



XLIV CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS

*“GESTIÓN DIFERENCIAL DE RECURSOS HUMANOS EN
UNIDADES ACADÉMICAS DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS QUE
MANTIENEN UN SISTEMA DE CARRERA ACADÉMICA”*

Las nuevas técnicas y herramientas para la toma de decisiones

Mg. Lucía Elissondo (socio adherente) **FCE-UNICEN**
lucia.elissondo@econ.unicen.edu.ar

Mg. Marcelo Rébori (socio adherente) **FCE-UNICEN**
marcelo.rebori@econ.unicen.edu.ar

Categoría Estímulo

Rosario, 11,12 y 13 de Noviembre de 2021.-

Índice

Resumen.....	3
Introducción	4
Objetivos.....	4
Marco Teórico.....	6
Contextualización	10
Metodología	13
Resultados.....	14
Distribución de la planta docente.....	14
Distribución esperada por las autoridades.....	15
Brecha identificada entre distribución real y esperada por las autoridades.....	16
Cumplimiento de dedicaciones.....	16
Recomendaciones para la acción	18
Conclusión	20
Referencias bibliográficas	21
Anexos	22

Resumen

En las organizaciones que aplican el conocimiento de manera intensiva, el capital humano se ha convertido en el recurso clave para el logro de la diferenciación. Por eso, las organizaciones han comenzado a implementar una gestión diferencial de sus recursos humanos como alternativa para destacar a aquellos individuos que mayor valor aportan a las mismas. Esta situación, adquiere especial relevancia en las organizaciones del conocimiento, dónde el principal recurso es el capital humano y los individuos son dueños de sus ideas, conocimiento e información, como es el caso de las Universidades. Particularmente las personas que gestionan las Universidades Publicas y sus Unidades Académicas, deben asegurar el mejor uso posible de los recursos presupuestarios dado que los mismos provienen del Tesoro Nacional.

Palabras clave: gestión diferencial, recursos, fugas de valor, gestión publica.

Introducción

Las organizaciones son centros de creación de conocimiento y generación de nuevas ideas y, en consecuencia, los individuos y la manera en que son gestionados tienen cada vez mayor importancia como alternativa para desarrollar una ventaja competitiva.

La evolución tecnológica y la globalización sin duda han sido dos factores claves en el desarrollo de esta nueva economía basada en el conocimiento y los individuos el medio para su concreción. Hoy en día, estos últimos, como verdaderos actores de la sociedad del conocimiento, tienen la posibilidad de aprovechar al máximo sus capacidades intelectuales y creativas independientemente del lugar en que se desempeñen (Florida, 2002; Florida & Goodnight, 2005). En las organizaciones que aplican el conocimiento de manera intensiva, el capital humano se ha convertido en el recurso clave para la acción. Los individuos, denominados trabajadores del conocimiento, son los dueños de la producción de ideas, del desarrollo de competencias y de la gestión de la información y, en consecuencia, los que generan mayor productividad y agregación de valor en las organizaciones (Drucker, 2002, 2008).

En función de lo expuesto, cada vez más organizaciones, particularmente aquellas basadas en el conocimiento, han comenzado a implementar una gestión diferencial de sus recursos humanos como alternativa para destacar a aquellos individuos que mayor valor aportan a la organización por sobre los demás empleados. En contraste con las teorías tradicionales que promueven una gestión estandarizada de los recursos humanos, estas nuevas prácticas se sustentan en la diferenciación de la fuerza de trabajo como mecanismo habitual para reconocer el aporte individual y diferencial de cada trabajador a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización (Lepak y Snell, 1999; Rivero y Dabós, 2017; Rivero 2017).

Por este motivo, las organizaciones revisan sus prácticas de recursos humanos e implementan una gestión diferencial reconociendo el aporte individual y diferente de cada trabajador. Esta situación, adquiere especial relevancia en las organizaciones del conocimiento, donde el principal recurso es el capital humano y los individuos son dueños de sus ideas, conocimiento e información, como es el caso de las Universidades.

La presente propuesta, complementa esta modelización con el cumplimiento de preceptos básicos de los costos, como es la necesidad, y se presenta como una gestión de RRHH, racional, dado que el financiamiento del presupuesto de salarios proviene del Tesoro Nacional.

Objetivos

En este contexto, el objetivo del presente trabajo es realizar una propuesta de mejora a la gestión diferencial de recursos humanos en una Unidades Académica de una Universidad Pública que mantiene un sistema de Carrera Académica. En particular, se pretende:

- Analizar la distribución actual de la planta docente considerando la segmentación propuesta por la Carrera Académica.
- Definir una distribución esperada por las autoridades.
- Evaluar una posible fuga de valor en términos de dedicaciones.

- Plantear acciones para reducir la fuga en caso de que exista.

Marco Teórico

Desde hace unos años, las organizaciones se enfrentan a lo que algunos autores señalan como el desafío más grande después de la revolución industrial. Probablemente motivadas por una competencia creciente, permanentes innovaciones tecnológicas, dinamismo y complejidad del contexto y la necesidad de adaptarse rápidamente a los clientes, es que los directivos o autoridades de las organizaciones se han abierto a pensar que los individuos son la clave del crecimiento e intentan movilizar y potenciar sus ideas (Florida, 2004). Nos encontramos ante una nueva economía basada en el conocimiento, en dónde los individuos son una gran fuente de creación, continuo aprendizaje, y sus ideas pueden convertirse en productos o servicios destacados (Florida, 1995; Florida & Goodnight, 2005).

