



*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



“LOS RECURSOS HUMANOS EN LA UNIVERSIDAD, UNA PROPUESTA”

AUTORES:

Marzoratti, Silvia  
Auzmendi, Alicia  
Patricia Borches  
Mario Oloriz  
Marcelo Ozan

RESUMEN:

La Gestión del Conocimiento es una disciplina emergente que se va afirmando con la aparición de nuevos paradigmas en los sistemas económicos nacionales e internacionales. Tales paradigmas tienen relación con la denominada “Sociedad de la Información”, cuyo eje central es el manejo y difusión de la información y las comunicaciones -más que la generación de conocimiento- por lo cual se organiza sobre la base del uso generalizado de información a bajo costo, del almacenamiento de datos y de las tecnologías de la transmisión.

Estos cambios han tenido que ser acompañados por transformaciones claves en la administración y desarrollo organizacional del sector privado y del sector público.

El contexto en el que se desarrolla la gestión institucional de las universidades plantea la necesidad de adoptar nuevos enfoques en el tratamiento de los Recursos Humanos orientados hacia una concepción de la universidad como organización centrada en el conocimiento. Sobre esta premisa analizaremos diferentes modelos planteados por algunos autores contemporáneos dado que consideramos que su estudio es de gran utilidad en tanto

aporte a la generación de herramientas teórico-metodológica para el diseño y perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos en las Universidades.

## INTRODUCCIÓN

La Gestión del Conocimiento es una disciplina emergente que se va afirmando con la aparición de nuevos paradigmas en los sistemas económicos nacionales e internacionales. La “Sociedad de la Información”, tiene su eje central en el manejo y difusión de la información y las comunicaciones, más que en la generación de conocimiento. Se organiza sobre la base “del uso generalizado de información a bajo costo, del almacenamiento de datos y de las tecnologías de la transmisión”<sup>1</sup>.

Las “Economías basada en el Conocimiento y el Aprendizaje” se centran en la capacidad de innovar y crear valor más rápido en base al conocimiento y a su rápida actualización en diversos ámbitos por medio del aprendizaje (lugar de trabajo, laboratorios, centros de investigación, las aulas, etc.).

Estos cambios han tenido que ser acompañados por transformaciones claves en la administración y desarrollo organizacional del sector privado y del sector público de la mayoría de las economías que han implementado este paradigma<sup>2</sup>.

La socialización del conocimiento y las dinámicas de los cambios sociológicos y tecnológicos han forzado a las instituciones de Educación Superior a buscar alternativas organizativas con mayor o menor acierto, con mayor o menor éxito a lo largo de los últimos 20 años. Este proceso no es un hecho aislado de una región, de una nación o de un continente, sino que es un hecho repetitivo y constante en todos los ámbitos donde existen Universidades que desarrollan actividades de carácter educativo, científico, artístico y/o tecnológico.

Burton Clark<sup>3</sup> puso de manifiesto que las características del conocimiento son determinantes de los rasgos propios que presentan las universidades como un tipo singular de institución, entonces, para entender las estructuras de las universidades, importa reparar en

---

<sup>1</sup> MONTUSCHI, L. “*La economía basada en el Conocimiento: importancia del conocimiento tácito y del Conocimiento Codificado*”, CEMA, Buenos Aires, 2000.

<sup>2</sup> PELUFFO, Martha, “*Globalización: los efectos sobre las organizaciones y las relaciones del trabajo. Una aproximación al tema*”, Mimeo, Santiago, Junio, 1999.

<sup>3</sup> CLARK, B., 1992. *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. México, UAM.

algunas notas del conocimiento moderno. En primer lugar, hay que destacar que el conocimiento es cada vez más especializado y ello es lo que produce una de las figuras típicas de las universidades actuales, el especialista. En segundo lugar y en directa dependencia de esta creciente especialización, se produce una progresiva autonomía entre las especialidades y respecto del conocimiento impartido en los niveles educativos anteriores. En tercer término, el descubrimiento del conocimiento es una actividad abierta que es difícil sistematizar mediante estructuras racionales de medios a fines y esto repercute en la forma de organizar el trabajo académico. Por último, el conocimiento es portador de herencias ancestrales que diferencian a unas disciplinas de las otras (*op. cit.*: 35 – 39).

