formación y el desarrollo de los recursos humanos, se logra en la institución a través de la interrelación de tres etapas, que deben ser tenidas en cuenta desde la incorporación del trabajador a la organización.

La **formación profesional**, es el proceso de preparación y formación del hombre para el ejercicio de una profesión, los objetivos de este son amplios y mediatos.

El **desarrollo profesional**, es el proceso que garantiza la ampliación, desarrollo y perfeccionamiento del hombre para su crecimiento dentro de la organización; este garantiza el cumplimiento por parte del empleado de tareas más complejas que sobrepasan su ocupación actual en la organización.

El **entrenamiento**, se constituye en la capacitación del hombre para el ejercicio de una tarea específica o función determinada, “sus objetivos son restringidos e inmediatos”<sup>4</sup> (Chiavenato, 1993).

En el proceso de formación y desarrollo de los recursos humanos también es necesario tener en cuenta el **desarrollo organizacional**, pues el hombre se desempeña dentro de la organización. En ella se operan constantes procesos de cambio, planificados o no, que unido a los que se producen en la estructura organizacional y los que se suceden como resultados de la RCT, hacen que las personas cambien también sus actitudes y motivaciones; aspectos que influyen en la relación entre objetivos institucionales y objetivos de desarrollo individual.

- **EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS:** La evaluación de los recursos humanos comúnmente se denomina evaluación del desempeño, la que es definida por Chiavenato (1993), como un “sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo”<sup>5</sup>. El proceso de evaluación del desempeño es una práctica imprescindible en la actividad directiva.

La evaluación de los RH es el proceso clave en la GRH a través de la cual se valora de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados en la organización.

Este proceso, presente en todos los sistemas referidos con anterioridad, permite: Medir el desarrollo alcanzado por el individuo y sugerir promociones, identificar el potencial interno de la organización, mejorar la actuación de los empleados, hacer un uso correcto del sistema de compensación, validar los procesos de selección y medir la estabilidad del clima laboral, además puede ser utilizada como instrumento de información y comunicación y como vía de formación.

- **RETENCIÓN Y RETRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS:** Una organización de éxito no es sólo aquella que capta y desarrolla sus recursos

humanos adecuadamente, sino las que también los mantiene. Para retener los recursos humanos es necesario aplicar un grupo de acciones que son propias de este proceso, tales como: Sistemas de compensación, planes de beneficios sociales y de higiene y seguridad en el trabajo

En este proceso se materializa la función de liderazgo del jefe, “pues cada vez se hace más difícil dirigir a la gente en forma autocrática”, (Castillo, 1994) ya que no se puede dirigir mediante la imposición de órdenes, pues cada día la dependencia es mayor de los conocimientos y la colaboración de las personas de una organización. Se hace necesario, entonces, promover la creación de condiciones motivantes que propicien la actitud favorable de los trabajadores.

- **CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS:** Último de los procesos generalizados en los sistemas de GRH y como todo sistema administrativo debe estar presente; en el caso específico de los RH para que las diversas estructuras de la organización puedan desempeñar sus responsabilidades de línea.

Según Chiavenato (1994), “El proceso de control actúa para ajustar las operaciones a determinados patrones preestablecidos, y funciona de acuerdo con la información que recibe”<sup>6</sup>; de aquí, que en el control de los recursos humanos se hace necesario una base de datos, acoplado a un sistema de información. Los datos en sí mismo carecen de valor, pero cuando son clasificados, almacenados y relacionados entre sí, permiten obtener información.

Algunos autores incorporan ya sea como proceso o función del control de recursos humanos la auditoría, Wather y Davis (1991), Harper y Lynh (1992), Chiavenato (1993), Castillo (1994) y Levy (1999). De forma general, la **auditoría** puede ser considerada como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas

a los actos o eventos de carácter económico-administrativo; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Generalmente la auditoría es realizada por profesionales calificados y externos, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.

Las posiciones teóricas asumidas por estos autores dejan claro tres aspectos sobre la auditoría de recursos humanos, su carácter fiscalizador, evalúa el funcionamiento actual y su objetivo es informar a la administración, aspectos que demuestran su carácter limitado; si a esto unimos que es realizada por personal externo queda claro que no se convierte en un proceso sistemático.

A pesar de que estos procesos aparecen en un orden no se producen en forma lineal, sino que existe una interacción dialéctica entre ellos. Unos procesos no pueden prescindir de los otros por ser todos partes de un mismo sistema.

### **La gestión de los Recursos Humanos y su evaluación en las IES: sus especificidades en los ISP**

Del mismo modo que la Educación Superior se ha diseñado para facilitar una concepción educacional acorde con los procesos socioeconómicos y culturales imperantes, la GRH académicos dentro de las IES, ha estado vinculada a este diseño y se ha transformado acorde con esta concepción a partir de 1959. Anteriormente a esta fecha “no existía una concepción con propósitos definidos”.<sup>7</sup> (Levy, 1999).

La administración de personal académico de las IES no es un hecho reciente. 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.