Particularmente en las organizaciones dónde prevalece la incertidumbre y el cambio, el conocimiento es visto como la única fuente de desarrollo y sostenimiento de una ventaja competitiva duradera y segura (Nonaka, 1991). Varios autores referentes en la temática consideran que la creatividad de los empleados es el activo más importante de las organizaciones. Afirman que si estas últimas descubren cómo gestionar esta creatividad tendrán una ventaja crucial en la cada vez mayor competencia por el talento global (Florida, y Goodnight, 2005).

Bajo esta idea entonces es que los individuos que conforman las organizaciones del conocimiento, constituyen la base esencial para el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible. Su capacidad de creación y generación de valor se ha convertido en la fuente más importante de ventaja competitiva sostenida para las organizaciones; porque entre otras cosas, a pesar de insumir tiempo, convicción y dedicación, no se imita rápida o fácilmente (Pfeffer, 1994; Cappelli, 2000, 2008; Rivero y Dabós, 2017).

En el contexto de las organizaciones del conocimiento, y con la certeza de que el desempeño de los individuos incide en los resultados financieros de las organizaciones, es que surge una fuerte necesidad de gestionar este recurso tan importante, pero, no a todos los empleados por igual. Lepak y Snell cuestionan los modelos tradicionales argumentando que de la misma manera que no existe un sistema ideal de gestión para todas las organizaciones, tampoco existe un conjunto único de prácticas óptimas para la gestión de los recursos humanos (Rivero, 2017), y proponen el modelo de arquitectura de recursos humanos (1999), que se basa en dos variables fundamentales: valor estratégico y especificidad para categorizar o encuadrar las contribuciones de los individuos, dando lugar a diferentes maneras de gestionar a cada grupo de empleados (diferentes modos de empleo, relaciones de empleo y configuraciones de prácticas de recursos humanos).

Desde la arquitectura de recursos humanos, cuando se habla de valor estratégico, se hace referencia al conocimiento y habilidades que las mismas pueden generar en la organización y su estrategia competitiva (Capelli, 2000; Capelli 2008; Rivero y Dabós, 2017). Mientras algunos individuos desarrollan competencias y habilidades que los convierten en recursos “claves o prioritarios” para la organización, otros no cuentan con esa ventaja y se consideran recursos secundarios dado que no contribuyen directamente a la agregación de valor de la organización. Los empleados son valiosos cuando sus acciones impactan positivamente en la estrategia de la organización y aportan al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. Por ejemplo, implementando mejoras en la eficiencia y efectividad de los procesos, aprovechando oportunidades del mercado o incluso reduciendo las posibles amenazas (Lepak y Snell, 2003; Rivero, 2017). Es importante destacar que esta característica de agregación de valor de la persona está condicionada, entre otras cosas, por el sector y el tipo de organización en la que se desempeñan. Además, hay situaciones que motivan la creación de valor de

las personas o por el contrario que la dificultan, como por ejemplo la tecnología o el puesto que ocupe e inclusive la relación contractual que desarrolle con la organización. Por ejemplo, en una relación de intercambio puramente económico, donde las contribuciones son específicas y sólo se desarrollan a cambio de una retribución de dinero, no es esperable la agregación sistemática de valor estratégico (Tsui, Pearce, Porter y Tripoli, 1997).

Por otro lado, la especificidad hace referencia a cuán único, escaso y conocimientos específicos de la actividad organizacional es el individuo. El conocimiento de la cultura, la idiosincrasia y las prácticas propias de la organización que tenga, así como también a la alineación con la organización en la que se desempeña. Por esta razón, aquellos empleados con alta especificidad son complejos de imitar y difíciles de reemplazar en el mercado.

A continuación, en la Figura 1, se explican los distintos cuadrantes del modelo propuesto por los autores Lepak y Snell (1999) con sus diferentes modos de empleo, relaciones de empleo y configuraciones de prácticas de recursos humanos:

ESPECIFICIDAD	ALTA	Q4 Modo de Empleo: Alianza Relación de empleo: Asociación Configuración de Prácticas de RRHH: Colaborativo	Q1 Modo de Empleo: Desarrollo interno Relación de empleo: Organizacional Configuración de Prácticas de RRHH: Comprometido
	BAJA	Q3 Modo de Empleo: Contratación Relación de empleo: Transaccional Configuración de Prácticas de RRHH: Conformidad	Q2 Modo de Empleo: Adquisición Relación de empleo: Simbiótico Configuración de Prácticas de RRHH: Basado en el mercado
		BAJO	ALTO

VALOR ESTRATEGICO

Figura 1: Resumen del Modelo de Arquitectura de Recursos Humanos. Lepak & Snell, 1999.

