
Omnia, Año 11, Nº 2, Mayo-Agosto 2005

Los recursos humanos en las universidades públicas. Una metodología para su eficacia administrativa.*

Dalmary Salazar V.**

Resumen

El presente artículo muestra los resultados de la investigación que tuvo como objetivo determinar el proceso básico de la administración del recurso humano en las dependencias administrativas de la Universidad del Zulia, con el propósito de proporcionar lineamientos estratégicos. El estudio se fundamentó en el enfoque teórico de Chiavenato (2001) y complementado con Mondy y Noe (1997), donde se identificaron y evaluaron los subsistemas: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de recursos humanos. Entre las conclusiones se encontró que el personal administrativo percibe dicho proceso, con una frecuencia mediana en los subsistemas aprovisionamiento y desarrollo, y baja, en los subsistemas aplicación, mantenimiento y control, lo que evidencia debilidades en el proceso. Se recomendó: Desarrollar programas de formación de valores morales, propiciar un clima de verdaderas transformaciones, creación de la Coordinación de Recursos Humanos para cada Facultad o Núcleo, entre otros; planteados con el propósito de lograr la eficacia administrativa del recurso humano.

Palabras clave: Administración de Recurso Humanos, Eficacia Administrativa, Lineamientos Estratégicos, Universidades.

* Recibido: 25.05.04

Acceptado: 28.07.04

** (_____) Decana del Núcleo Cabimas de la Universidad del Zulia. República Bolivariana de Venezuela.

Abstract

The present research had like intention to determine the basic process of the administration of the human resource in the administrative dependencies of the University of Zulia in order to provide strategic lineaments. The study of the variable was based on the approach theoretical of Chiavenato (2001) and complemented with Mondy and Noe (1997), where the subsystems: provision, application, maintenance, development and control of human resources were identified and evaluated, being . On the base of the obtained results, between one of the conclusions one appears that the administrative personnel perceives the process, with a medium frequency in the subsystems of supplying and development, and low, as far as the subsystems of application, maintenance and control, which demonstrates weaknesses in the process. It is for that reason, which it was recommended: To develop programs of formation of moral values, to cause a climate of true transformations, the creation in the organizational structure, of the Coordination of Human Resources for each Faculty or Nucleus, among others; which were raised in order to obtain the administrative effectiveness of the human resource.

Key words: Human administration of Resource, Administrative Effectiveness, Strategic Lineaments, Universities.

Introducción

La gerencia en la educación superior venezolana, es un reto que hoy se debe enfrentar sobre la base conceptual de la calidad universitaria, que exige delimitar la institución en su esencia y contexto, a través de sus funciones básicas y la interacción permanente con su entorno.

El poder de la gerencia consiste en planificar, organizar, dirigir, evaluar y retroalimentar dentro de una visión sistémica, orgánica y humana las grandes ideas, de manera que se puedan alcanzar los objetivos en forma eficaz, eficiente, productiva, con equidad y humanidad.

Por lo antes expuesto, para las instituciones universitarias se hace imperativa la necesidad de poner en práctica un conjunto de

estrategias, conocimiento, técnicas e instrumentos que le permitan fomentar el espíritu gerencial, de tal manera que exista suficiente talento para el manejo óptimo de los limitados recursos de las mismas.

En este sentido, Hax señala que: La estrategia resulta necesaria para que las organizaciones logren un equilibrio viable entre su medio externo y sus capacidades internas. El papel de la estrategia no es considerado como una respuesta pasiva a las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo, sino como una adaptación continua y activa de la organización, orientada a satisfacer las exigencias de un entorno cambiante (1997:27).

El desarrollo de estas estrategias gerenciales, deben estar dirigidas a la gestión del recurso humano, ya que son las personas quienes llevan a cabo los avances, obtienen los logros y cometen los errores que determinan el éxito o el fracaso de una empresa.

Es por ello, que al determinar el proceso básico de la administración del recurso humano, permitirá a la gerencia, administradores o jefes de dependencias, conocer ¿Quién irá a trabajar en la institución?, ¿Qué harán las personas?, ¿Cómo mantener a las personas trabajando?, ¿Cómo preparar y desarrollar al personal?, ¿Cómo saber quienes son y qué hacen?. De manera tal, que permitan evaluar y aplicar los correctivos necesarios, en las actividades que la requieran.

