

## **ADMINISTRACIÓN DE LA GESTIÓN DOCENTE**

Juan Antonio Guzmán, PhD  
Rector Universidad Andrés Bello

República 237, piso 4°  
Tel. 6618003  
Fax 6711936  
[Jaguzman@abello.unab.cl](mailto:Jaguzman@abello.unab.cl)

## Resumen

La administración de los recursos humanos en general es muy útil para estudiar diversos tipos de organizaciones; a ese fin, existen distintos modelos de análisis y de aplicación, uno de los cuales se plantea en el presente trabajo. Por una parte, se hace un análisis del caso particular de la administración de la gestión docente, destacándose la compatibilidad que debe existir entre el rol individual del docente y su integración al trabajo en equipo, con el objeto de que se puedan cumplir adecuadamente las metas y objetivos de la organización. Por otra parte, se aborda en particular la tendencia a crear instituciones donde prime la igualdad por sobre el reconocimiento de las méritos individuales. Finalmente, se formula una proposición en torno a los instrumentos que pueden aplicarse a la gestión de los recursos humanos docentes.

## LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS

Una primera premisa fundamental para iniciar el análisis de la administración de la gestión docente consiste en definir y aceptar que se trata de la gestión de personas. Este tipo de gestión se puede definir como el conjunto de instrumentos que permiten conjugar y desarrollar los esfuerzos y las acciones de un grupo de personas en pos de alcanzar los objetivos preestablecidos por la organización, dejando espacio incluso para la superación de los mismos.

Por cierto, esta definición es aplicable a cualquier organización, ya sea una empresa, un organismo público o bien - como en el caso que nos atañe - o bien una institución educativa. Lo anterior tiene como premisa que dirigir, o mejor aún, liderar organizaciones tiene esencialmente una base común, cual es la administración de los recursos humanos. Esta premisa es fundamental por cuanto muchas veces se tiende a excusar ineficacias o ineptitudes en la administración con el argumento de que algunas técnicas de gestión no son aplicables debido a la peculiaridad de una determinada actividad. Nos parece que en el caso de la actividad educativa, se suele utilizar esta argumentación para ocultar o disimular las deficiencias, tanto de los directivos como de las instituciones, y en algunos casos, también de ambos.

Teniendo presente lo anterior, conviene recordar en forma sintética los elementos principales que deben tenerse en cuenta en la administración de los recursos humanos, y para ello nos parece conveniente presentar el modelo de un sistema de gestión y los principales desafíos de su entorno que presentan los profesores Werther y Davis (1), que se muestra en la figura 1.

### GRÁFICO

En este caso, los fundamentos y desafíos se refieren a los diferentes enfoques de la administración de recursos humanos e identifican los diversos obstáculos profesionales, internacionales y legales, dentro de los que debe realizarse la función de la administración de los recursos humanos. La preparación y la selección deben entenderse como la necesidad de contar con un sistema de información sobre recursos humanos, mediante el examen de los análisis y el diseño de las funciones de trabajo y la planificación de éstos, como condiciones previas para el reclutamiento y la selección efectiva del personal. El desarrollo y la evaluación suponen el desenvolvimiento y el análisis cualitativo riguroso de los recursos humanos, en términos de orientación, ubicación, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño y planificación de la carrera profesional. La compensación y la protección se refieren a la administración de las compensaciones, incluidos los sistemas de incentivos y la participación de las utilidades, las prestaciones y los servicios, la seguridad y la salud. Las relaciones con el personal y la evaluación de la vida laboral se refieren principalmente a las relaciones de la organización con el personal y todo lo relativo a la evaluación de la administración de los recursos humanos y los desafíos futuros.

## LOS INDIVIDUOS O LAS INDIVIDUALIDADES

Sin perjuicio de las características generales que debe tener la administración de los recursos humanos, en el caso de la gestión docente, es necesario reseñar algunos aspectos particulares que es preciso tener en cuenta para una adecuada adaptación de los principios generales al ámbito de la educación. El primero de ellos es sin duda, el carácter individual o tal vez individualista que tienen los docentes. Es el profesor frente a sus alumnos quien debe desempeñar un rol de liderazgo, de motivación tanto intelectual como emocional, y sobre todo, de respeto y reconocimiento del profesor por parte de los alumnos. Como solía decir un gran maestro, un buen profesor debe tener una personalidad de escenario, es decir, debe ser capaz de realizar una buena actuación frente a sus alumnos, "actuación" en el buen sentido de la palabra, creíble para la audiencia y experimentado en carne propia por el "actor". Lo anterior nos indica que este comportamiento, que es deseable y debe ser estimulado, tiene como contrapartida la veleidad propia de los actores y artistas, por lo que es necesario tener presente que el grupo humano que conforma el conjunto de una institución va a tener siempre singularidades propias y comportamientos individuales que van a representar un nivel de dificultad adicional para la gestión de recursos humanos.