En el cuadrante Q1 se encuentran individuos con alto valor estratégico y alta especificidad, considerados core o que hacen a la razón de ser de la organización. El modo de empleo de estos individuos es el desarrollo interno ya que cuentan con habilidades intransferibles y específicas de la organización, complejas de encontrar en el mercado y el beneficio que obtiene la organización es mayor que el costo de capacitarlo y ofrecerle alternativas de crecimiento. Para gestionar a estos empleados clave se sugiere una configuración de recursos humanos que incremente los niveles de retención favoreciendo un vínculo a largo plazo caracterizado por un alto compromiso de ambas partes. La organización decide invertir en el desarrollo de las personas, incentivarlas y capacitarlas, darles alternativas de crecimiento y que se sientan

reconocidas, fortaleciendo de esta manera el compromiso para que en consecuencia su productividad logre el retorno de la inversión realizada (Lepak y Snell, 1999; Rivero, 2017). Además, las personas que cuentan con alto valor estratégico y características intranferibles o al menos difíciles de imitar, son fuente de desarrollo de ventajas competitivas sostenidas para la organización. (Barney, 1991).

En el cuadrante Q2 se encuentran los individuos que tienen un alto valor estratégico, pero una baja especificidad. Estos empleados, tienen características que contribuyen en el desarrollo de la ventaja competitiva de la organización, y pueden encontrarse fácilmente en el mercado. Por eso, Lepak y Snell (1999) denominan como “adquisición” a su modo de empleo. Estas características, permiten a las organizaciones adueñarse de habilidades que fueron desarrolladas por otras. Claro, que esta situación puede darse de manera inversa y un recurso en el cual se invirtió, puede abandonar la organización ante nuevas oportunidades. Por esta razón, el empleador (organización) impulsa una relación de empleo basada en la conveniencia mutua, que se extenderá mientras sea beneficiosa para ambas partes (Rivero, 2017; Tsui, Pearce, Porter y Tripoli, 1997). Si bien existe un incentivo para internalizar al individuo por su valor estratégico, no existe la intención de invertir en su desarrollo, debido a que las habilidades no resultan únicas o específicas para la organización. Por ello, la configuración de recursos humanos se concentra en la atracción de trabajadores con habilidades ya desarrolladas para que puedan aplicarlas inmediatamente (Rivero, 2017).

En el cuadrante Q3 se encuentran aquellas personas que tienen bajo valor estratégico para la organización y con habilidades prácticamente genéricas. El modo de empleo en estos casos es la “Contratación”. Esto no implica que los recursos humanos no sean necesarios, pero como sus características no son específicas, pueden encontrarse fácilmente en el mercado y son gestionados como commodities (sin diferenciación alguna). Por este motivo, las organizaciones tienen poco incentivo para internalizar a estos empleados y mantiene una relación transaccional basada fundamentalmente en el intercambio económico (Rousseau, 1995; Rivero, 2017). El caso más representativo son las contrataciones temporales en posiciones que no son claves, y suele recurrirse a ellas por ejemplo cuando la demanda de productos o servicios es muy fluctuante o estacional. Es habitual la tercerización de estas contrataciones ya que reduce costos y permite tener cierta flexibilidad. Las organizaciones no esperan ningún tipo de compromiso por parte de las personas y la atención sólo está puesta en el cumplimiento de las condiciones del contrato (plazos, condiciones, objetivos, etc.).

Finalmente, en el Q4 se encuentran aquellos perfiles que son únicos en algún sentido, con alta especificidad, pero no agregan valor estratégico a la organización. Los ejemplos más claros son los abogados, ingenieros, científicos y diseñadores, que desarrollan habilidades durante años, se capacitaron y en base a ello y su experiencia hoy logran cierta especificidad. El modo de empleo para estos casos se denomina “Alianza”, donde ambas partes contribuyen conjuntamente al logro de los resultados, se combinan esfuerzos mutuos y relaciones con beneficios recíprocos y colaborativas. Muchas organizaciones externalizan este tipo de contrataciones motivados por la alta periodicidad con la que se utilizan esos perfiles/sectores/habilidades o porque su inversión de internalizarlos se recupera a muy largo plazo. Si bien se obtiene una flexibilidad de mercado similar a la del modo contratación, la asociación garantiza individuos con alta especificidad y diferenciación. Para estos casos, la configuración de recursos humanos se centra en el funcionamiento efectivo y conformidad del vínculo (Rivero, 2017).

De esta manera, el modelo de Arquitectura de Recursos Humanos ofrece un marco para diferenciar las contribuciones de las personas o grupos de acuerdo a su agregación de valor estratégico y especificidad y propone gestionarlos de una manera diferencial. El modelo permite identificar variables representativas para las organizaciones, luego

realizar un agrupamiento de los empleados, para finalmente realizar una gestión diferencial considerando su agregación de valor.

En este marco, el financiamiento de los recursos humanos de las unidades académicas que pertenecen a Universidades Públicas, provienen del Tesoro Nacional, o sea del Presupuesto destinado al Ministerio de Educación de la Nación. Por este motivo, resulta importante gestionarlo con criterios de eficiencia que permitan hacer un uso adecuado de los recursos en pos de cumplir con las funciones universitarias básicas. En este caso el análisis se realiza sobre las actividades docentes en relación a las funciones universitarias (docencia, investigación, extensión y gestión).

Por ello, y con miras a la mejora de la propuesta de valor que las instituciones de la educación deben sostener, se deben realizar controles de gestión tendientes a realizar la mejor utilización posible de los recursos.

