

LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS UNIVERSIDADES CUBANAS DESDE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Armando Aruca Bacallao
Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas
armando@instec.cu

RESUMEN

El trabajo busca caracterizar las variables del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos en la Universidad cubana, con vista a perfeccionar el funcionamiento del personal y su adaptabilidad al entorno socio-cultural y tecnológico. Analiza el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (SGRH) en la Universidad cubana a partir de sus variables, describe los elementos que se toman en cuenta en el sistema de evaluación institucional para las universidades y plantea un cambio de paradigma a través de la experiencia en Gestión de los Recursos Humanos en la Universidad cubana actual.

Palabras claves: Universidad, evaluación, recursos humanos, Gestión de los recursos humanos.

SUMMARY

The work seeks to characterize the variables of the Human Resources Management System in the Cuban University, with a view to improving the functioning of the personnel and their adaptability to the socio-cultural and technological environment. Analyzes the Human Resources Management System (SGRH) at the Cuban University based on its variables, describes the elements that are taken into account in the institutional evaluation system for universities and proposes a paradigm shift through experience in Human Resources Management at the current Cuban University.

Keywords: University, evaluation, human resources, Human resources management.

INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos hemos presenciado un cambio producido por las nuevas tecnologías que han producido transformaciones en casi todos los aspectos de la vida; que afectan los hábitos de comunicación, de trabajo, de consumo, las relaciones personales, las formas de acceder al conocimiento hasta las formas de aprendizajes.

Estos cambios están presentes en el ámbito empresarial a través de la globalización de los mercados, el lanzamiento de nuevos productos de forma inmediata, la presencia de tecnologías que reducen tiempo y distancia, competidores agresivos, clientes exigentes; éstos son muchos de los elementos que han impregnado un dinamismo en los mercados, que obliga a las empresas a estar en un constante estudio y adecuación de su estrategia.

Esto requiere que, al igual que el resto de las áreas funcionales de la organización, el área de recursos humanos se implemente un Sistema de Gestión de los Recursos Humanos que permita la gestión eficiente del personal.

Objetivo General

Caracterizar las variables del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos en las universidades cubanas, con vista a perfeccionar el funcionamiento de los recursos humanos y su adaptabilidad al entorno socio-cultural y tecnológico.

DESARROLLO

El estudio del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) en las universidades es importante, debido a que permite la utilización óptima del personal docente y no docente en estas instituciones, de manera que con el mínimo costo, económico y social, generen resultados y sean más pertinentes a la sociedad, por otro lado, mejorar la capacidad de adaptación de estas organizaciones a las transformaciones del entorno socio-cultural y tecnológico, y por último, velar por la satisfacción personal y la autorrealización del trabajador, teniendo en cuenta las características propias de estas instituciones universitarias, que responden a formas distintas de actuación con relación al sector productivo, en cuanto a la realización de los diseños de puestos de trabajo docente, a las particularidades de sus procesos de gestión, a la evaluación del desempeño docente, que abarca la docencia, la investigación y la extensión universitaria, a la forma en que se valora y se mide la productividad, a las exigencias en el reclutamiento del personal, a los requisitos para la selección docente, a la manera en que se mide la calidad a través del sistema de evaluación y acreditación y por último el papel tan importante que toma la investigación y la innovación en todos los procesos.

El Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) constituye un aspecto muy importante en la dirección y administración de los recursos humanos, ya que a través de éste se desarrollan y administran las políticas, programas y

procedimientos que necesita una estructura organizativa eficiente, que genere trabajadores capaces, que les permita oportunidad de progreso, satisfacción en el trabajo y seguridad en el mismo.

El Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) está integrado por el conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación que permiten materializar la política laboral en su integración con la gestión de las entidades, con la visión del hombre como el recurso fundamental, para el cumplimiento de su proyección estratégica.

Las variables más utilizadas en la descripción del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) son:

- Planificación
- Análisis y diseño de puestos y planeación de necesidades;
- Reclutamiento, detección, selección e incorporación;
- Formación y desarrollo;
- Organización del trabajo;
- Evaluación del desempeño;
- Atención, retribución y reconocimiento;

A continuación se realiza una descripción de estas variables de gestión, para lo cual se utilizó como un referente importante al autor Tristá (2006).