La necesidad de la contextualización de los procesos de la GRH académicos en las IES 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”.<sup>8</sup>(Arrechavaleta y Doussou, 1994)

El proceso de Gestión del Personal Docente Universitario se aplica en el MES y sus instituciones desde 1996, donde se reconocen como procesos básicos **provisión, empleo, formación, preservación y auditoría**. El contenido de estos procesos y de las fases o subprocesos que los conforman a partir de las formulaciones citadas por Valiente (2003)<sup>9</sup> se constituye de la siguiente forma:

**Diseño de puestos, planeación de necesidades, reclutamiento, detección, selección, incorporación, formación, desarrollo, organización del trabajo, evaluación del desempeño, atención, retribución, reconocimiento y auditoría**

La realización de estos procesos en las prácticas directivas de los ISP, desde su surgimiento en 1976, encarnan múltiples problemas metodológicos y de enfoque a los que debe tratar de encontrarse la mejor respuesta en correspondencia con las particularidades de la organización.

El proceso de gestión de los recursos humanos docentes en los ISP es una responsabilidad de todos los directivos de la línea de mando (Rector, Decanos y Jefes de Departamento) de la institución. Sin embargo el staff que asesora a los directivos en la gestión de los recursos humanos está diseminado en varias áreas; las funciones relativas a la GRH, asesoradas en lo fundamental por la VRIPG y los Departamentos de Cuadros y Recursos Humanos, se entrelazan y se vuelven difusas.

El departamento de RH es el asesor principal en la planeación de necesidades, en la evaluación del desempeño, atención y retribución y participa en la selección y organización del trabajo. Su no subordinación a la alta dirección limita su participación en las principales decisiones sobre estos aspectos.

El departamento de cuadros atiende principalmente, unido al sindicato, lo relativo al reconocimiento de los RH y participa en la planeación de necesidades, en la selección, en el desarrollo, en la evaluación del desempeño y en la atención. Este departamento que actúa en todo el sistema de GRH académicos como una estructura intermedia, está responsabilizado, además, con la asesoría al trabajo con los cuadros, que constituye un Sistema de Gestión de Recursos Humanos especial. Al estar subordinado a la alta dirección, tiene una activa participación en las principales decisiones relativas a la GRH.

Por otra parte, la Vicerrectoría de Investigaciones y Postgrados, es el asesor principal de los procesos de formación y desarrollo, y atiende lo concerniente y la superación profesional y la formación académica del claustro.

La Vicerrectoría de Pregrado juega un papel importante en la labor de entrenamiento que realiza al docente universitario a través de la realización del trabajo metodológico y del Entrenamiento Metodológico Conjunto.

En todo el sistema de GRH desempeñan una labor importante los departamentos docentes, pues constituyen los ejecutores principales en los procesos de selección y evaluación del desempeño y en acciones de otros procesos como la incorporación y la organización del trabajo, además de participar activamente en la formación y desarrollo del personal docente universitario. La acción directa de los departamentos docentes en estos procesos los convierte en una estructura importante dentro del sistema de GRH.

Por tanto, en los nuevos enfoques de la 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. Se trata fundamentalmente, de prever el tipo de personal académico que se requiere, ejecutar un proceso de captación y selección, de formación y desarrollo, evaluación del desempeño, retribución y reconocimiento y de control 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 se necesitan mecanismos encaminados a controlar y evaluar de forma permanente y sistemática los procesos de GRH,

### **¿Qué podemos entender por evaluación de la gestión de recursos humanos?**

La evaluación es un proceso complejo 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.

“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>10</sup>. 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 gestión de recursos humanos; 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 gestión, pues es un concepto más limitado, tanto en el fin como en el tiempo.

Son varias las razones que aseguran la posición especial de la evaluación de la GRH académicos, en primer lugar su vertiente de aplicación práctica, en segundo lugar como forma de mejora continua cumple con dos funciones esenciales, según Salcedo (1998), la “formativa que pretende conocer las dificultades que presenta el proceso (...) para facilitar la ayuda más adecuada”<sup>11</sup>, 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”<sup>12</sup> aspecto coincidente con la auditoría, que unido a lo anterior hace que la evaluación este unida fuertemente al control sistemático y a la ayuda oportuna para evitar desviaciones y para 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 todos los trabajadores implicados, para de esta forma atenuar la resistencia al cambio que trae aparejado.

El objetivo fundamental de la evaluación de la gestión de los recursos humanos, 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 (cliente interno), 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.

Existen múltiples investigaciones, cubanas y extranjeras, en las que el Sistema de GRH académicos de las IES ha sido su objeto. En estas investigaciones se aprecia una tendencia a la investigación o al estudio de los procesos de formación y desarrollo y evaluación de los recursos humanos, sin embargo son escasos aquellos que incursionan en la evaluación ya sea total o parcial del proceso de Gestión de Recursos Humanos Académicos dentro de las IES.

La evaluación integral al proceso de GRH académicos en los IES no ha sido una práctica sistemática, generalmente se orienta 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.