Como ya han mencionado algunos autores “El servicio educativo a ser analizado es el prestado por las unidades académicas de universidades públicas no aranceladas. Por lo tanto unidades gestoras de presupuesto público. Puede pensarse entonces que la necesidad cuantitativa es central en el esquema de análisis, los factores productivos (en este caso específico) serán predeterminados aunque no siempre normalizados, sin embargo la generación de información que hace a la necesidad cualitativa es también importante cuando se hace análisis de gestión”.

Por ello, se supone que ante la predeterminación de los factores tan destacados para la realización de una servucción tan específica como la Educación Superior, se debe disponer de alguna herramienta o dispositivo de análisis, que arroje algunos indicadores o demuestre a los responsables de llevar adelante la gestión de dichas Unidades Académicas como han consumidos esos recursos y cuál es el impacto en la agregación de valor de los mismos, al final del ciclo evaluado.

En este contexto entonces, es que se propone el modelo de Arquitectura de Recursos Humanos para mejorar la gestión de la planta docente y administrar la misma de una manera diferencial. Además, se complementa dicho modelo con un indicador de seguimiento de la dedicación teniendo como objetivo la alineación entre los objetivos institucionales y las expectativas de los docentes.

Contextualización

Las Unidades Académicas responden al prototipo de lo que es una organización de "conocimiento", cuya función principal es la generación y transmisión de conocimiento hacia la comunidad científica, académica y general, bajo sólidos criterios de calidad y pertinencia". Por este motivo, el valor que agreguen los trabajadores del conocimiento que conforman el claustro docente, es un factor determinante para el logro de sus objetivos fundacionales: generación y difusión del conocimiento.

El presente trabajo describe la utilidad de aplicar la gestión diferencial en una Unidad Académica de la Universidad Nacional, específicamente en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN. Esta institución educativa en la búsqueda de una gestión adecuada de los docentes, en el año 2014 implementó la Carrera Académica como marco para el desarrollo de su planta docente. La Carrera Académica fue concebida como un mecanismo de formación, perfeccionamiento y evaluación de la actividad docente, promoviendo simultáneamente el mejoramiento de la calidad académica y el desarrollo laboral de los docentes involucrados en dicho sistema. En particular, este proceso de gestión tiene por objeto sustentar, consolidar y profundizar la calidad del claustro docente mediante la definición de normas que regulan el desarrollo de carrera de todo el personal docente de la Facultad.

Asimismo, los docentes tienen diferentes funciones: docencia, investigación, extensión y gestión en el ejercicio de roles directivos. Estas funciones, forman parte del estatuto de la Universidad y del marco regulatorio del Sistema Universitario Argentino y les otorgan a los docentes un marco en el cual desarrollar sus actividades.

La función docente comprende el dictado de clases, la planificación, ejecución y evaluación de los procesos de formación, la orientación de los alumnos y auxiliares, la supervisión y tutoría de trabajos finales de grado, pasantías o prácticas profesionales, y la producción escrita de material didáctico. El desempeño de estas funciones puede realizarse en grado y, cuando corresponda, en postgrado, y bajo la modalidad presencial o virtual.

La función de investigación comprende la realización de estudios orientados a la producción de un avance en el conocimiento disciplinar o interdisciplinar, la comunicación de los resultados científicos y la formación de recursos humanos para la investigación, incluyendo la dirección de becarios y tesis de postgrado; como así también la transferencia de conocimientos y tecnologías resultantes del proceso de investigación al medio socioeconómico.

La función de extensión comprende la proyección de las actividades de la Facultad de Ciencias Económicas hacia el entorno socioeconómico y la comunidad en general, incluyendo la consultoría y asistencia técnica, la capacitación y actualización profesional y demás actividades de extensión y de vinculación con organizaciones del entorno socioeconómico en el que la Facultad se encuentra inserta.

Finalmente, la función de gestión incluye el ejercicio de cargos directivos a nivel de las distintas áreas de gobierno de la Facultad, la dirección o coordinación académica de carreras de grado o de postgrado, de departamentos académicos, de programas institucionales, de centros o institutos de investigación, de unidades de extensión, y la participación en órganos colegiados o en comisiones asesoras del quehacer universitario.

Asimismo, la Unidad Académica en análisis, definió dos criterios que permiten gestionar de manera diferente a los trabajadores del conocimiento de la institución: Perfil y Dedicación docente.

Por un lado, el perfil responde a dos trayectorias o patrones alternativos del claustro docente:

- *Perfil Práctica Profesional:* incluye a aquellos docentes que se desempeñan en el ámbito profesional y que realizan sus contribuciones principalmente en términos de docencia, extensión y/o gestión (aun cuando puedan realizar alguna actividad de investigación). Este perfil se vincula fundamentalmente al objetivo de transmisión de conocimiento.
- *Perfil Investigación:* incluye a aquellos docentes-investigadores que, además de realizar otras funciones como docencia o gestión, se enfocan en desarrollar una agenda de investigación con los parámetros explícitos de evaluación del sistema universitario argentino. Este perfil se vincula a los dos objetivos fundamentales de la institución: generación y transmisión de conocimiento.