Planteamiento y Formulación del Problema

Hoy, la educación superior en Venezuela, enfrenta retos, los cuales exigen, cambios para mantener la calidad educativa, dirigida a la formación del recurso humano que busca mejores condiciones de vida y desarrollo acorde para la sociedad del siglo XXI. Además, presenta deficiencias presupuestarias, provocada en parte por la crisis en el orden económico, político y social del país, no permitiendo la continuidad de numerosos proyectos docentes, de investigación y postgrado.

A tal efecto, es necesario hacer referencia al criterio de calidad que de acuerdo Aguayo (1993:72), “la calidad sólo se puede alcanzar cuando el personal de la organización se siente seguro y contento con la tarea que realiza. Cualquier política que ponga trabas al personal conducirá a una calidad deficiente”. Esta calidad educativa deberá ser observable, en los procesos, conductas y producto.

El Consejo Nacional de Universidades en ejecución de las atribuciones que le confiere el artículo 30 de la Ley Orgánica de Educación ha venido presentando a partir del año 1993 proyectos o normas denominadas de austeridad con la finalidad de racionalizar el gasto universitario. De ahí, que las universidades deben buscar estrategias, métodos, herramientas ó técnicas que les permitan administrar los escasos recursos financieros y a la vez ser eficiente en sus procesos, para responder satisfactoriamente a las exigencias de sus beneficiarios.

Se observa con frecuencia en las dependencias administrativas universitarias la lentitud en los procesos, lo cual trae como consecuencia que los resultados no sean conocidos de manera oportuna, en este sentido, Piña (2000:4) señala “los elementos integrantes de la estructura administrativa universitaria están aislados uno de los otros, acompañado con el atraso tecnológico que se observa en los arcaicos procedimientos administrativos”.

Por otra parte, Prieto y Suárez (1998:107) señalan en su investigación que las universidades “han conformado una gigantesca burocracia, donde la existencia de mecanismos de control aparentes, introducen disfuncionalidades y lentitud en los procesos administrativos, que impiden una toma de decisiones oportunas y efectivas”.

Del mismo modo, las universidades nacionales actualmente, afrontan diversas dificultades, la de mayor peso, es la económico-financiero, por lo cual se requiere buscar alternativas para la administración eficiente de esos recursos. Con periodicidad se señala que las mismas, se encuentran en crisis por tener problemas presupuestarios, sin embargo entre otros factores y que al igual que un déficit presupuestario las afectan, es el relacionado con la forma de administrar el recurso humano.

En este sentido y en virtud de iniciar transformaciones, las universidades pudieran partir en reconocer la importancia de una eficiente administración del recurso humano, de vital importancia para el funcionamiento de cualquier organización, ya que de la disposición y esfuerzo humano, las mismas seguirán o se detendrán en la consecución de sus objetivos.

Es este el momento, en el cual quienes gerencian las universidades, y quienes fungen de jefes de departamentos o dependencias deben reconocer que el éxito de las organizaciones se encuentra en la calidad de su gente, deben hacer hincapié en la necesidad de aprovechar al máximo los recursos humanos,

determinando los cursos de acción a seguir con respecto a cuánto, cómo, y cuándo se debe reclutar, seleccionar, adiestrar, transferir o trasladar el personal, con el propósito de contribuir al logro de los objetivos anteriormente definidos por la organización.

Dentro de este contexto, se puede señalar que en las universidades no existe, la llamada planificación del recurso humano, con frecuencia se observa que cuando surge un cambio en los niveles altos de la organización: rector, vice-rector, decanos, esto trae consigo, en la mayoría de las veces, traslados de personal administrativo, de una oficina a otra, ocasionando en muchos casos problemas como los siguientes; desconocimiento por parte del personal de la ubicación jerárquica, y los niveles de autoridad; desconocimiento de los procesos de trabajo, que genera el inadecuado uso de los insumos y de la información, además del retraso en las actividades y por ende de los resultados; descontento en el personal; desaprovechamiento de las capacidades del recurso humano; duplicidad de funciones; ejecución empírica de las funciones y, desaprovechamiento de los recursos financieros entre las alternativas posibles, para la ejecución del adiestramiento.

Por lo antes expuesto, al evaluar el proceso básico de la administración del recurso humano y determinar que esta sucediendo proporcionaría información valiosa para la gerencia universitaria, porque le permitiría identificar los puntos fuertes y débiles del proceso, al mismo tiempo la decisión de definir estrategias para llevar a cabo los correctivos necesarios y diseñar la metodología para una administración eficaz del recurso humano, que repercutirá en la satisfacción de los beneficiario, al ofrecer calidad en los servicios.