Las actividades básicas de las universidades, la docencia y la investigación, se dividen y vinculan por especialidad. Los académicos, entonces, se integran alrededor de los conocimientos especializados, en unidades que se hallan débilmente acopladas entre sí. Esta forma de reunión es la base de la universidad como institución (*op. cit.*: 41).

La organización académica siempre se ha distinguido de la organización burocrática, porque ha presentado una estructura plana de piezas acopladas o unidas en forma débil, cuyo control es difuso.

Dada la complejidad institucional que representa el hecho de reunir disciplinas enteramente diferentes, con sus respectivas tradiciones y modalidades de trabajo, la universidad persigue fines ambiguos o difíciles de precisar. Por ello, se ha sostenido que se trata de una “anarquía organizada”.

Un análisis transversal de la estructuración de la universidad y la constitución de su gobierno permitirá que las normas que regulan la distribución y el ejercicio de las capacidades decisorias de una organización, es decir, la manera en que se toman las decisiones, está determinada por su estructura organizacional, definida por Mintzberg como la suma total de las formas en que el trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre dichas tareas<sup>4</sup>.

La estructura de una organización, desde el punto de vista de la teoría administrativa, es el modo en que establece las relaciones que se dan entre sus componentes o subsistemas y las fórmulas de interrelación que presentan.

Si analizamos las instituciones universitarias, desde la perspectiva de Mintzberg respecto a las diferentes partes que componen una organización, a los tipos de agrupamientos empleados y sus respectivos niveles, se podrá obtener un modelo de la misma que describa el entrelazado de su estructura, entendiendo que a través del proceso de agrupar en unidades destinadas a atender temáticas específicas se establece el sistema de autoridad formal y es construida la jerarquía de la organización. (Mintzberg, 1996: 42).

La Universidad como institución al servicio de la sociedad, que genera y transmite conocimiento, presenta ciertas peculiaridades a nivel organizativo, basadas en la dualidad competencial entre los Consejos Superiores y las Facultades o Departamentos (según la estructura organizacional de que se trate, orientada a las profesiones o a las disciplinas) en los que se integran los profesores e investigadores y organizan y desarrollan la docencia y la investigación y la extensión, para dar respuesta a sus funciones docentes e investigadoras, con el apoyo de los servicios generales donde se integra el personal de apoyo (generalmente denominado personal no docente).

Desde esta perspectiva organizacional es que desarrollaremos nuestra visión de un sistema de gestión de los recursos humanos.

---

<sup>4</sup> MINTZBERG, H (1996) “*Diseño de organizaciones eficientes*” El Ateneo, Argentina

## LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, distintos modelos

El contexto en el que se desarrolla la gestión institucional de las universidades plantea la necesidad de adoptar nuevos enfoques en el tratamiento de los Recursos Humanos orientados hacia la concepción de diferentes modelos para la aplicación práctica de sistemas de gestión de estos recursos. Analizaremos diferentes modelos planteados por algunos autores contemporáneos dado que consideramos que su estudio es de gran utilidad como herramienta teórico-metodológica para el diseño y perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos en las Universidades.

Carlos Bustillo<sup>5</sup>, plantea modelos de gestión de los recursos humanos centrados en el puesto de trabajo. Con este modelo el autor pretende lograr una eficiente gestión y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional.

El puesto de trabajo es el elemento sobre el cual se pivotan las técnicas y sistemas de GRH, entendiendo por puesto de trabajo el cometido de una persona en la organización. El puesto de trabajo se configura con un enfoque estratégico, es decir, se ubica en la estructura como consecuencia de la estrategia general definida por la dirección para alcanzar las metas y objetivos que permitan la supervivencia y desarrollo de la organización en su entorno. Este modelo es integrador pues se pueden percibir las interrelaciones entre los diferentes elementos, todos orientados a la motivación y es sistémico pues cada elemento es un producto intermedio o final, que forma parte de un sistema y en el se relacionan las diferentes actividades de RH como son: Reclutamiento y selección; Perfiles de competencia; Inventario y descripción de puestos; Sistema de objetivos; Evaluación del personal; Formación; Promoción; Remuneración.

Otro modelo es el planteado por Werther y Davis<sup>6</sup> donde se expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más.