Por otro lado, la Dedicación docente, responde al tiempo que se destina a la función:

- Cargos de baja dedicación (a tiempo parcial): aplica a las dedicaciones simples y hasta semi - exclusivas.
- Cargos de alta dedicación (a tiempo completo): aplica a las dedicaciones mayores a semi – exclusivas.

Considerando ambos criterios, el perfil y la dedicación, la Carrera Académica define cuatro tipos de perfiles que componen el claustro docente (Figura 2):

Dedicación Alta (Exclusiva)	Típico Perfil Investigación	Practica Profesional con Alta Dedicación (Extensión/Gestión)
Dedicación Baja (Semi-Exclusiva o Simple)	Investigación Por Proyectos Especificos	Típico Perfil Práctica Profesional
	Perfil Investigación	Perfil Práctica Profesional

Figura 2: Combinaciones Perfil – Dedicación

De esta manera, la distribución es comparable con la arquitectura de recursos humanos de Lepak y Snell en términos de que utiliza dos criterios representativos para la organización que permiten gestionar de manera diferente a los empleados, en este caso a los docentes.

Así es que, en la planta se pueden encontrar docentes con un Típico Perfil Investigación, que tienen una Alta Dedicación y cuya agenda es realizar investigación según los términos del Sistema Científico Tecnológico Nacional. Estos docentes destinan a proyectos de Investigación entre diez (10) y veinte (20) horas a dicha actividad

(Dedicación Parcial), denominados Docentes de Investigación por Proyectos, docentes con Típico Perfil Práctica Profesional (Dedicación Parcial y Perfil Práctica Profesional), y finalmente docentes Práctica Profesional con Alta Dedicación que realizan Extensión o Gestión dentro de la Facultad.

En este sentido, como parte de su lineamiento estratégico la Facultad impulsa a que los miembros del claustro docente en cargos de alta dedicación adopten prioritariamente un Perfil Investigación, mientras que aquellos que se encuentran en cargos de dedicación parcial opten por un perfil de Práctica Profesional. En consecuencia, implica una concentración de la distribución en dos cuadrantes (Típico Perfil Investigación y Típico Perfil Práctica Profesional). Por este motivo, los dos cuadrantes mencionados se denominan "perfiles prototípicos" y pueden ser comparables con dos cuadrantes del modelo de arquitectura de recursos humanos de Lepak y Snell. El Típico Perfil Investigación se asemeja al cuadrante con alta especificidad y alto valor estratégico, y el Típico Perfil Práctica Profesional con el cuadrante de baja especificidad y alto valor estratégico. Está fuera de discusión la alta agregación de valor estratégico que tiene para la institución este último perfil prototípico, sin embargo, la consideración de baja especificidad podría ser discutible. No resulta simple encontrar en el mercado este perfil dado que en determinadas categorías docentes se requiere considerable expertise en la disciplina y además, tener validaciones en el sistema universitario.

Como se destacó anteriormente, la Carrera Académica es un mecanismo de formación, perfeccionamiento y evaluación de la actividad docente, que promueve la calidad y el desarrollo de los mismos en el marco de una gestión diferencial. En línea con estos objetivos, la reglamentación de la Facultad define que la permanencia de todos los docentes estará supeditada a evaluaciones de desempeño que se realizarán cada tres (3) años. En el transcurso de ese período, y como parte del proceso de seguimiento, todos los docentes realizan un plan de actividades docentes (P.A.D.). El mismo, contiene una descripción general de objetivos trianuales, así como también las metas o actividades anuales que se propone realizar conforme a su perfil y dedicación, lo que le permite teóricamente avanzar paulatinamente en el cumplimiento de los objetivos al momento de la evaluación. Esta herramienta, resulta importante dado el doble objetivo de la misma: por un lado, contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales según lo esperado por la organización (Facultad de Ciencias Económicas), mientras que, por otro lado, permite plasmar la proyección de la carrera académica del docente (contribuciones planificadas de las personas). Es sustancial su gestión y seguimiento por parte de la institución en el cumplimiento de la misma dado la posible existencia de brechas entre lo esperado y lo realizado por los diferentes perfiles y dedicaciones docentes. Definitivamente, el correcto seguimiento de las P.A.D. además de posibilitar la corrección de desvíos entre la institución y los docentes, permite acompañar y facilitar su plan de desarrollo académico.

Metodología

En este apartado se describe el procedimiento y fuentes de datos utilizadas para el desarrollo del trabajo. Con el objeto de recabar la mayor información acerca de la situación actual de la Facultad en términos de distribución, la situación esperada por las autoridades de la misma se recurrió a las siguientes fuentes de información:

Información Primaria

- Entrevistas a funcionarios: se realizaron 6 (seis) entrevistas personales semi-estructuradas con referentes de la Facultad involucrados en la gestión de la misma: Decano, Secretario de Ciencia y Tecnología, miembro de la comisión de seguimiento de Carrera Académica, y Directores de Departamentos Centrales (Economía, Contabilidad y Administración). El objetivo principal fue indagar sobre las expectativas, objetivos institucionales y consideraciones sobre la agregación de valor de los docentes a la estrategia (Anexo 1). Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 40 (cuarenta) minutos, con duración mínima de 30 (treinta) minutos y máxima de 120 (ciento veinte) minutos.