Cabe preguntarse ¿El ingreso del personal será producto de una adecuada planificación de recursos humanos? ¿Por qué los procesos son lentos, aún cuando anualmente ingresa personal? ¿Se llevarán a cabo evaluaciones al personal, como al cargo? ¿El personal administrativo posee el perfil adecuado para el puesto? ¿Cuáles serán las debilidades y fortalezas del proceso básico de la administración de recursos humanos?.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar el proceso básico de la Administración del Recurso Humano en las dependencias administrativas de la

Universidad del Zulia, con el propósito de proponer lineamientos estratégicos sobre la base de sus fortalezas y debilidades internas.

Objetivos Específicos

1. Identificar las actividades comprendidas en el proceso básico de administración de recurso humano utilizado en las dependencias administrativas de la Universidad del Zulia.

2. Evaluar a través de un análisis estratégico los factores internos que caracterizan el proceso básico de la administración del recurso humano de las dependencias administrativas de la Universidad del Zulia.

3. Formular los lineamientos estratégicos que permitan orientar el proceso básico de administración de recurso humano aplicado en las dependencias administrativas de la Universidad del Zulia, hacia un desarrollo sostenido que conduzca a la eficiencia del proceso.

Marco Teórico Bases Teóricas

En virtud que la presente investigación abordó el proceso básico de la administración del recurso humano, y ésta ha surgido de diferentes teorías del proceso administrativo, se considera conveniente desarrollar algunos elementos teóricos que sirvan de base en dicho estudio.

Administración de Recursos Humanos

Partiendo de la definición de Donnelly, Gibson y Ivancevich (1994:05) donde señala que la administración “es el proceso llevado a cabo por uno o más individuo para coordinar las actividades de otros y así lograr resultados que no serían posible si un individuo actuara solo”. Y añadiendo la de Drucker (1987:288) “la función de dirección es hacer que otras personas sean productivas”, destacando el rendimiento, la calidad, el servicio y la efectividad; es de donde se fundamenta la presente investigación.

El campo de la administración de Recursos Humanos, ha cambiado drásticamente en años recientes, lo que ha dado un papel mucho más amplio al administrador de recursos humanos. Según Mondy y Noe (1997:4) “ayer, la compañía que tenía más acceso al capital o a la tecnología más reciente tenía la mayor

ventaja competitiva. Hoy, las que ofrecen productos con la más alta calidad son las que van un paso delante de la competencia". En otras palabras, estas aseveraciones indican, que lo único por lo cual mantendrá la ventaja de la organización para el día de mañana es el calibre de su gente.

Procesos Básicos de la Administración de Recursos Humanos.

Para fines de esta investigación, las teorías que sustentarán la misma corresponde a la clasificación planteada por Mondy y Noe (1997) y Chiavenato (2001), este último presenta al Proceso integrado por cinco subprocesos o subsistemas mediante el cual la organización atrae, capta, emplea, desarrolla, mantiene y controla el recurso humano.

Chiavenato (2001) enfoca su clasificación, con una visión proactiva de la administración de recursos humanos, ya que toma en consideración la planificación y desarrollo personal, la cual es considerada como un instrumento idóneo para integrar los objetivos organizacionales a las aspiraciones de los empleados; además ayuda a satisfacer las necesidades futuras del personal.

Al igual que Chiavenato (2001), Mondy y Noe (1997) toma en cuenta la planificación y desarrollo, más sin embargo, no hace mucho énfasis en la auditoría de Recursos Humanos. En la presente, se toman algunas de las actividades de este enfoque, en especial las que poseen similitud con el enfoque de Chiavenato (2001), a manera de enriquecer dicha investigación.

Considerando los autores antes mencionados a continuación, se presenta una breve descripción del proceso básico de Administración de Recursos Humanos.

(a) Subsistema de Provisión de Recursos Humanos: El objetivo de este proceso es de suministrar a la organización los talentos y recurso humano adecuado y necesario para su funcionamiento. Se abordan en este subsistema las actividades de planeación, reclutamiento y selección de personal.

(b) Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos: Etapa donde el individuo seleccionado entra a formar parte de la organización. En otras palabras ¿Qué harán las personas en la organización?. En las actividades correspondientes a esta etapa se pueden mencionar: la integración de personas, diseño de cargos, descripción y análisis de cargos y evaluación de desempeño.