El modelo está conformado por los siguientes elementos:

- I. Fundamentos y desafíos: la administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otras. Los desafíos pueden surgir también del interior de las organizaciones.
- II. Planeamiento y selección: Constituye el núcleo de la administración de personal y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de R.H. que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.
- III. Desarrollo y evaluación: una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Se les asignan los puestos que les corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.
- IV. Compensaciones: Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos de riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.
- V. Servicios al personal: Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se

---

<sup>5</sup> BUSTILLO, C. "La Gestión de Recursos Humano y la Motivación de las personas". *Capital Humano* (España). 73: 17-28, 1994.

<sup>6</sup> DAVIS, Keith, WERTHER, William. *Administración de personal y recursos humanos*. -- México: Ed. McGraw-Hill, 1991.

originen en el trabajo. Los sistemas de comunicación también contribuyen a la motivación de los empleados.

- VI. Relaciones con el Sindicato: existe una estrecha relación de todas las actividades del departamento de personal con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los RH.
- VII. Perspectiva general de la administración de personal: los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización.

Este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de RH vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de GRH. Se considera positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH.

Harper y Lynch<sup>7</sup> plantean un modelo de GRH fundamentado en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los RH con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal; planes de comunicación; evaluación del desempeño: retribución e incentivos).

Las actividades conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permite la optimización de los RH. Todo lo cual requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

Para Idalberto Chiavenato<sup>8</sup>, la administración de RH está constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas, son los siguientes:

- Subsistema de alimentación de RH, incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- Subsistema de aplicación de RH, incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
- Subsistema de mantenimiento de RH, incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- Subsistema de desarrollo de RH, incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
- Subsistema de control de RH, incluye el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoría de RH.

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los RH son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Además, son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

---

<sup>7</sup> HARPER y LYNCH. *Manuales de recursos humanos*, Madrid: Ed. Gaceta de Negocios, 1992.

<sup>8</sup> CHIAVENATTO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*, México: Ed. Altos, 1990.

El autor plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de RH, este es sin dudas uno de sus principales aportes.

Besseyre<sup>9</sup> plantea un modelo de gestión estratégica de los RH al mostrar un procedimiento general donde la función de RH es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas, constituyendo éstas las misiones del sistema:

1. Adquirirlas: comprende las fases siguientes:
  - a. Definición de puestos (o funciones), lo que permite disponer de perfiles de puestos.
  - b. Sistema de clasificación, es el que proporciona la importancia relativa de las competencias necesarias, unas por comparación con las otras.
2. Estimularlas: Con el objetivo de optimizar los resultados, se traduce concretamente en el establecimiento de un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras, en la aplicación de procedimientos, objetivos e indicadores de apreciación de los buenos resultados o en el desarrollo de enfoques del tipo de gestión participativa (que incluye las prácticas de mejora de las condiciones de trabajo).
3. Desarrollarlas: Lo cual es sinónimo de formación profesional, información y comunicación.

Este modelo concede gran importancia al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorías de GRH pues a partir del mismo es posible establecer los objetivos que den lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de RH.

## **LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS UNIVERSIDADES, propuesta VER TITULO**

La Ley 24521, Ley de Educación Superior, establece en su artículo 29, inciso h) que las instituciones universitarias, en el marco de su autonomía y autarquía, tienen la atribución de Establecer el régimen de acceso, permanencia y promoción del personal docente y no docente; mientras que el inciso i) del mismo artículo les da la atribución de designación y remoción del personal.

Sin ignorar las tensiones naturales entre las decisiones que se tomen al respecto de las relaciones con el personal y las posiciones que adopten las asociaciones gremiales que representan tanto el ámbito general como en el particular a los trabajadores docentes y no docentes entendemos que resulta pertinente, dada la división planteada respecto de la representación gremial, plantear nuestra propuesta de sistema de gestión de manera diferenciada para el personal docente por un lado y para el no docente por el otro.

Como un subsistema de distribución de información, de carácter general, proponemos que el sistema de gestión de recursos humanos cuente con la implementación de una plataforma web que permita el acceso a la información institucional que impacta directa e indirectamente en el personal tanto docente como no docente.