La planificación se convierte en una necesidad, dada la presencia de grandes cambios en la tecnología, en lo económico, en las cuotas de mercados, produciendo un cambio discontinuo en forma de saltos, y porque las expectativas de la gente son cada vez más exigentes y variadas. Además debe planificarse porque la sociedad lo exige y porque las instituciones deben estar organizadas, coordinadas y controladas, con el fin de ser eficaces.

“Planificar es una forma de reducir la inseguridad, de ejercer la autonomía, de responsabilizarse del propio futuro, y de aprovechar el riesgo del cambio como un factor de oportunidad”. (Palom, 1991).

La planificación es el proceso de determinación anticipada de personal, en correspondencia con los planes integrales de cada institución e implica tener la cifra correcta y el personal preparado en el momento oportuno.

Es premisa fundamental para la planeación de personal, el tener un estudio valorativo previo del diseño de puestos, entendiéndose como tal, el establecimiento de las complejidades, funciones y requisitos de cada cargo u ocupación.

Para el diseño de puestos en el trabajo académico, lo más común es considerarlo como integrado por tres categorías de actividades: docencia, investigación y extensión, que deben ser asumidas por los profesores con similar intensidad y amplitud.

A esto se suma una cierta carga administrativa que va, desde el indispensable contenido burocrático de toda actividad organizacional, hasta la participación en Juntas, Comités o el desempeño de cargos directivos.

Esta definición de contenido del trabajo académico, permite integrar el proceso de generación (investigación) y difusión del conocimiento (docencia), siendo la extensión una actividad de intermediación imprescindible en la relación Institución de Educación Superior (IES)-Sociedad, con fines de: identificar la necesidad de generación de nuevos conocimientos, facilitar la incorporación de la práctica profesional a la actividad docente y propiciar la difusión y aplicación en la práctica social de los nuevos conocimientos generados.

El reclutamiento, la detección, la selección y la incorporación son fases de un mismo proceso: la introducción de nuevo personal a la organización o la realización de movimientos internos en la misma.

En sentido general, el reclutamiento es una actividad divulgativa, de atracción, de llamado de atención para incrementar las posibilidades de escoger. La detección es la búsqueda interna de capacidades latentes o subutilizadas para su mejor aprovechamiento dentro de la organización. La selección es la decisión, la clasificación, el filtraje de entrada. La incorporación consta de una serie de tareas que garantizan la asimilación, por parte de los nuevos trabajadores, de la filosofía organizacional, el ambiente de trabajo, los requerimientos y los contenidos específicos de la función.

Así, este proceso comprende un conjunto de actividades que van desde la localización de las fuentes de recursos, tanto externas como internas, la captación de los posibles candidatos, hasta el ingreso o vinculación definitiva con el cargo y la institución, como resultado de un proceso de análisis de la correspondencia entre las características de los candidatos y las exigencias institucionales y del cargo.

En cuanto a la formación y desarrollo se puede decir que “en la actual estructura se utilizan muchas veces los términos formación, entrenamiento, capacitación, instrucción y adiestramiento. Independientemente de cual sea el término se refiere al proceso de desarrollo de los conocimientos, las aptitudes técnico-profesionales y las actitudes humanas del personal, con el objetivo de mejorar su desempeño en el puesto de trabajo y ayudar a su autorrealización”. (Rul-lan, 1996).

El proceso de formación y desarrollo tiene como propósito la preparación, capacitación, reciclaje, actualización y desarrollo de carrera del personal, en correspondencia con las necesidades que se derivan de los objetivos y metas futuras de la organización, la determinación de deficiencias e insuficiencias en el desempeño individual y organizacional y los intereses individuales de los trabajadores.

La formación, es un esfuerzo sistemático y planificado para el desarrollo de experiencias de aprendizaje, que permitan una actuación adecuada en una actividad o rango de actividades. Estas experiencias pueden tener carácter escolarizado o no, llevarse a cabo en instituciones especializadas o en la propia

organización y actuar sobre el conocimiento, las habilidades, las actitudes, o cualquier combinación de ellas. Como desarrollo, se considera el incremento general y la intensificación de las capacidades de un individuo o grupo, a través del aprendizaje consciente o inconsciente.