Los problemas anotados van a redundar en una dificultad en dos sentidos. La primera se refiere a cómo compatibilizar los intereses personales, el deseo de figuración, el querer ser un *primus inter pares* versus los intereses generales de la organización, es decir, el objetivo común de la organización educativa. La segunda, que está íntimamente relacionada con la anterior, guarda relación con la integración al trabajo en equipo, es decir, al grupo humano más cercano en torno al cual se desarrollan tareas comunes, y que en la actualidad, constituye la esencia de un buen desempeño laboral. En resumen, una buena gestión de los recursos humanos en el ámbito de la educación requiere compatibilizar un desempeño individual sobresaliente con un buen trabajo en equipo, todo ello debidamente coordinado para cumplir exitosamente las metas y los objetivos de la institución.

### ¿IGUALITARISMO O MEDIOCRIDAD?

Si bien es cierto que el punto de vista anterior puede ser compartido por muchos, no es menos cierto que existe, en una porción significativa de las instituciones de educación, una tendencia a equiparar a las personas en una malentendida igualdad, que muchas veces impide el desarrollo pleno de los individuos por la vía de no reconocer - y por qué no decirlo - en algunos casos, de sancionar a aquellas personas que sobresalen por sobre el nivel medio. Se trata de impedir destacarse para evitar la constatación del deficiente desempeño de algunos o de muchos. Lo anterior, desafortunadamente, con frecuencia es avalado, cuando no promovido y alentado por las organizaciones gremiales, dirigidas en varios casos por los más genuinos representantes de este igualitarismo, cuyo resultado es la mediocridad de la gestión docente.

Lo anterior es particularmente notorio y grave en el ámbito de la educación básica y media, donde el malentendido "espíritu gremial" ha llevado la calidad académica educativa a un nivel deplorable y preocupante, que ha sido ratificado científicamente por diversos instrumentos de medición de la calidad de la educación que son de público conocimiento.

Afortunadamente, en el ámbito de la educación superior, este espíritu de igualdad malentendida ha tenido menor peso y menor aceptación por parte de los académicos,

habiendo primado, sobre todo en los últimos tiempos, el reconocimiento a los méritos individuales por sobre la mediocridad colectiva.

## LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN

Frente a los conceptos vertidos anteriormente, cabe preguntarse cuáles deben ser las herramientas de gestión que han de ponerse en marcha a fin de obtener un buen resultado de la gestión docente. Sin ánimo de pretender establecer un único conjunto de elementos importantes para la gestión, quisiéramos presentar una posición personal respecto al tema.

El primer elemento de gestión docente que nos parece de especial relevancia es la responsabilidad académica, denominada *accountabilty* en el mundo anglosajón, que no es otra cosa que el conjunto de variables y parámetros que miden el resultado de la labor docente para generar los indicadores que permitan evaluar el rendimiento y cumplimiento de las metas y objetivos definidos por la institución. En otras palabras, la única salvaguardia que parece importante comentar sobre este tema es que el modelo de información debe ser sencillo y fácil de actualizar, a fin de que pueda garantizarse el correcto funcionamiento de la responsabilidad académica. Un segundo elemento que nos parece importante de tener en cuenta se refiere al adecuado esquema de incentivos que debiera existir en la organización, y que debe incluir, entre otras cosas, variables económicas, sistemas de reconocimiento y estímulo, amén de sistemas claros de reglas del juego para la promoción dentro de la organización. Un tercer elemento indispensable para la buena gestión docente y el adecuado control de la misma, consiste en tener un sistema de evaluación del desempeño que permita expresar objetivamente el rendimiento efectivo de las personas en su labor docente, con relación a los estándares de productividad definidos por la institución. Finalmente, debe agregarse a lo anterior, la existencia de un sistema de gestión de los recursos humanos que, conjuntamente con la búsqueda de la efectiva integración de las personas a la institución educacional, signifique un real compromiso con los valores de la organización.