(c) Subsistema de Mantenimiento de Recursos humanos: Una vez que la organización haya captado y empleado su recurso humano, le corresponde llevar a cabo un proceso de mantenimiento, es decir de permanencia de las personas en la misma, con el fin de lograr la motivación hacia el trabajo y por ende la consecución de los objetivos organizacionales. Dentro de esta etapa las actividades comprendidas son: Compensación (remuneración), Beneficios sociales, Higiene y seguridad y Relaciones sindicales.

(d) Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos: Este sub sistema está constituido por las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional. Dentro de este subsistema la organización debe desarrollar en su personal nuevas habilidades, para que capten información, obtengan nuevos conocimientos, modifiquen actitudes y comportamientos, y desarrollen conceptos y abstracciones.

(e) Subsistema de Control de Recursos Humanos: Es el subsistema que suministra la información necesaria para la realización de una evaluación y obtener una retroalimentación del desarrollo de la administración de recursos humanos. Según Chiavenato (2001) el control es un proceso compuesto por cuatro etapas: Establecimiento de los estándares deseados, seguimiento y monitoreo del desempeño, comparación del desempeño con los estándares deseados y acción correctiva, si es necesaria.

Los principales procesos de control de las personas en las organizaciones están estrechamente ligados a la presencia en sus jornadas de trabajo y el desempeño de las personas en sus actividades laborales. Además, la obediencia a las reglas y los reglamentos internos y la atención de los preceptos legales, como horarios de trabajo, ausencias y retrasos.

Para controlar todos los aspectos antes mencionados, es imprescindible la conformación de una base de datos y un sistema gerencial de información como base fundamental del control.

- **Base de Datos y Sistema de Información:** Es oportuno definir datos y información, para comprender que la organización puede ser entendida como una serie de grandes redes de información que relacionan las necesidades de información de cada proceso decisorio con las fuentes de datos. Datos es sólo un índice, un registro, una manifestación objetiva susceptible de ser analizada de modo subjetivo, es decir, exige que el individuo lo interprete para manejarlo.

Diseño de la Investigación

Por las características de la investigación, se considera descriptiva y de campo, por llevarse a cabo en el área de Recurso Humano de la Universidad del Zulia, de donde se extrajeron y registraron los datos, en el propio contexto real en el cual se producen.

Esta investigación se caracteriza por ser transeccional o transversal, que según Chávez (1994:134) busca “medir los criterios de uno o más grupo de unidades en un momento dado, sin pretender evaluar la evolución de esas unidades”. Además, corresponde al tipo de estudio “No Experimental” por cuanto no se manipuló deliberadamente la variable de estudio, sino que se hizo una descripción de los datos obtenidos mediante la técnica de la encuesta.

Para efecto de la investigación, la población se constituyó aplicando la técnica del censo poblacional quedando conformada en primer lugar por el jefe de la Dirección de Personal de la Universidad del Zulia. El segundo grupo, estuvo constituido por doce (12) administradores de cada Facultad y Núcleo de la Universidad del Zulia. El tercer y último grupo, fue conformado por setenta y cuatro (74) empleados del departamento de administración o coordinaciones administrativas de cada Facultad y Núcleo.

Recolección de Datos.

Las técnicas utilizadas en esta investigación para registrar la información pertinente sobre la variable involucrada: Proceso Básico de la Administración de Recursos Humanos, fue la observación mediante encuesta y la revisión documental.

Se consideró necesario, la elaboración de tres instrumentos con la finalidad de cotejar las diferentes apreciaciones de los autores que se encuentran en los tres niveles de la organización. Los instrumentos elaborados se describen a continuación: **(a) Entrevista para el Jefe de la Dirección de Personal:** El primer instrumento diseñado, fue una entrevista estructurada conformada por 21 preguntas. **(b) Cuestionario para los Administradores de las Facultades y Núcleos:** Se diseñó con un total de cincuenta y un (51) ítemes de cuatro alternativas tipo Likert. **(c) Cuestionario para Empleados:** Se elaboró con cuarenta (40) ítemes. Con una escala de dos opciones: positiva (SI) y negativa (NO) (dicotómica).

Una vez elaborada la primera versión del cuestionario, se enviaron a diez (10) expertos en el área de recursos humanos y a

nivel doctoral, ésta técnica es conocida como Juicio de Expertos y se realizó para comprobar la validez de contenido de los instrumentos de recolección de datos.

