

"Sábeta Sancho que no es un hombre más que otro si no hace más que otro".

(*"Don Quijote de la Mancha"*, de Miguel de Cervantes).

UNIVERSIDADES

UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA: UN MODELO EFICIENTE DE GESTIÓN DE PERSONAS EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

José Luis Moraga,

Gerente de la UCLM.

Mario Rodríguez Lancho,

Socio Director de BLC Consultoría y Estrategia.

La obtención del Sello EFQM de Calidad a la Excelencia Europea 500+ es una muestra del espíritu innovador de la Universidad de Castilla-La Mancha en lo que a los modelos de gestión se refiere, un espíritu que le ha llevado, en el marco de ese reconocimiento, a diseñar un nuevo modelo de gestión de personas y unas nuevas soluciones organizativas.

Las Universidades, como cunas del saber desde los primeros tiempos de su constitución, han venido desarrollando sistemas, métodos, técnicas y gobiernos que han tenido incidencia en la sociedad en la que se incardinaban. El origen de esta tendencia partía ora de la investigación interna ora de las obligaciones con otros estamentos sociales, religiosos o reales. Sea cual fuera, estas asociaciones o comunidades orientadas hacia una meta común, tal y como se definían a las Universidades allá por el siglo XVII, han sido pioneras en los avances que cada época ha precisado, por lo que no es de extrañar que hoy en día las Universidades estén apostando por la implantación de modelos eficientes en la gestión de personas.

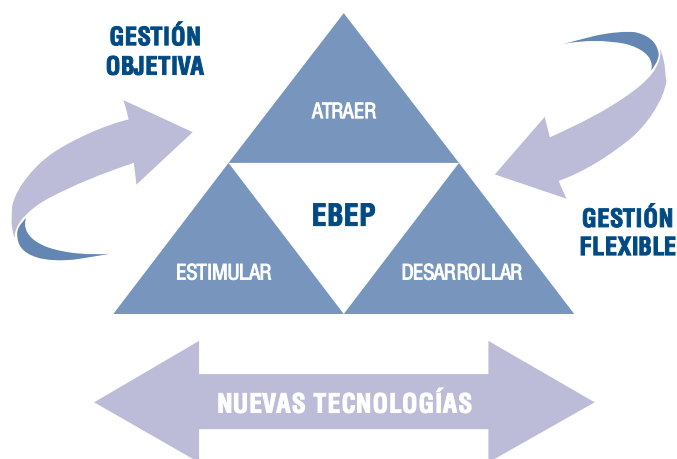
Desde hace dos años, en nuestro sistema público contamos con una normativa que establece los principios generales aplicables al conjunto de las relaciones de empleo público, y que tiene como finalidad mejorar la calidad de los servicios que el ciudadano recibe de la Administración. El Estatuto Básico del Empleado Público, a través de su articulado, pretende:

- Atraer a los profesionales que la Administración necesita,
- Estimular a los empleados para el cumplimiento eficiente de sus funciones y responsabilidades,
- Proporcionar la formación adecuada y brindar suficientes oportunidades de promoción profesional, y
- Facilitar una gestión racional y objetiva, ágil y flexible del personal, atendiendo al continuo desarrollo de las nuevas tecnologías.

El desarrollo de esta oportunidad de mejora de los servicios públicos desde, y a través, de los profesionales coexiste, dentro del ámbito universitario, con la construcción de un Espacio Europeo de Educación Superior (estructurada en la Declaración de Bolonia de hace 10 años) que, organizado conforme a ciertos principios (calidad, movilidad, diversidad, competitividad), está orientado hacia la consecución de, entre otros, tres objetivos estratégicos de primer orden:

- El incremento de empleo en la Unión Europea.

CUADRO 1. OBJETIVOS DEL EBEP



Fuente: Elaboración propia.

Algunas Universidades Públicas están siendo pioneras en transformar el concepto y perspectiva tradicional de la administración de los empleados públicos hacia modelos flexibles de gestión de personas)

- La conversión del Sistema Europeo de Formación Superior en un polo de atracción para estudiantes y profesores de otras partes del mundo.

- La construcción de un espacio abierto en el que no existan obstáculos a la movilidad de estudiantes, titulados, profesores y personal de administración.