Información Secundaria

- Base de datos Docentes: se trabajó con una base de docentes. Se procesaron datos de la planta (categoría, dedicación y perfil) con el objeto de definir la distribución actual de la planta, según perfil y dedicación.
- Base de datos Planificación Anual Docente (P.A.D.): se trabajó y procesó información sobre las planificaciones de los docentes correspondientes al primer ciclo de evaluaciones (2014-2016) y además el segundo (2017-2019) en pos de robustecer el análisis. Esto permitió definir la situación actual/real de planificación docente junto con sus principales ejes.

Resultados

En este apartado se muestran los resultados obtenidos a partir del análisis de las bases de datos consultadas y de las entrevistas realizadas a las autoridades de la Facultad. En primer lugar, se expone la distribución actual de la planta docente y por otro la esperada por las autoridades. Ambas distribuciones se presentan considerando los criterios diferenciadores utilizados en Carrera Académica (perfil y dedicación). También, se presenta la brecha existente entre las distribuciones mencionadas. Finalmente, se expone la fuga de valor existente relacionada fundamentalmente al cumplimiento de las dedicaciones docentes y agregación de valor a la institución.

1. Distribución de la planta Docente

La distribución de la planta de docentes de la Facultad de Cs. Económicas de la UNICEN es la siguiente:

Dedicación	Alta	13% (25)	12% (23)
	Baja	3% (7)	72% (143)
		Investigación	P. Profesional
		Perfil	

Figura 3: Distribución planta docente_FCE UNICEN

En términos generales, puede apreciarse que el 16% (32) de los docentes tiene un Perfil Investigación y el 84% (166) un Perfil Práctica Profesional. Además, el 25% tiene dedicación alta mientras el porcentaje restante de la planta docente (75%) tiene dedicación parcial para con la institución. Como puede observarse, el 72% de la planta, es decir 143 docentes tienen un típico Perfil Práctica Profesional (perfil práctica profesional y dedicación parcial). El 25% de los docentes tienen una dedicación alta en la facultad, y de éstos, el 13% se dedica principalmente a la Investigación (25 docentes), mientras el porcentaje restante se desempeña con un perfil Práctica Profesional (12% - 23 docentes) dentro de la Facultad. Por último, un 4% de los docentes son investigadores con dedicación parcial que complementan dicha dedicación en su beca del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCT+I).

Con el objeto de comparar la dedicación de los docentes que conforman los diferentes cuadrantes y facilitar su análisis, se llevó la cantidad de los mismos a una unidad de medida común: “docente con alta de dedicación” (exclusivo). Esto quiere decir que, por ejemplo, un docente con dedicación alta equivale a 2 docentes con dedicación semi-exclusiva o a 4 docentes con dedicación simple. A continuación, se muestran los resultados luego de realizar la conversión:

Dedicación	Alta	25	23
	Baja	2	47
		Investigación	P. Profesional
		Perfil	

Figura 4: Distribución planta docente dedicación exclusiva_FCE UNICEN

Como se observa, la cantidad de docentes con Típico Perfil Práctica Profesional pasó de 143 docentes con dedicación parcial al equivalente de 47 docentes con dedicación exclusiva. Esto último muestra que a pesar de reducirse la diferencia entre los perfiles prototípicos, el Típico Perfil Práctica Profesional continúa evidenciando su preponderancia por sobre el Típico Perfil Investigación (25 docentes exclusivos). La primera nombrada continúa duplicando en términos de dedicación a la segunda. Esto último, probablemente se daba a la cantidad de años en los que el foco de la Facultad no fue la generación de conocimiento, sino que primó el concepto de carreras profesionalistas y la necesidad de transferir experiencias del ámbito laboral a los alumnos. Si se analiza en términos porcentuales la nueva distribución, el Perfil Típico Práctica Profesional representa el 48% de la planta, mientras el Típico Perfil Investigación representa un 26% de la misma.

1. Distribución esperada por las autoridades

Se realizaron entrevistas con las autoridades de la Facultad con el objeto de esbozar una distribución esperada de la planta docente en términos porcentuales (combinación de cuadrantes según perfil y dedicación). La Figura 12 resume los resultados obtenidos en las antes mencionadas:

Dedicación	Alta	35%	10%
	Baja	10%	45%
		Investigación	P. Profesional
		Perfil	

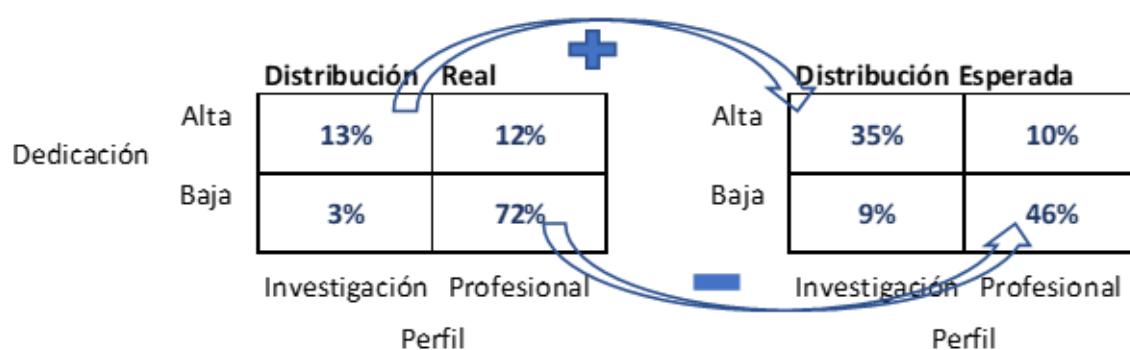
Figura 5: Distribución esperada por autoridades_Datos Entrevista Autoridades