### **La Gestión del Personal Docente**

La actividad docente es una de las razones de ser de la Universidad desde sus comienzos, sin embargo al considerarla como uno de sus retos estratégicos en el enfoque

---

<sup>9</sup> BESSEYERE des Horts, Charles-Henri. *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos* Madrid: Ed. Deusto, 1990

planteado de gestión del conocimiento, se debe actualizar su definición y caracterización en el contexto de su renovada misión en los siguientes términos: Un modelo de gestión docente debe permitir y potenciar el desarrollo integral de personas cultas, competentes en su especialidad profesional y que incorporen las competencias y valores humanos demandados por la sociedad, en general, y las empresas e instituciones, en particular. En un contexto general de internacionalización y globalización, la actividad docente convencida de su importancia, debe incentivar la motivación, tanto por parte de los profesores como por los alumnos, a través de diferentes mecanismos de motivación que van desde el reconocimiento de la labor docente, hasta el nuevo papel del profesor como tutor y orientador/dinamizador, pasando por la corresponsabilidad del alumno en el proceso docente.

Para mejorar los procesos de enseñanza/aprendizaje, así como los medios a utilizar, es necesario que el modelo docente tenga en cuenta todos los elementos integrantes del mismo: desde la formación e investigación del profesorado, junto con la acción tutorial al estudiante, hasta la imprescindible coordinación de materias, la actuación didáctica que las desarrolle y la oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y comunicación. El resultado de la renovación de los procesos de enseñanza/aprendizaje redundará en una significativa mejora de la calidad docente.

La estructura que proponemos para el sistema de gestión del personal docente es la siguiente<sup>10</sup>:

#### I. Acceso, Selección y Provisión

##### a. Análisis de necesidades

Las necesidades de personal docente deberían ser planificadas en función de la estimación de necesidades que se producirán debido al crecimiento de la matrícula, desarrollo de nuevos proyectos científico académicos, egresos planificados (jubilación). Entendemos aconsejable que este análisis y planificación sea realizado con al menos 12 meses de antelación.

##### b. Solicitud de personal docente

Debe establecerse claramente cual es el circuito que deberán seguir las solicitudes de personal docente. De no encontrarse establecido dicho procedimiento se genera un sistema anárquico en el cual solo los sectores cercanos a la conducción de la unidad académica llegan a tener respuesta a las demandas de personal.

##### c. Registro de postulantes a cargos docentes

Proponemos un registro centralizado de postulantes a cargos docentes a los efectos de que puedan ser convocados ante necesidades de cobertura urgente mediante cargos interinos. Por otra parte permite a la institución contar con información respecto de posibles profesionales con que podría contar ante la evaluación de la factibilidad de un proyecto de desarrollo de una nueva carrera, línea de investigación o extensión.

##### d. Convocatorias a integrar el registro de postulantes

De acordarse con la creación de un registro de postulantes, se deberá establecer la periodicidad con que se realizaran convocatoria públicas a integrar dicho registro.

##### e. Sistemas de selección

---

<sup>10</sup> Cabe aclarar que dada la diversidad de instituciones en la que se desempeñan los integrantes de este equipo hemos optado por concensuar una propuesta que no considera las condiciones imperantes en ninguna de las instituciones en particular, sino que proponemos de manera abstracta para cualquier institución de educación superior.

- i. Designaciones interinas temporales  
Estas designaciones tendrán por objeto la cobertura de necesidades docentes que no pudieron ser planificadas debido a su nivel de imprevisibilidad (deceso de un docente, renuncia sin preaviso, etc). Sería aconsejable que estuviera reglamentado cual es el tiempo máximo durante el cual se puede mantener la situación de interinato.
  - ii. Concurso abierto para cargos ordinarios  
Entendemos que esta modalidad debe ser aplicada tanto para la cobertura de nuevos cargos como para la promoción de quienes revistan en la planta de personal de la institución.
  - iii. Concurso abierto para cargos interinos  
En aquellos casos en que se cuente con más de un aspirante para la cobertura de un cargo interino, creemos conveniente la implementación de un concurso interno que sirva de mecanismo de selección entre aquellos postulantes que se encuentran en el registro. Esta modalidad dotará de transparencia a estas designaciones que se hacen para cubrir necesidades inmediatas.
  - iv. Concursos para promoción interna – Carrera docente  
Proponemos que de implementarse la carrera docente la misma debe ser concebida como un sistema de mejoramiento de los recursos docentes de la Universidad, en este contexto la promoción deberá realizarse mediante concurso abierto para cargos ordinarios. La carrera docente no podrá privar a la institución de la posibilidad de contar con los mejores recursos disponibles y a su alcance.
  - v. Contratos de trabajo para proyectos específicos  
Se deberá contar con la posibilidad de celebrar contratos a término para el desarrollo de proyectos específicos que así lo requieran. Entendemos que el uso de cargos docentes para la cobertura de necesidades específicas que no hacen a las actividades sustantivas de la labor docente desvirtúa la planta docente de la institución.
  - vi. Comisiones de servicio entre instituciones de educación superior  
Con el espíritu de la conformación de un verdadero sistema de educación superior se debería implementar un mecanismo que permitiera comisionar docentes entre instituciones de educación superior. Un sistema de colaboración recíproca entre instituciones generaría un mejor aprovechamiento de los recursos y evitaría la generación de una superposición de cargos tal que en muchas oportunidades hace que un docente se encuentre en un mismo momento prestando servicio en dos instituciones a la vez.
- f. Duración de las designaciones y estabilidad en el cargo  
Deberán estar claramente establecidas tanto la duración de las designaciones ordinarias como las interinas.