Al hablar de la importancia que va adquiriendo la evaluación de la gestión de los recursos humanos docentes de las IES no se puede ser absoluto en cuanto a la no evaluación de la GRH pues, la evaluación institucional dentro del Ministerio de Educación Superior, ha sido una práctica sistemática evidenciada a través de los reglamentos de inspección (1978, 1982, 1990 y 1997), cada uno de ellos más exigente, cualitativamente y más centrada en la mejora que el anterior.

La acreditación universitaria se ha convertido en un elemento motivador para el diseño de procesos de formación y desarrollo de recursos docentes y en un proceso de evaluación de resultados.

La evaluación de la GRH académicos en los ISP se ha limitado a la realización de acciones evaluadoras a partir de los resultados que se obtienen en los procesos de evaluación del desempeño profesional de docentes y cuadros, cambios de

categorías docentes y la superación profesional, sin embargo la evaluación de los procesos de captación y selección, el de retención y retribución y el control de los recursos humanos generalmente no se realizan.

La diversidad de las áreas que conforman el staff para atender los procesos de gestión de personal docente ha incidido en la no realización de acciones evaluadoras, lo que ha implicado que problemas como la estabilidad de los recursos humanos se valoren desde una óptica limitada a partir de criterios no sustentados en procesos evaluativos o investigativos lo que puede distorsionar las causas que los generan.

Estos aspectos anteriormente tratados han llevado al autor a considerar que la evaluación de la GRHD en los ISP debe constituirse en una actividad de vital importancia, pues permite comenzar un proceso de mejora continua en los referidos a la gestión de recursos humanos lo cual contribuye inobjetablemente al logro de los objetivos futuros de convertir a estas Instituciones de la Educación Superior en centros de superación e investigación pedagógicas de cada territorio a partir de recursos humanos mejor preparados.

## **CONCLUSIONES**

- La asesoría a los diferentes procesos que conforman el sistema de GRH, en los ISP, se encuentra dispersa entre diversas áreas de las que conforman el staff de la estructura institucional; lo que ha incidido negativamente en la realización de acciones sistemáticas para la evaluación integral de los procesos que componen dicho sistema.
- La validación práctica del creciente empleo de la evaluación como mecanismo de gestión de la calidad de los diferentes procesos de las Instituciones de Educación Superior, justifica la conveniencia de utilizarla para elevar la calidad del sistema de GRH Académicos y los procesos que lo conforman.

- No existe un modelo sistémico para la evaluación integral de la Gestión de Recursos Humanos Académicos en los ISP y las acciones prácticas que se realizan, dirigidas a tal fin, son parciales y se concentran en determinados procesos, lo que afecta la calidad del proceso de dirección y los resultados generales de la actividad institucional. Lo anterior explica la necesidad de modelar el proceso para su evaluación integral como mecanismo encaminado a su mejora continua.

## BIBLIOGRAFIA.

---

<sup>1</sup> Menguzzato, M y Renau, J. Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. Reproducción. 1996. ( p.214)

<sup>2</sup> Velázquez Zaldivar, Reynaldo. Temas de Gestión de Recursos Humanos. Universidad de Holguín, 2000. (p.16).

<sup>3</sup> Chiavenato, Idalberto (1990). Administración de recursos humanos. México, Editorial Altos. (Reproducción). (p.129).

<sup>4</sup> Chiavenato, Idalberto (1990). Administración de recursos humanos. México, Editorial Altos. (Reproducción). (p.458).

<sup>5</sup> Chiavenato, Idalberto (1990). Administración de recursos humanos. México, Editorial Altos. (Reproducción). (p.300).

<sup>6</sup> Chiavenato, Idalberto (1990). Administración de recursos humanos. México, Editorial Altos. (Reproducción). (p.532).

<sup>7</sup> Levy, Mayra N. Modelo de Gestión de Personal Docente Universitario. Resumen Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Ciudad de la Habana, 1999. (p. 6)

<sup>8</sup> Arechavaleta Guartón, Nora y Doussou, Lilliam. La administración del personal académico. En Revista Cubana de Educación Superior. Vol. 14, No. 1, 1994. (p.63)

<sup>9</sup> Valiente Sandó, Pedro y Castells Gil Lázaro. La Gestión de los Recursos Humanos en las IES. Material Docente. Diplomado en Gerencia Educacional, Holguín, Cuba.

<sup>10</sup> López Toledo, Martha R. Un salto cualitativo en el control a través de la auditoría de control. [www.monografias.com](http://www.monografias.com). (p.1)

<sup>11</sup> Salcedo Estrada, Inés y otros. Supervisión Educativa I. Material de estudio. Maestría en Planeamiento, Administración y Supervisión de Sistemas Educativos. La Habana, 1998. (p. 21)

<sup>12</sup> Salcedo Estrada, Inés y otros. Supervisión Educativa I. Material de estudio. Maestría en Planeamiento, Administración y Supervisión de Sistemas Educativos. La Habana, 1998. (p. 21)