Todos los entrevistados propusieron una distribución donde el Perfil Investigación y el Perfil Práctica Profesional tienden a equilibrarse. Fundamentalmente basados en los argumentos de que, por un lado las carreras de la Facultad son profesionalistas y por otro lado, que se debe atender a una de las funciones centrales de la institución: la generación de conocimiento. A pesar de no conocer exactamente la distribución, afirmaron que el porcentaje de docentes con Perfil Investigación era bastante menor al de Práctica Profesional.

Como puede observarse, en la propuesta conjunta (considerando un promedio simple de las distribuciones) tienden a balancearse el Típico Perfil Investigación (35%) y el Típico Perfil Práctica Profesional (45%), concentrando más el 80% de los docentes es estos dos cuadrantes que representan los perfiles prototípicos de la Facultad.

1. Brecha identificada entre distribución real y esperada por las autoridades

En este apartado se detallan las mayores discrepancias o brechas identificadas entre la distribución actual y la esperada por las autoridades. Comparando la distribución de la planta docente y las expectativas de distribución por parte de las autoridades, puede identificarse la existencia de una brecha significativa.



Como puede observarse, se identificó un alto porcentaje de la planta docente concentrado en el perfil práctica profesional con dedicación parcial (Típico Perfil Práctica Profesional), y porcentajes considerablemente menores distribuidos en el Típico Perfil Investigación. La distribución esperada por las autoridades dista bastante de la actual y se pretende, como puede verse en la figura un incremento del Típico Perfil Investigación y una reducción del Típico Perfil Práctica Profesional en pos de lograr una distribución más equilibrada. Esta intención por parte de las autoridades se fundamenta básicamente en la necesidad de balancear los dos perfiles prototípicos, respondiendo a la misión de la Facultad que es crear y difundir el conocimiento en un contexto de carreras netamente profesionalistas.

1. Cumplimiento de dedicaciones

La motivación para analizar el cumplimiento de la planta docente se genera fundamentalmente por hecho de que si este proceso no es gestionado de manera eficiente, como indican Metilli y Marchione (2021) en su trabajo "Fugas de Valor en gestión de Unidades Académicas en Universidades Públicas de la República Argentina",

es muy probable que se generen fugas de valor para las unidades académicas y en consecuencia para las Universidades.

Comparando las dedicaciones otorgadas a los docentes con el cumplimiento de las mismas, se identificó un 29% de desvío. Esto implica que actualmente existe una fuga de valor de la unidad académica del porcentaje mencionado. Analizando los motivos por los cuales se produce esta fuga pueden destacarse los siguientes: un cambio de plan de estudios de las carreras implementado entre el año 2016-2020 donde varias asignaturas dejan de dictarse, la incorporación de auxiliares en docencia que al encontrarse en formación no pueden dictar solos las asignaturas, una falta de acompañamiento y control de los docentes, hábitos, costumbres y, en muchos casos, desinformación de los antes mencionados.

Recomendaciones para la acción

En este apartado, se proponen acciones tendientes a reducir la brecha existente entre las distribuciones reales y esperadas de la planta docente por parte de la institución y además, y también para reducir la fuga de valor en términos de dedicación.

A partir del diagnóstico realizado, se identificó por un lado, la necesidad de balancear los perfiles prototípicos atendiendo a las dos funciones centrales de la unidad académica que son la generación y transmisión del conocimiento. Además se destacó una fuga de valor respecto de la agregación de valor de los docentes directamente relacionada con el cumplimiento de su dedicación, es decir, las contribuciones esperadas en relación a las efectivas.

Para reducir la brecha y fugas de valor, es importante realizar acciones que contribuyan a lograr una armonía entre los objetivos institucionales y las expectativas de los docentes, considerando su perfil y dedicación. Para eso, se expone a continuación un modelo que consta de tres variables interrelacionadas entre sí: objetivos institucionales, expectativas de los docentes y la Planificación de Actividades Docentes (P.A.D), la cual constituye la herramienta que utilizan para formalizar su planificación.



Siguiendo este modelo, se propone realizar un análisis de la planta docente, identificando aquellos perfiles que son "potenciales" y aquellos que son netamente "transaccionales" dentro de cada uno de los cuadrantes identificados, especialmente en los prototípicos (Típico Perfil Investigación y Típico Perfil Práctica Profesional). Se entiende por docente potencial aquel docente que tiene disponibilidad, actitud y aptitud para incorporar en su Planificación Docente (P.A.D) un combo de actividades que lo proyecten en la mejorar su categoría docente. Estas actividades tienen que estar enmarcadas en el Reglamento de la Carrera Académica, el cual define dentro de los perfiles, los requisitos a cumplimentar para acceder a cada categoría. En cambio, se considera que un docente es transaccional cuando no tiene expectativa de lograr un crecimiento en la categoría docente. Para estos casos, el docente debe incorporar un combo de actividades en su P.A.D que atiendan a la categoría actual, dedicación y perfil, entendiendo que de esta manera podrá sortear satisfactoriamente las evaluaciones de permanencia.