## II. Base de datos personales del personal docente. Actualización continua.

Proponemos la implementación de una base de datos del personal docente que pueda ser actualizada, en forma continua, por el mismo docente. Es frecuente que se le solicite a los docentes en reiteradas oportunidades la misma información en diferentes informes, esta situación podría suplirse con la existencia de una base de datos unificada que contenga todos sus antecedentes tanto científicos como académicos. La responsabilidad de actualización estaría asignada a la propia institución, en lo que



respecta a la información que se genera producto del desempeño mismo del docente en la Universidad, y el docente en lo que respecta a todos aquellos antecedentes que son generados fuera del ámbito de la institución.

### III. Régimen disciplinario

La fijación de juicio académico como único procedimiento para la sanción de un docente universitario dificulta la acumulación de antecedentes disciplinarios respecto del desempeño del docente en sus tareas cotidianas. Entendemos que se debería trabajar en la elaboración de un régimen disciplinario que contemple todas aquellas situaciones que hacen a la labor del docente y el trato con sus pares y alumnos y que no ameritan el inicio de juicio académico.

### IV. Evaluación de la labor docente

La evaluación de la labor docente debe ser parte de la carrera docente. Es indispensable ante la renovación que quienes tengan a su cargo esa decisión cuenten con informes de desempeño del docente. Resulta un hecho lamentable que la participación de los estudiantes en los concursos docentes, en algunos casos, sea el único mecanismo con que cuentan para expresar su opinión respecto del desempeño del docente.

### V. Condiciones laborales

#### a. Calendario laboral

El calendario académico debe hacerse llegar, de manera fehaciente, a cada docente que presta servicio en la institución.

#### b. Jornada semanal y horarios

El compromiso de asistencia en cuanto a carga horaria semanal y cantidad de días en que deberá desarrollarse la misma debe ser notificado a cada docente en el momento mismo de su designación.

#### c. Control horario o por prestación

No creemos en el control horario como un mecanismo de evaluación de la gestión docente pero debe entenderse que no es sostenible la falta de descuentos por inasistencia del personal docente como una característica propia del sistema universitario nacional.

#### d. Régimen de franquicias y licencias

Debe hacerse conocer a todos los docentes cual es el régimen de licencias y franquicias al que tiene derecho. Es frecuente encontrarse en la situación de que un docente concurre a congresos, en algunos casos hasta saliendo del país, sin tramitar la licencia correspondiente.

#### e. Remuneraciones

Sostenemos la existencia de una escala salarial única para el sistema de educación superior público nacional.

##### i. Complementos

##### ii. Gratificaciones

##### iii. Anticipos de haberes

#### f. Incompatibilidades

Debería establecerse un régimen de incompatibilidades a nivel del sistema de educación superior y, por lo tanto, ser controlado y gestionado a nivel central.

#### g. Servicios sociales

Deben considerarse a los servicios sociales que provee la institución como parte de la gratificación que el personal docente recibe por su prestación de

servicios. En muchas oportunidades, los docentes con dedicación simple mantienen sus cargos más por los servicios sociales que reciben de la institución que por la remuneración misma que perciben.