Especial significación tiene el desarrollo de carreras, que consiste en determinar hasta donde puede llegar un trabajador en la escala de niveles de la organización, de manera que puedan planearse pasos de formación y desarrollo con ese objetivo.

En el subsistema de organización del trabajo se enfrenta "la relación entre las personas y los medios de producción en determinado ambiente laboral, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo (fuerza de trabajo) o la estructura humana de la organización laboral". (Cuesta, 2005).

Los ingenieros industriales insertan a la organización del trabajo en la llamada tecnología de las tareas. La tecnología de las tareas toma en cuenta a los equipos y materiales (componente hard) y el procedimiento de organización (componente soft) que serían en conjunto el sistema de trabajo con el cual funciona la Gestión de Recursos Humanos (GRH).

La tecnología de las tareas se encarga de dos elementos fundamentales el sistema de trabajo y el sistema logístico. El sistema de trabajo comprende la organización del trabajo del personal, las condiciones de trabajo, la seguridad e higiene y las exigencias ergonómicas. El sistema logístico comprende la organización de la producción, el aprovisionamiento y la distribución.

En la organización del trabajo en las universidades según Tristán (2006), existen tres enfoques organizativos básicos del trabajo del profesor: el liberal, el normativo y la administración por objetivos.

En el enfoque liberal se parte de la existencia de un profesor capaz de autorganizarse, autorregularse y autocontrolarse, para lo cual, es estimulado por elementos indirectos que pueden reflejar la calidad de los resultados de su trabajo. Por ejemplo, el número de publicaciones.

El enfoque normativo se basa en la distribución del fondo de tiempo total de cada profesor entre las distintas actividades, a partir de la definición de un conjunto de políticas y normas sobre las tareas que se llevan a cabo.

La administración por objetivos no es más que un procedimiento mediante el cual, un dirigente y un subordinado se ponen de acuerdo sobre los objetivos a lograr en un período dado, y sobre el resultado cualitativo o cuantitativo que caracteriza el nivel con que se alcanzan.

La administración por objetivos implica la evaluación por resultados. Por eso es tan importante que los objetivos planteados tengan resultados verificables. Es imposible medir el logro de los objetivos establecidos en términos tan generales como "trabajar eficientemente" o "reducir los costos".

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático de valoración de los resultados del trabajo y del potencial de desarrollo.

La evaluación del desempeño, o evaluación del rendimiento, o evaluación de la actuación, o evaluación del desempeño por competencias laborales, es el proceso o actividad clave de Gestión de Recursos Humanos (GRH) consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. La evaluación del desempeño por competencias significa un estadio superior de la evaluación del desempeño. (Cuesta, 2005).

La importancia de la evaluación viene dada fundamentalmente, por el papel que desempeña en el mejoramiento continuo de la calidad del trabajo, en la definición de las políticas, las acciones para la promoción, el reconocimiento y en la proyección de la formación y desarrollo.

En dependencia de la finalidad que se persiga con la evaluación, así será su enfoque. En general hay dos tendencias bien definidas, la que persigue fines administrativos como son la promoción, o la retribución y la que persigue fines de desarrollo personal y el mejoramiento de la actividad académica.

Según Tristá (2006), ambos enfoques deben permitir alcanzar, entre otros, los objetivos siguientes: ayudar al profesorado a mejorar su acción académica, elaborar y mantener un inventario de recursos humanos que permita efectuar reajustes en aras del propio personal y de la institución, investigar sobre factores y aspectos determinantes relacionados con el rendimiento académico, tomar decisiones sobre contratación, promoción y retribución del profesor.

En el proceso de atención, retribución y reconocimiento, los trabajadores reciben un conjunto de bienes tangibles e intangibles, asociados tanto con su propia pertenencia a la institución, como con los resultados específicos de su trabajo.

En la atención se comprenden beneficios accesibles a todos los trabajadores a partir de su incorporación a la institución e incluyen desde servicios de cafetería o transporte interno, hasta seguros médicos, plan de jubilaciones y otros muchos aspectos.

Un elemento de la atención que tiene particular importancia es el de las condiciones de trabajo, que deben adecuarse, en lo particular, a los requerimientos de cada puesto y en lo general, a crear condiciones mínimas de confort, seguridad e higiene, que hagan agradable la estancia en la institución.