A partir de esto, se propone estructurar un proyecto de "acompañamiento docente" para lograr llevar adelante los lineamientos de una gestión diferencial de los recursos

docentes en la Facultad, contribuyendo a alinear los objetivos institucionales y las expectativas de los distintos docentes, atendiendo el perfil y la dedicación de cada agente. El mencionado acompañamiento docente implica operativizar el esquema anteriormente descrito, logrando una comunicación con cada docente que implique desarrollar los lineamientos generales de un plan de carrera docente. En tal sentido, la comunicación con cada docente debe tener la finalidad de explicitar los objetivos institucionales de tal manera que los docentes puedan conocerlos claramente, sin ambigüedades ni distorsiones. Esta comunicación deberá realizarse a través de diversos mecanismos institucionales que permitan garantizar su efectiva comprensión. Asimismo, la variable expectativa es tal vez la más importante en este modelo dada la diversidad y cantidad de docentes que conforman la planta. Aquí resulta sustancial conocer los objetivos y proyección de carrera de cada docente, y enmarcarlos con los objetivos institucionales, utilizando la Planificación de Actividades Docentes como el mecanismo institucional que ofrece la Carrera Académica para que los docentes planifiquen sus actividades en relación a su perfil, dedicación y proyección en la institución. La Planificación trianual debería reflejar la proyección de carrera, es decir, qué acciones concretas realizarán para alcanzar sus expectativas de manera de contribuir con los objetivos institucionales.

Conclusión

Las instituciones universitarias son financiadas con recursos públicos. Esto tiene algunas implicancias en las que muchos ciudadanos que contribuyen con el sostenimiento de las mismas no han estudiado ellas y, tal vez, ninguna de sus generaciones futuras lo harán. Analizar estas razones estructurales que presenta el sistema universitario argentino excede al presente trabajo. En este contexto, se pone en manifiesto la importancia de la gestión de la cosa pública y en consecuencia tener criterios de eficiencia en el uso de esos recursos públicos en general. Entrando en el presente trabajo, el 97% del presupuesto de las Unidades Académicas está destinado al pago de salarios, de los cuales el 81% son utilizados en los salarios del claustro docente. De esta manera, cobra valor la necesidad de implementar una gestión diferencial de los recursos humanos que permita hacer un mejor uso de los recursos estratégicos de la institución universitaria. La gestión diferencial se debe concebir como una filosofía institucional que permita utilizar las herramientas disponibles y conocidas por los docentes universitarios, como el sistema de la carrera académica vigente en muchas universidades. Así se podrá potenciar a la planta docente logrando alinear a los objetivos institucionales con las expectativas de los docentes, siendo este el primer escalón de la eficiencia, para que la educación no sea a cualquier costo. Realizar una gestión diferencial con criterios de eficiencia no implica perder de vista la naturaleza de la universidad, su concepción y el aporte que la misma realiza a la sociedad en general, por el contrario debe tomarse como una herramienta que contribuya a potenciar su rol actual y futuro en la sociedad.

Referencias Bibliográficas

- Cappelli, P. 2016. Staying ahead in the new employment context: The rise of alternative work. IESE Business School. Insight Review,31:32-39
- Cappelli, P. 2000. A market-driven approach to retaining talent. Harvard Business Review, 78(1):103–111.
- Cagliolo, M. & Otros .2013. “La aplicación de la Teoría General del Costo en la servucción de unidades académicas de Universidades Públicas no aranceladas: ¿normalización de los recursos?. XXXVI Congreso Iapuco La Pampa.
- Florida, R.2002. The rise of creative class: and how it´s transformation work, leisure, community and everyday life. New York, NY.
- Florida, R. & Goodnight, J. 2005. Gestionar para la creatividad. Harvard Business Review, 83(7):93-99.
- Lepak, D.P. & Snell, S.A.1999. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. Academy of Management Review,24(1): 31-48.
- Metilli, G. & Marchione J. 2021. Fugas de Valor en gestión de Unidades Académicas en Universidades Públicas de la República Argentina.XVII Congreso Internacional de Costos Sevilla .España
- Rivero, A.G., Dabós, G.E. 2017. Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. Estudios Gerenciales, 33: (39-51).
- Rivero, A.G. 2017. Tres ensayos sobre diferenciación entre trabajadores en la economía del conocimiento: Perspectivas individuales y organizacionales sobre la Gestión Diferencial de Recursos Humanos. Disertación Doctoral en Administración. FCE. UNICEN.

Anexos

Anexo 1: Entrevista a las autoridades de la institución

¿Qué combinaciones posibles de contribuciones/funciones considera que podrían tener los docentes dentro de cada cuadrante?

¿Qué distribución porcentual de cuadrantes debería tener la FCE? ¿Por qué?

¿Qué espera la Facultad de un docente en términos de valor? ¿Cuándo estaría agregando valor?

¿Qué combinación de planta docente considera que tiene la FCE? Distribución de cuadrantes (%)