- i. Obra social
- ii. Seguridad laboral, higiene y prevención de riesgos
- iii. Medicina laboral
- iv. Transportes y viajes
- v. Mutuales

#### VI. Relaciones laborales

Las relaciones laborales deben estar claramente reglamentadas y dadas a conocer a todo el personal docente, esto evitará la formación de representaciones particulares o asambleas autoconvocadas que operen por sobre los cuerpos o instancias institucionales democráticamente constituidas.

- a. Representación gremial
- b. Representación del claustro en los cuerpos colegiados
- c. Juntas de evaluación en carrera docente
- d. Reglamentos de concurso
- e. Paritarias

#### VII. Formación y Perfeccionamiento

Entendemos a la formación y perfeccionamiento como el proceso por medio del cual las personas, equipos y organizaciones comprenden sus experiencias y son capaces de modificar sus comportamientos.

- a. Interna / externa
- b. Análisis de necesidades
- c. Formación específica
- d. Formación para la promoción
- e. Autoformación

#### VIII. Movimientos de personal

Proponemos que se encuentre claramente establecido como se deben dar y ser tramitadas las diferentes situaciones que dan lugar al movimiento de personal.

- a. Comisiones de servicio
- b. Renuncia
- c. Cesantía
- d. Servicios especiales

### **La Gestión del Personal No Docente**

El contexto en el cual se diseña esta propuesta de gestión del personal no docente recupera que el cambio científico-tecnológico, las nuevas condiciones de la competitividad, el impacto de los anteriores sobre perfiles y niveles de empleo y el desarrollo de nuevas capacidades y habilidades laborales que surgen de las nuevas tecnologías, muestran que el eje conocimiento-educación es el principal motor para un desarrollo exitoso en medio de un escenario plagado de incertidumbres y rupturas diversas, dentro del cual es pertinente actuar bajo un esquema signado por una flexibilidad suficiente que permita reconversiones convenientemente pensadas y de calidad.

Estas exigencias implican que las instituciones académicas deben incrementar el énfasis en los nuevos requerimientos de formación de los profesionales así como en la generación y

transferencia de conocimiento, al mismo tiempo que deben establecer relaciones más estrechas con organizaciones no académicas, con el Estado y con el sistema productivo en general, hecho que requiere no sólo revisar los procesos y prácticas que al interior de la institución se producen sino también replantear los marcos desde donde se desea generar el cambio.

En consecuencia, centrarse en el valor social estratégico del conocimiento y en la necesidad de repensar las estructuras, procesos y acciones institucionales a fin de facilitar que se convierta en una institución que la sociedad visualice y acepte como un espacio impulsor del desarrollo, plantea como reto una reconversión institucional que promueva la participación y el compromiso de todos sus actores.

Reto que supone ofrecer espacios para que los propios actores universitarios puedan apropiarse de los saberes y habilidades necesarios tanto para comprender mejor la especificidad de la organización Universidad como para analizar la singularidad de la Institución que le es propia, y a partir de ello, involucrarse efectivamente en los procesos y rutinas institucionales.

Tal como lo menciona Pérez Lindo<sup>11</sup>: “Una gestión estratégica requiere una organización inteligente, que no esté atada por la cultura burocrática, por la arbitrariedad o la irracionalidad. Lo cual supone, asimismo, que el personal tenga una capacitación acorde con las funciones universitarias, algo que no siempre ocurre. La informatización puede constituir un instrumento básico para crear una organización inteligente, aunque ella no produce por sí misma una nueva cultura organizacional. Es preciso formular nuevos modelos académicos y administrativos para lograrlo.” ... “ El nuevo modelo administrativo, sustentado en la informatización, tenderá a profesionalizar las funciones de los empleados tanto en sus tareas administrativas o de servicios como en los cargos de gestión. Sería deseable, por lo tanto, que la carrera del empleado universitario, con sus promociones y sus salarios dignos, comprendan los cargos profesionales y de gestión.”

En términos de estrategias, se ha partido de considerar que el agente no docente desarrolla su práctica laboral en un espacio cuya especificidad está dada por la centralidad del conocimiento, la autarquía, el cogobierno y la autonomía, hecho que enfatiza que toda analogía con otro tipo de organización social impide aprehender la compleja trama de relaciones que la vertebran, constituyéndola en una institución donde se entrecruzan las lógicas de producción de conocimiento, las operaciones administrativas, contables, evaluativas, etc., excediendo el alcance que proveen esquemas que simplifican su análisis reduciéndolo a sofisticadas técnicas de control que miden eficacia y eficiencia pero desestiman el alto peso simbólico de las relaciones entre Universidad, Sociedad y Estado.