La retribución es en esencia, el salario que el trabajador recibe por el trabajo realizado. Es uno de los aspectos básicos de la gestión de personal y tal vez el más tradicional, y debe asegurar una percepción de equidad en el trabajador, a partir de las diferencias en la contribución a la institución.

Evaluación Institucional de los Recursos Humanos.

El Ministerio de Educación Superior cubano evalúa y controla a los centros de educación superior, con el objetivo de comprobar la calidad del trabajo en correspondencia con la misión o función social que le ha sido encargada por el Estado y comprobar el cumplimiento de las disposiciones vigentes.

El Ministerio al evaluar la Gestión de los Recursos Humanos lo realiza a través de la resolución 31 del 2005 y ella valora el trabajo integral que se realiza y la efectividad del mismo. En cada instancia de dirección, para garantizar los recursos humanos requeridos y el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos, para ello, se controla los aspectos relacionados con:

1. Trabajo con los cuadros y la reserva.
2. Perfeccionamiento de los sistemas de dirección.
3. Organización del trabajo, utilización de los RH y la protección e higiene.
4. Formación y desarrollo de los profesores, investigadores y personal no docente.
5. Atención, estimulación y clima laboral.

Descripción de las variables.

Trabajo con los cuadros y la reserva. Se analiza el cumplimiento de los lineamientos de trabajo e indicaciones del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, del código de ética, del plan de evaluación, de las normas y procedimientos vigentes; así como la estrategia para la superación de los cuadros y la reserva.

Perfeccionamiento de los sistemas de dirección. Toma en cuenta el trabajo desarrollado en la planeación estratégica y la dirección por objetivos.

Organización del trabajo, utilización de los recursos humanos y la protección e higiene. Se orienta hacia los planes de trabajo, la utilización de los recursos humanos, las acciones para garantizar las condiciones de trabajo, la calidad de los procesos de evaluación, el cumplimiento de normas y procedimientos vigentes.

Formación y desarrollo de los profesores, investigadores y personal no docente. Toma en cuenta el plan de superación de los trabajadores, los planes de formación y desarrollo de la reserva científica y los recién graduados en adiestramiento.

Atención, estimulación y clima laboral. Analiza el sistema de estimulación, grado de satisfacción y clima laboral.

Experiencia Cubana en la Gestión de los Recursos Humanos en la Universidad.

Los recursos humanos en la Universidad están constituidos por profesores a tiempo completo y parcial, investigadores, reserva científica, adiestrados, alumnos ayudantes, personal administrativo y de servicio que laboran en todas las instancias del centro.

La Gestión de los Recursos Humanos (GRH) en la Universidad cubana tiene como base el reglamento de categorías, el cual estipula las categorías docentes de: instructor, asistente, auxiliar y titular; así como las categorías científicas de máster y doctor a los profesores, teniendo en cuenta su experiencia docente e investigativa.

La experiencia cubana en la Gestión de los Recursos Humanos en los últimos años ha demostrado la capacidad que poseen estas áreas para buscar soluciones, mejorar su gestión organizacional, adaptarse a las nuevas exigencias organizacionales y generar cambios.

Los profesores, trabajadores y estudiantes de la organización han desarrollado un gran esfuerzo, dando respuesta a las solicitudes de recursos humanos para los Programas de la Nación (Esperanza Social, la tarea "Alvaro Reynoso", las Escuelas Formadoras de Trabajadores Sociales), en especial la continuidad de estudios en los municipios, y el apoyo brindado a la Universidad de las Ciencias Informáticas.

A la reserva científica y los adiestrados, que constituyen el relevo del claustro, se les ponen tutores y se les hace un plan de formación y superación que incluye tres vertientes fundamentales: política e ideológica, pedagógica y científica, esta última vinculada a la obtención de maestrías y doctorados.

Cada Universidad tiene diseñada su estrategia particular para la capacitación, superación y formación de todos los trabajadores y en especial de los profesores con acciones encaminadas a garantizar la preparación y el nivel que debe tener el claustro.

Sobre la seguridad y salud del trabajo, todos los centros de educación superior anualmente realizan un levantamiento de los riesgos y a partir de éste, determinan un plan de necesidades, también los organismos rectores realizan inspecciones a estas entidades.