Luego, se procedió a determinar la validez de construcción, para efecto se procedió a la aplicación de la técnica estadística del Coeficiente Alpha Cronbach, para el cuestionario de varias alternativas, tipo Likert. Los cálculos arrojaron un coeficiente de 0.95, resultado que indica que la escala de actitud es pertinente y su diseño homogéneo para medir la variable Proceso Básico de la Administración de Recurso Humano.

Para el cuestionario de dos alternativas, con el propósito de estimar la homogeneidad del formato de los instrumentos de investigación, se aplicó la técnica Kuder - Richarson. El resultado de dicha aplicación fue $r = 0.83$ lo que indica que la validez del instrumento es del 83%.

Para determinar la confiabilidad de este instrumento, se utilizaron los mismos puntajes (Escala 1, 2, 3, 4) de la prueba piloto conformada por 20 sujetos. Se estableció como técnica para el cálculo de la confiabilidad el método de las dos mitades con la corrección por Spearman – Brown. Se obtuvo un alto coeficiente de confiabilidad corregido de $r = 0,93$. Este resultado ratifica como el instrumento diseñado para medir la variable.

En cuanto a la entrevista estructurada diseñada para ser aplicada al jefe de la Dirección de Recursos Humanos, la validez se llevó a cabo de acuerdo a la estimación cualitativa por parte de expertos con respecto a su contenido y correspondencia con su contexto teórico.

Resultados de la investigación.

El proceso de análisis de datos se llevó a cabo una vez aplicado los instrumentos a la población correspondiente al personal de las dependencias administrativas de la Universidad del Zulia. Los datos obtenidos se registraron en Cuadros de doble entrada, elaboradas por separado por cada cuestionario, donde en la primera fila, se colocaron las numeraciones de los ítemes del instrumento; en la primera columna, se enumeraron los sujetos objeto de la aplicación de los formatos en cuestión, y su interior, las alternativas seleccionadas de acuerdo a las respuestas de dichos sujetos.

El paso siguiente, fue la interpretación de la información obtenida a partir de los cuadros de doble entrada, mediante la

estadística descriptiva, razón por la cual, se procedió al cálculo de la media o promedio (\bar{X}) y la desviación estándar, cuyos resultados fueron plasmados en tablas diseñadas con los ítemes, indicadores, dimensiones y variable de estudio, con el propósito de demostrar la posición de dicho personal, ante los planteamientos establecidos en los cuestionarios.

En el Cuadro 1; se encuentran reflejados los resultados de los subsistemas que conforman el Sistema del Proceso Básico de la Administración de Recursos Humanos, utilizado en las dependencias administrativas de la Universidad del Zulia.

Cuadro 1.
Proceso Básico de Administración de Recursos Humanos.
Aplicado al Personal Administrativo.

Dimensiones	Promedio	Desviación
Subsistema Provisión	0,45	0,44
Subsistema Aplicación	0,51	0,50
Subsistema Mantenimiento	0,26	0,40
Subsistema Desarrollo	0,53	0,48
Subsistema de Control	0,23	0,42
Promedio	0,40	0,45

Fuente: Salazar D., 2004.

Dichos resultados, según los baremos diseñados para su interpretación, señalan que la variable objeto de estudio obtuvo un promedio de 0,40 con una desviación estándar de 0,45 indicando que el proceso básico de la administración del recurso humano de esas dependencias, se realiza medianamente, según el personal administrativo. La confiabilidad de las respuestas es de igual forma moderada.

Al conocer la opinión de los administradores de las Facultades y Núcleo de la Universidad del Zulia sobre el proceso, el Cuadro 2 señala un promedio de 1,81 con una desviación de 0,40. Indicando que las actividades del sistema se realizan con baja frecuencia y la confiabilidad de las respuestas es alta.

Cuadro 2.
Proceso Básico de Administración de Recursos Humanos.
Aplicado a los Administradores de las Facultades o Núcleos.

Dimensiones	Promedio	Desviación
Subsistema Provisión	2,09	0,37
Subsistema Aplicación	1,40	0,40
Subsistema Mantenimiento	1,56	0,20
Subsistema Desarrollo	2,05	0,52
Subsistema de Control	1,96	0,52

Promedio	1,81	0,40
----------	------	------

Fuente: Salazar, 2004.