## I. Acceso, Selección y Provisión

### a. Análisis de necesidades

A partir de la Planificación Estratégica de la Institución surge la necesidad de establecer una estructura organizativa en concordancia con ella.

De acuerdo con lo expresado por Jon Landeta Rodríguez:<sup>12</sup> “El análisis interno, desde la perspectiva de los recursos humanos debe servir para poner de manifiesto las principales potencialidades y debilidades de la empresa en su seno y que tienen como eje los recursos humanos y organizativos de la misma.

---

<sup>11</sup> PÉREZ LINDO, Augusto, *Universidad, Política y Sociedad*, Edit. EUDEBA, Bs. As, 1985.

<sup>12</sup> LANDETA RODRIGUEZ, Jon, *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, Teoría y Práctica*, Ediciones Pirámide, pág. 229.

El análisis interno tiene su complemento imprescindible en el análisis externo, ya que las valoraciones de debilidad o fortaleza son conceptos relativos que necesitan de un criterio externo para su definición.”

#### b. Sistemas de Selección

Partiendo de la base de detección de necesidades de recursos humanos y con una clara descripción sobre cada puesto de trabajo, se propone realizar la selección del personal teniendo en cuenta en principio las capacidades y habilidades del personal no docente para cubrir estos puestos utilizando los concursos para promoción interna como mecanismo de selección. En caso de no poder cubrirse se propone la realización de concursos abiertos.

Para poder llevar adelante determinados proyectos estratégicos, la Universidad necesita que es staff de apoyo acompañe esta dinámica, para lo cual es necesario establecer diferentes formas de contratación que incluyan complementos salariales a término por mayores funciones o contratos específicos.

### II. Base de datos personales del personal no docente. Actualización continua.

Proponemos la implementación de una base de datos del personal no docente que incluya las evaluaciones de desempeño, las capacitaciones, como así también la descripción de las funciones y tareas que se llevan a cabo.

La responsabilidad de su desarrollo y actualización estaría a cargo de la propia institución.

### III. Régimen disciplinario

Está fijado en la Ley N° 22140/80. Si bien existe un nuevo ordenamiento legal, la Ley N° 25164 que comenzará a regir a partir de los convenios colectivos de trabajo.

### IV. Evaluación de la Labor del personal no docente

La Educación Superior se encuentra inmersa en un cambio de escenario, donde por un lado debe recuperar su función como productora de conocimiento indiscutida y a su vez involucrarse cada vez más con la realidad social quizás más carente que en ningún otro momento y siendo los no docentes parte de este proceso que exige la inserción en un mundo cada vez más competitivo y globalizado es necesario establecer un proceso de evaluación como un mecanismo de auditoría interna y a su vez externa, con el objeto de rendir cuentas de la actividad fundamental que realizan como personal de apoyo administrativo en la gestión de las Universidades nacionales, también como parte de un programa que acompaña y estimula la capacitación permanente, que moviliza y despierta el interés en los incentivos posteriores y en el mejoramiento del espacio laboral en pos de la calidad entendiendo a dicha auditoría como una “auditoría estratégica de la función de recursos humanos” tal como la define Saitua Iribar y otros.<sup>13</sup>

El Decreto N° 2213/87 fija el marco legal de la calificación en su capítulo XIII artículo 89, donde presenta el “Régimen de Calificaciones” como modo de evaluar anualmente aptitudes y desempeño del personal permanente. En el mismo capítulo se fijan las pautas de calificación, que si bien son tenidas en cuenta en la formación de algunos de los indicadores deja librada su ponderación al criterio de cada Institución.

---

<sup>13</sup> SAITUA IRIBAR, Ainoa y VAZQUEZ ARIAS, Isabel, *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, Teoría y Práctica*, Ediciones Pirámide, pág. 330.

En cuanto al financiamiento, el Estado además de garantizar el aporte financiero de las Universidades Nacionales, debería tener en cuenta especialmente indicadores de eficiencia de equidad para la distribución de aportes. Concepto que se puede tener en cuenta para la distribución entre sectores de las Universidades Nacionales,

Dicho espíritu también se ve reflejado en el convenio colectivo de trabajo donde se pide el reconocimiento por medio de incentivos a la capacitación del personal.