El clima laboral es una variable muy importante en las universidades. En encuestas realizadas sobre el clima laboral a más del 20% de los trabajadores en todas las entidades adscriptas al Ministerio de Educación Superior cubano, se constató que el clima es positivo, aunque se siguen produciendo bajas de profesores e investigadores en las organizaciones.

Todos los centros aplican sistemas de reconocimiento y atención al hombre que logran, en parte, paliar la difícil situación material, económica y financiera que existe. No se han podido resolver las necesidades de reparación y construcción de viviendas, así como de ropa y calzado, que tienen los trabajadores y en especial el claustro.

Desde la década del 90 se han estado introduciendo en el país Sistemas de Gestión de Recursos Humanos a nivel de los organismos, instituciones y empresas, que ciertamente, no responden a la naturaleza y a las realidades de las organizaciones cubanas, de aquí que, se necesite crear nuevos conceptos y estructuras metodológicas que estén más arraigadas a las estrategias organizacionales y nacionales. Entre las dificultades que enfrenta el país en materia de Gestión de Recursos Humanos se puede aún nombrar los criterios citados por Alhama (2002):

- Sigue predominando la dirección por indicaciones, situación que no favorece el cambio de mentalidad, de los métodos y estilos de dirección relacionados con las actividades de Gestión de Recursos Humanos, situando a la empresa en permanente incertidumbre entre desarrollar su estrategia o esperar indicaciones de los niveles superiores.
- Insuficiente elaboración de estrategias de Recursos Humanos, así como insuficiente participación del personal en el proceso de diseño de la estrategia de la entidad.
- Las organizaciones consideran entre los valores más importantes aquellos que tienen una connotación social, como la participación de los trabajadores, métodos de dirección, y liderazgo. Sin embargo, al diseñar los indicadores de evaluación del desempeño se priorizan los relacionados con la tarea, con el cumplimiento de los planes y los objetivos específicos, muy por encima de la capacidad de trabajar en equipo, innovación.
- No están interconectados los elementos que constituyen el Sistema Trabajo y los elementos referidos al Sistema de Dirección de la Fuerza de Trabajo. Si la Organización del Trabajo y la Organización del Salario entre otros, se separa del sistema, el efecto no puede ser ni sistémico ni duradero, y no se produce una mayor efectividad en el aprovechamiento de los recursos humanos.
- La conceptualización de los diferentes subsistemas permiten desarrollar una Gestión de Recursos Humanos con una integración sólo a nivel de puesto de trabajo, lo cual limita extraordinariamente un tratamiento sistémico de los recursos humanos.

CONCLUSIONES

El recurso humano es el mayor activo con que cuenta una organización productiva, una institución y es el único capaz de responder a los desafíos que plantea un entorno paradójico, dicotómico, complejo y variable, donde para alcanzar los objetivos de competitividad y mejora de los resultados se hace necesario renovar las técnicas de dirección y de gestión.

El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (SGRH) en la Universidad cubana demuestra que se materializa la política laboral en su integración con la gestión de las entidades y con una visión centrada en el ser humano como el recurso esencial para el cumplimiento de la estrategia de la organización.

La Gestión de Recursos Humanos actual debe enfrentar un cambio de paradigma en cuanto: al cambio de mentalidad, a los métodos y estilos de dirección, a las estrategias de recursos humanos y a la participación del personal en su elaboración, a los valores y su ampliación, a mejorar la integración entre organización del trabajo y la organización del salario y por último a el carácter sistémico de los subsistemas de Gestión de Recursos Humanos.

BIBLIOGRAFIA

- Alhama, R. B. (2002) Gestión de Recursos Humanos: Desarrollo actual y futuro en Cuba.
- Cuesta, A. (2005) Tecnología de la gestión de los recursos humanos. Segunda edición. Editora Académica- La Habana.
- Palom, I. J.(1991) Management en organizaciones al servicio del progreso humano. Madrid. Cofas S.A.
- Rul-Lan B.G.(1996) Administración de recursos humanos, (tercera edición), Córdoba. Etea.
- Tristán, B. P. (2006) La gestión del personal académico. .ed. Revista digital Pedagogía Universitaria.