Con tales mimbres internos y externos, algunas Universidades Públicas están siendo pioneras en transformar el concepto y perspectiva tradicional de la administración de los empleados públicos, en el caso que nos atañe el Personal de Administración y Servicios (PAS), hacia modelos flexibles de gestión de personas que posibiliten la consecución de los objetivos manifestados

(1) "Estrategia integral e integrada de gestión de personas", coordinado por Fco. Javier Cantera y Francisco Gil. Ed. Pearson Prentice Hall.

CUADRO 2. NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS



Fuente: Elaboración propia.

Un modelo de gestión de personas estaría incompleto sin la participación de los profesionales de la Universidad, por lo que éstos tuvieron la posibilidad de aportar sus opiniones mediante un sistema *on line*)

anteriormente, los cuales coinciden, entre otras orientaciones, en posicionar al individuo (empleo público) en el centro de estos modelos de futuro que crean valor para sus grupos de interés. En concreto, las pretensiones expuestas en el EBEP constituyen las dimensiones básicas que una estrategia de recursos humanos¹ ha de posibilitar en una organización:

■ **Dimensión de adquisición de personas:** acciones que posibilitan la incorporación o atracción de personas que permiten conseguir la estrategia y los objetivos de la organización. De manera global, se trata de organizar, planificar, seleccionar, establecer una relación laboral, etc.

■ **Dimensión de estimulación de personas:** acciones que posibiliten el reconocimiento de las

personas que trabajan en una organización. Este concepto se plantea en acciones de evaluación, retribución, comunicación interna, etc.

■ **Dimensión de desarrollo de personas:** acciones que posibilitan el progreso y mejora de las personas mediante una visión dinámica del cambio y un aprendizaje en la organización. El desarrollo está intrínsecamente asociado a la naturaleza humana: toda persona necesita pensar en un futuro mejor. Por tanto, el concepto de desarrollo se debe entender como un proceso de desarrollo del potencial, de la formación, del desarrollo de los estilos de dirección, de la promoción, del clima laboral, etc.

Esta transformación en la gestión de personas está cambiando, como ya avanzó Dave Ulrich², la orientación de los equipos de RR.HH., contribuyendo directamente a una nueva imagen de las universidades, y suponiendo un impacto social de una nueva identidad corporativa, desde la construcción de organizaciones eficientes.

UN MODELO EFICIENTE

A continuación, y tomando como estructura de contenido el gráfico mostrado, se expone la experiencia y práctica de la Universidad de Castilla-La Mancha, organización puntera en sus sistemas de gestión, como lo avala el reconocimiento del Sello EFQM de Calidad a la Excelencia Europea 500+, otorgado por el Club de Excelencia en Gestión a finales del año 2007, en la que se ha desarrollado un Modelo de Gestión de Personas eficiente siguiendo las pautas comentadas.

La Universidad de Castilla-La Mancha (en adelante UCLM) es una entidad de derecho público, dedicada al servicio de la Educación Superior, que nació en el año 1985, con Campus Universitarios en las provincias de Albacete, Ciudad Real, Cuenca y Toledo y con una extensión de sus enseñanzas en las localidades de Almadén, Talavera de la Reina y Puertollano. Algunos datos relevantes son:

■ N° de PDI (Personal Docente e Investigador): 2.314.

■ N° de PAS (Personal de Administración y Servicios): 1.137.

(2) "Recursos Humanos Champion", de Dave Ulrich. Ed. Granica.

educ@party

moodlep@rty

virtualc@mpus

Organiza:

aefol

www.aefol.com

2010

EXPO @LEARNING

Congreso Internacional y Feria Profesional

La gran cita del año con el e-learning

Madrid

IX Congreso Internacional
y Feria Profesional
Feria de Madrid,
24 y 25 de febrero

Lima

I Congreso Internacional
y Feria Profesional en
América Latina
14, 15 y 16 de julio

La tecnología al servicio del aprendizaje

Novedades

I Symposium Internacional sobre el pensamiento
de Javier Fernández Aguado, 25 de febrero 2010