En relación al jefe de personal, “este proceso se encuentra disperso en las Facultades y Núcleo, debido a que la dirección de personal se encarga de recibir las necesidades que estas entidades presentan para analizar y dar respuestas”.

En líneas generales, la Universidad del Zulia presenta debilidad en la forma como atrae, capta, emplea, desarrolla, mantiene y controla el personal administrativo.

Conclusiones y Recomendaciones

En función de la investigación realizada y los resultados obtenidos, se concluye lo siguiente:

- En cuanto al subsistema provisión, se evidencia la falta de planificación de recursos humanos a corto y a largo plazo.

- Con respecto al subsistema aplicación, se observa por un lado, ausencia de análisis de cargo por parte de la administración de las Facultades y Núcleo. Por el otro, carencia de métodos e instrumentos formales que permitan evaluar el desempeño del personal.

- El subsistema mantenimiento, refleja que el personal permanece por la estabilidad ofrecida por las Universidades Nacionales y no por la compensación y beneficios sociales obtenidos.

- En cuanto al subsistema desarrollo, las actividades de entrenamiento y desarrollo del personal, se ejecuta esporádicamente, lo que podría traer como consecuencia un recurso humano no actualizado.

- El último subsistema, control, presenta debilidades, por cuanto no se posee una base de datos actualizada y un sistema de información que permita monitoriar el desempeño del personal y aplicar los correctivos necesarios.

- Una de las fortalezas existentes es una estructura organizativa del sistema de recursos humanos. Un personal altamente comprometido y con deseo de crecer profesionalmente y la disposición del nivel alto de emprender transformaciones dirigidas a mejorar la imagen de la dirección de recursos humanos de LUZ.

A continuación se presentan una serie de recomendaciones, en busca de una administración eficaz del personal administrativo de LUZ.

- El proceso de administración del recurso humano de LUZ, requiere mayor flexibilidad y adaptarse a un entorno dinámico; debido a que no puede, con la actual estructura organizativa, dar respuestas asertivas y oportunas.

- Instituir la actividad de planificación del recurso humano, como herramienta vital para el logro de los objetivos organizacionales, desarrollada bajo la base de planes a corto y largo plazo, a través del diseño y aplicación de normas y procedimientos sustentados en la investigación científica y la realidad.

- Establecer un efectivo sistema de comunicaciones, que permita mantener informado al personal sobre los diferentes aspectos que le conciernen, del mismo modo, recibir las inquietudes, dudas, ideas y propuestas de la base, con el propósito de retroalimentar el proceso.

- Aunar esfuerzos, en pro de dotar a la institución de personal capacitado o especialista en el área de recursos humanos, que forme parte de la plantilla en las diferentes Facultades y Núcleos, de manera que coordine, dirija y controle las actividades de la administración del personal en dichas dependencias.

- Diseñar y aplicar procesos internos de análisis de cargo para evaluar su vigencia y de evaluación del desempeño, que permitan detectar las potencialidades o deficiencias del personal, al mismo tiempo, que proporcione información que conlleve a incrementar la motivación y satisfacción del recurso humano.

- Elaborar y aplicar programas de capacitación y desarrollo, que contribuyan a complementar las competencias (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes) del personal, diseñar talleres de comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, motivación al logro, entre otros.

- Realizar un inventario del personal, que permita suministrar información sobre: Datos personales, cargos, salarios, beneficios, cursos y actividades de entrenamiento, entre otros; con la finalidad de actualizar la base de datos.

- Establecer mecanismos de control y supervisión más efectivo, pero flexibles, que ayuden a fomentar la autodisciplina o autocontrol, buscando que las personas adapten su

comportamiento a las reglas de la institución, para lo cual se requiere la normatización y formalización de los procesos.

- Reflexionar acerca de la importancia de implementar un programa de auditoría de recursos humanos, con el fin de detectar fallas y problemas, al mismo tiempo que facilite o presente sugerencias y soluciones.

Lineamientos

Una vez presentadas las recomendaciones surgidas a raíz de los resultados sobre la determinación, identificación y evaluación del proceso de administración de recursos humanos en LUZ y plasmados en las conclusiones de esta investigación, se ofrecen algunos lineamientos estratégicos que deben ser considerados al desarrollar las actividades de administración de personal, en búsqueda de resultados deseables a corto, mediano y largo plazo.