#### V. Condiciones laborales

Son aquellas que se encuentran en la normativa general referida a la Administración Pública Nacional y el decreto N° 2213/87 con las especificidades que cada Universidad determine.

#### VI. Relaciones laborales

##### a. Representación gremial

Los no docentes de Universidades se agrupan en gremios por cada Institución que conforman una Federación única a nivel nacional, denominada Federación Argentina de Trabajadores de Universidades Nacionales (FATUN).

##### b. Representación del claustro en los cuerpos colegiados

La representación está prevista en la Ley de Educación Superior N° 24.521 con las particularidades que cada Universidad le otorgue en el marco de su autonomía.

##### c. Comisión de evaluación de desempeño no docente.

Se propone la constitución de una comisión mixta integrada por personal de la propia Institución y externos a ella para la evaluación del desempeño del staff de apoyo tanto individual como grupal tendiente a lograr la polifuncionalidad de los agentes.

##### d. Reglamento de concurso

Si bien, en todas las instituciones existen reglamentos de concursos, los mismos se deberían adecuar a los lineamientos expuestos. Deberá considerarse, particularmente, el peso que le otorgan dichos reglamentos a la condición de familiar del aspirante.

##### e. Paritarias

Una vez acordadas las paritarias a nivel general, se debería conformar una Comisión que sirva a los intereses estratégicos de la Universidad en cuanto a la gestión de los recursos no docentes.

#### VII. Formación y Perfeccionamiento

Se propone un Programa de Capacitación para agentes no docentes que atienda necesidades y demandas de diversa complejidad, pero todos pertinentes a la práctica profesional universitaria. Este es el sentido y a la vez el propósito que debería ser parte constitutiva de este Programa y que debe direccionar el diseño de una formación específica en gestión universitaria, de acuerdo a los siguientes objetivos:

❖ Formar al personal en conocimientos teóricos y tecnológicos adecuados a fin de colaborar en la gestión de la organización Universidad.

❖ Mejorar la posibilidad de inserción laboral en la propia Institución y la promoción escalafonaria del personal no docente, atendiendo a las necesidades específicas de cada área de la propia Institución.

❖ Optimizar la utilización de recursos en el marco del mejoramiento institucional continuo.

Se debe buscar que quienes realicen esta capacitación cuenten con una formación adecuada que integre herramientas y competencias propias del análisis institucional, la administración y la gestión universitaria a fin de poder colaborar en procesos y procedimientos que supone el desarrollo de la Institución.

#### VIII. Movimientos de personal

Se propone que se establezca claramente como se deben dar dichos movimientos ligados a la capacitación y a potencialización de los recursos existentes que dan lugar al movimiento de personal.

## BIBLIOGRAFÍA

BESSEYERE des Horts, Charles-Henri. *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos* Madrid: Ed. Deusto, 1990.

BUSTILLO, C. “*La Gestión de Recursos Humano y la Motivación de las personas*”. Capital Humano España, 1994.

CLARK, B. *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. México, UAM, 1992.

CHIAVENATTO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*, México: Ed. Altos, 1990.

DAVIS, Keith, WERTHER, William. *Administración de personal y recursos humanos*. México: Ed. Mc Graw-Hill, 1991.

HARPER y LYNCH. *Manuales de recursos humanos*, Madrid: Ed. Gaceta de Negocios, 1992.

LANDETA RODRIGUEZ, Jon, *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, Teoría y Práctica*, Ediciones Pirámide.

MINTZBERG, H, “*Diseño de organizaciones eficientes*” El Ateneo, Argentina, 1996.

MONTUSCHI, L. “*La economía basada en el Conocimiento: importancia del conocimiento tácito y del Conocimiento Codificado*”, CEMA, Buenos Aires, 2000.

PELUFFO, Martha, “*Globalización: los efectos sobre las organizaciones y las relaciones del trabajo. Una aproximación al tema*”, Mimeo, Santiago, 1999.

PÉREZ LINDO, Augusto, *Universidad, Política y Sociedad*, Edit. EUDEBA, Bs. As, 1985.

SAITUA IRIBAR, Ainoa y VAZQUEZ ARIAS, Isabel, *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, Teoría y Práctica*, Ediciones Pirámide.