I Festival y Mercado de Contenidos Multimedia Educativos

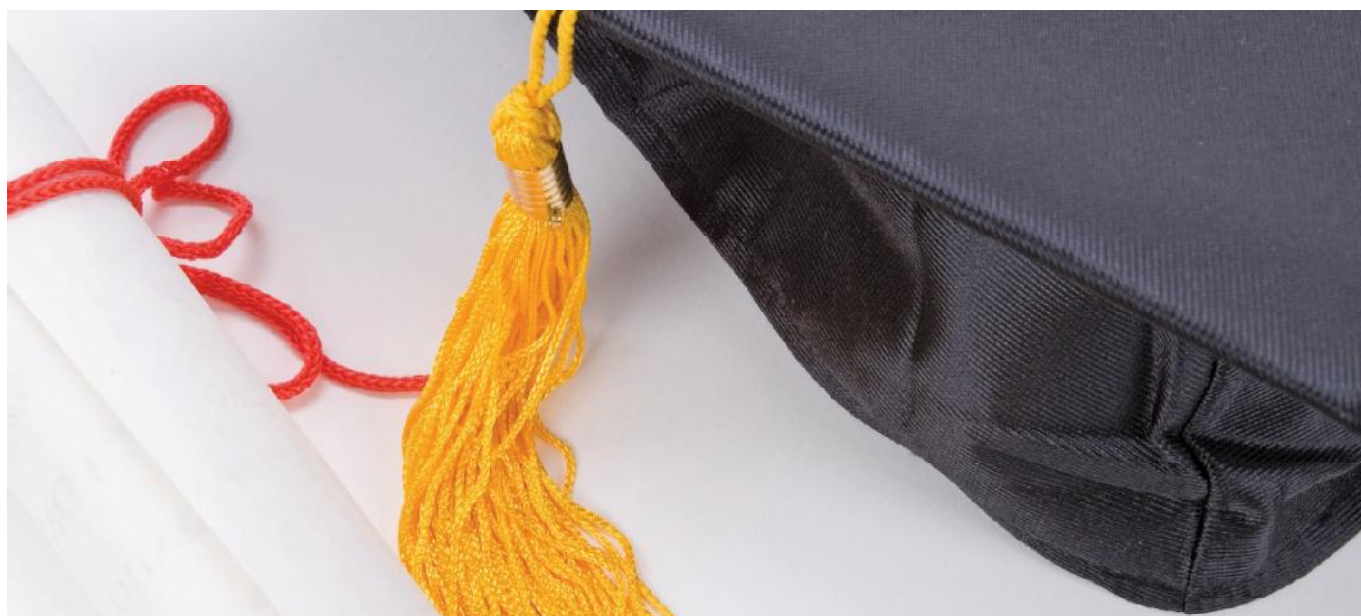
Más información en:

www.expoelearning.com

Con la colaboración de:

OBSERVATORIO
de recursos humanos
y relaciones laborales





- Nº de Alumnos: 26.729.
- Ratio de alumnos por profesor: ALU/PDI= 11,55.
- Ratio profesores por PAS: PAS/PDI =0,5.
- Presupuesto anual (2009): 238.031.527 euros.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PERSONAS

La Universidad de Castilla-La Mancha poseía, con anterioridad a la realización del Modelo de Gestión de Personas, un Plan Estratégico en el que se establecieron las directrices y orientaciones futuras de la Universidad, en consonancia con el Programa del Rector, con las oportunidades que se derivan del Estatuto Básico, de la Declaración de Bolonia o de la Ley de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos para garantizar la Administración Electrónica, entre otras.

De este Plan Estratégico emanó la política de gestión del PAS de la Universidad, de acuerdo con el modelo de calidad EFQM, y que se ha materializado en una nueva Relación de Puestos de Trabajo.

La nueva Relación de Puestos de Trabajo de la UCLM, aprobada recientemente por el Consejo de Gobierno de la Institución, contiene soluciones organizativas para hacer posible el cumplimiento de los retos a los que se enfrenta la gestión, siempre en consonancia con las líneas estratégicas de la Institución. Específicamente, persigue cuatro objetivos concretos:

■ **La orientación a servicios:** la Administración Electrónica, así como los planes de modernización a los que están sujetos todas las Administraciones Públicas, exigen este cambio de planteamiento y una reingeniería de los procesos.

■ **La flexibilidad como concepto organizativo:** traducida en la capacidad para poder adaptar la plantilla a diferentes situaciones, necesidades o periodos críticos de actividad.

■ **La descentralización de las competencias:** para asegurar los servicios dónde existan demandas reales de los mismos.