- Desarrollar programas de formación de valores morales fundamentales, para la realización y perfección de la institución, entre ellos: compromiso institucional, sensibilidad social, excelencia, a través de las cuales la universidad buscará la adhesión de sus integrantes a ciertos proyectos, ideas y valores específicos que favorecen la realización de su misión, objetivos y metas.

- Asignar responsabilidades a todo el personal inmerso en el proceso, de manera tal, que den respuesta a los objetivos de la universidad. Esta responsabilidad conlleva a administrar con eficacia el tiempo y los recursos para obtener el máximo beneficio (no sólo monetario) amoldándose a la vez a los cambios necesarios.

Por otro lado, la creación e inclusión en la estructura organizativa, de la Coordinación de Recursos Humanos para cada Facultad o Núcleo, estará subordinada a la Gerencia de Recursos Humanos Central que mantendrá el control sobre ella; esta Coordinación prestará servicio a las otras dependencias, en cuanto coordinación y vigilancia de las actividades de planificación, reclutamiento, selección, análisis de cargo, evaluación del desempeño, adiestramiento, control, entre otros.

- Diseñar un sistema de comunicación, a través de redes de información que faciliten la integración de los subsistemas del proceso y marchen en una completa interacción tanto interna como externa.

- La unidad descentralizada elaborará programas, planes y proyectos permanentemente con la asesoría y consultoría de la

gerencia de recursos humanos en todo lo que concierne al personal y los mismos estarán inmersos en los planes de la dependencia central de recursos.

- Establecer y aplicar políticas de reclutamiento y selección, que permitan a la organización un proceso flexible y cónsono con los objetivos de la institución. Partiendo de un reclutamiento interno que conlleve a una selección oportuna y adecuada.

- Establecer un plan de remuneración directa de los empleados, que se derive de la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo y en la aplicación de la meritocracia.

- Fortalecer la articulación entre el personal, autoridades y sindicato, a través de prácticas comunicativas específicas que incrementen la inteligibilidad del diálogo, el reconocimiento y la recuperación del poder de los participantes.

- Elaborar permanentemente, inventarios de necesidades de entrenamiento y, diseñar y aplicar los programas de los mismos en función a lo requerido, además, proceder a evaluar los resultados, los cuales se reflejarán en la evaluación de desempeño.

- Desarrollar programas permanentes de concientización de la necesidad de implementar controles en todas las actividades realizadas en las diferentes áreas de la organización.

Asimismo, implementando cursos, talleres al recurso humano que tienen la responsabilidad de informar a la institución sobre la eficiencia y la eficacia del proceso de evaluar.

- Seleccionar los indicadores y estándares para llevar a cabo el seguimiento y monitoreo del desempeño.

- Comunicar los resultados a todos los actores involucrados en el proceso.

Finalmente, es muy importante que en la cultura universitaria, en estos momentos de crisis, introduzcan elementos que permitan evaluar y controlar continuamente todos los planes, programas y actividades, a fin de comprobar si los objetivos de las diferentes acciones propuestas han sido logrados

Referencias

- AGUAYO, R.** (1993). **Calidad Total. El Método Deming.** Javier Vergara Ediciones, S.A. Buenos Aires, Argentina.
- CHÁVEZ, N.** (1994). **Introducción a la Investigación Educativa.** 1era. Edición. Maracaibo. Venezuela.
- CHIAVENATO, I.** (2001). **Administración de Recursos Humanos.** Quinta edición. Mc Graw Hill . Colombia.

-
- DONNELLY, J. ; Gibson, J. e Ivancevich, J. (1994). Dirección y Administración de empresa.** Addison – Wesley Iberoamericana. Barcelona. España.
- DRUCKER, P. (1987). La Gerencia.** Editorial Trillas. Argentina.
- HAX, A. (1997). Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la Visión a los Resultados.** Ediciones Granica, S.A. España.
- MONDY, W. y Noé, R. (1997). Administración de Recursos Humanos.** Sexta edición. Prestice Hall. México.
- PIÑA, R. (2.000). La Reforma Universitaria.** Excatedra. Página Opinión. julio/agosto. Maracaibo. Venezuela.
- PRIETO, L. y SUÁREZ, M. (1998). Perfil de Motivaciones Sociales y Clima Organizacional. Caso Personal Administrativo de la Universidad del Zulia.** Revista de Ciencias Sociales. Facultad de ciencias Económicas y Sociales. LUZ. Vol. IV, No. 1. Venezuela