■ **El diseño de la carrera profesional:** diseñando un plan que está en consonancia con lo dispuesto en el Estatuto Básico del Empleado Público y que, por añadidura, supone un avance sobre los desarrollos normativos existentes en la materia.

GESTIÓN DEL CAMBIO

En la definición e implantación de un Plan Estratégico en la Universidad, así como en el desarrollo de un Modelo de Gestión de Personas, materializado en la nueva Relación de Puestos de Trabajo, es precisa la participación de los diferentes estamentos y agentes de la Universidad, ya que este modelo no puede ser ajeno a la realidad e historia de la institución. En consecuencia, dentro de la Universidad se constituyeron grupos de trabajo con objetivos complementarios:

■ **Grupo de Trabajo con el Equipo de Dirección de la Universidad** (integrado por el Rector, Vicerrectores, Secretario General y Gerente), cuyo alcance fue el análisis y detección de necesidades, objetivos y estrategias de la Institución, las cuales sirvieron como base para enfocar los servicios del PAS.

■ **Comisión del PAS** (compuesta por una representación de la dirección académica y ejecutiva de la institución y de las organizaciones sindicales con presencia en la UCLM), para, básicamente, confeccionar el modelo de parametrización de las plantillas en centros, departamentos e institutos de investigación.

■ **Grupo de Trabajo del Equipo de Gerencia** (integrado por los Vicegerentes de Campus y los Directores de las Áreas de negocio), que pretendió dar respuesta, de manera global, a esas objetivos y necesidades generales, aportando soluciones organizativas que se han materializado en la nueva Relación de Puestos de Trabajo.

■ **Grupo de Trabajo de Ámbito I**, integrado en el marco del Acuerdo sobre Canales de Participación Sindical suscrito en la UCLM con las organizaciones sindicales, y compuesto por miembros del Equipo de Gerencia y por la representación sindical de los trabajadores de la Institución. Este Grupo, constituido para diversas finalidades internas amparadas en el Acuerdo mencionado, ha liderado y desarrollado la nueva Relación de Puestos de Trabajo, suponiendo uno de los mayores aciertos para la exitosa definición e implantación del Modelo de Gestión de Personas, al apostar por la transparencia y el trabajo técnico conjunto en los diferentes procesos de recursos humanos desarrollados.

■ **Participación on line de los profesionales.** Un modelo de gestión

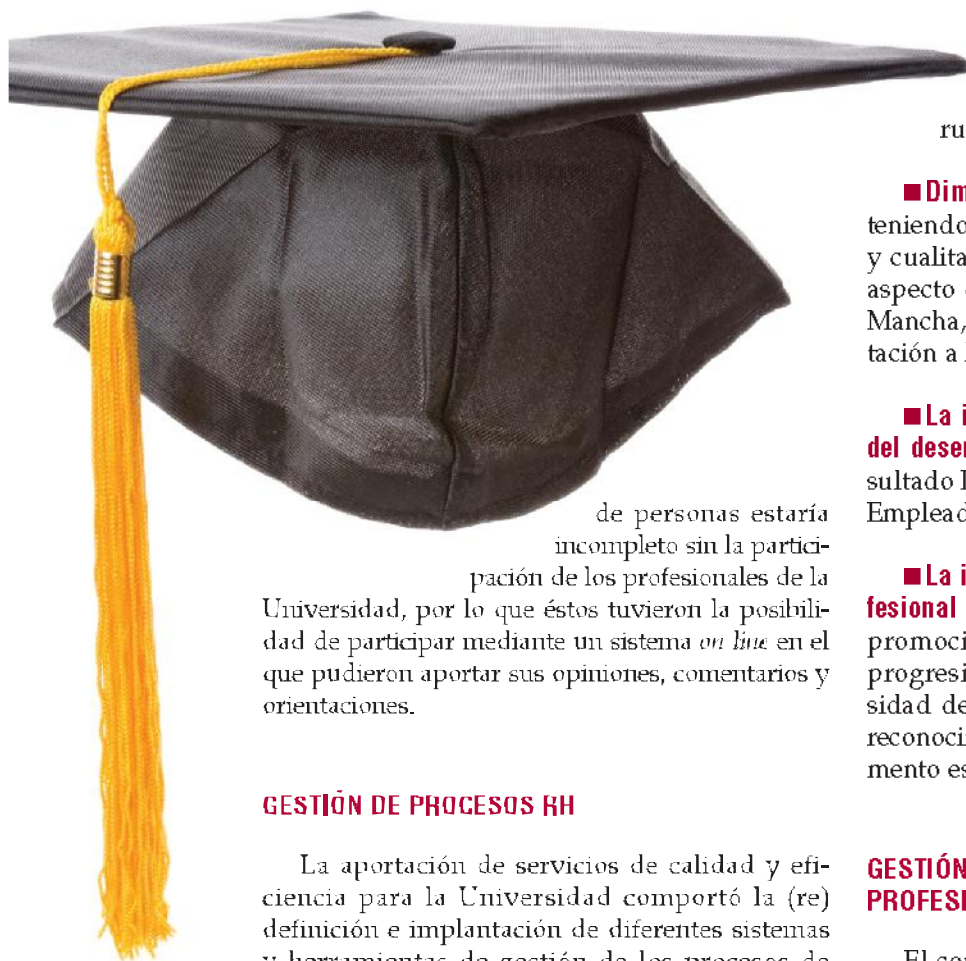


Descubra un servicio a medida, sencillo, ágil y diferente que ofrece **soluciones para motivar a sus empleados**. Un servicio especialmente pensado para los regalos de incentivos y Navidad de su empresa...

Entre en <http://navidad.regalosamedida.es> o llame al **902 62 72 91** para obtener mayor información o, si lo prefiere, concertar una entrevista con nuestro equipo comercial.

Seguro que le interesa.





de personas estaría incompleto sin la participación de los profesionales de la Universidad, por lo que éstos tuvieron la posibilidad de participar mediante un sistema *on line* en el que pudieron aportar sus opiniones, comentarios y orientaciones.

GESTIÓN DE PROCESOS RH

La aportación de servicios de calidad y eficiencia para la Universidad comportó la (re)definición e implantación de diferentes sistemas y herramientas de gestión de los procesos de RH, enmarcadas dentro de las tres dimensiones expuestas anteriormente (atracción, estimulación y desarrollo de personas). Algunos de los más relevantes han sido los siguientes:

- **Definición de puestos tipo de trabajo y del mapa de puestos**, llevando a cabo una importante labor de descripción de las funciones y responsabilidades de los profesionales del PAS, potenciando el modelo organizativo descentralizado de la Universidad y la transversalidad de las familias profesionales.

- **Formulación de una política retributiva** basada en la valoración técnica de los puestos de trabajo de la organización, atendiendo al valor añadido de aquellos puestos que actualmente precisa la organización para la consecución de sus fines. Para ello, los objetivos fundamentales fueron alcanzar la homologación retributiva (equidad externa) y lograr un índice óptimo de equidad interna.

- **Identificación de las competencias de los profesionales del PAS**, claves para el desarrollo, promoción y formación de los mismos.

- **Elaboración de itinerarios de formación** que, aunando las funciones, conocimientos y compe-

tencias de los puestos de trabajo definidos, permitan establecer la hoja de ruta del desarrollo de los profesionales.

- **Dimensionamiento de la plantilla del PAS**, teniendo en cuenta las necesidades cuantitativas y cualitativas actuales y futuras, siendo éste un aspecto clave en la Universidad de Castilla-La Mancha, al estar inmersa en el proceso de adaptación a la Declaración de Bolonia.

- **La implantación de un sistema de evaluación del desempeño**, denominado Valoración del Resultado Profesional sobre la base del Estatuto de Empleado Público.

- **La implantación de un modelo de carrera profesional** (como complemento a los sistemas de promoción interna existentes) que supone la progresión de tramos consecutivos, sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo, con un reconocimiento económico vinculado al complemento específico personal.

GESTIÓN DE LA APORTACIÓN DE LOS PROFESIONALES

El correcto seguimiento e implantación de la estrategia y de los procesos expuestos requiere, como pasos siguientes en el Modelo de Gestión de Personas, de las aportaciones individuales de los profesionales del PAS a través de herramientas de participación tales como la evaluación del desempeño o los estudios de satisfacción de las personas.)

La aportación de servicios de calidad y eficiencia para la Universidad comportó la (re)definición e implantación de diferentes sistemas y herramientas de gestión de los procesos de Recursos Humanos)