

La importancia de innovar los procesos de evaluación del desempeño del personal académico en las universidades

The importance of innovating the processes of evaluation of academic staff performance in universities

José Alonzo Sahui Maldonado

Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Campeche, México

josesahui@hotmail.com

Resumen

Esta ponencia pretende crear un espacio de reflexión acerca de la necesidad e importancia de innovar de manera constante los procesos de evaluación del desempeño del personal académico. Para esto se citan algunos ejemplos reales de los efectos nocivos que genera su mal uso en las universidades al tratar éstas de implementar a toda costa, prácticas administrativas que provienen de la administración privada, y que es lo que algunos autores han denominado como un proceso de empresarización que viven las universidades en la actualidad.

Palabras clave: sistemas de evaluación, desempeño, eficacia, eficiencia, personal académico.

Abstract

This paper aims to create a space for reflection on the need and importance of innovation the processes who are constantly evaluating the performance of academic staff. For this are included some real examples of harmful effects generated by their misuse in the universities for try to implement at all costs administrative practices form the private management and that is what some authors have called a process entrepreneurship in the universities today.

Key words: evaluation systems, performance, effectiveness, efficiency, academic staff.

Introducción

Cuando la teoría de la organización aborda el estudio del comportamiento humano en cualquier tipo de organización, se enfrenta al dilema de diseñar modelos prescriptivos que sirva como “marcos de referencia de posibles explicaciones sobre el funcionamiento de la realidad” (Davis y Newstrom, 2003, p. 37).

En este sentido, una de las primeras cosas que se le enseña a todo estudiante de administración es una frase que dice: “lo que no se puede medir, no se puede controlar, y lo que no se puede controlar, no se puede administrar”. Esta frase fue, es y ha sido objeto de múltiples debates teóricos¹ en torno al hecho –inobjetable también– de que hay cosas que por su propia naturaleza escapan del ámbito de la medición objetiva, imparcial y cuantitativa, tan de moda en nuestros días donde parece que *solo cuenta lo que se puede contar*.

El comentario anterior se deriva del hecho de que aunque la evaluación del desempeño es una de las herramientas más útiles de que dispone una organización para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia sus metas estratégicas (Chiavenato, 1997); este tema siempre ha causado polémica debido a los resultados obtenidos por los diversos actores sujetos a este tipo de procesos. Un ejemplo de esto son los llamados “sistemas flojamente acoplados” (Weick, 1982), en donde el autor establece que lo que priva en la mayoría de las organizaciones es una especie de atmósfera de anarquía organizada.

¹ Al respecto, cabe mencionar lo que señala Merrill (1992) con respecto de que a pesar de reconocer las enormes contribuciones de Taylor al estudio científico de la administración, destaca también sus limitaciones como “ciencia exacta”. Por otra parte, Etzioni (1972) enfatiza la importancia de tomar en cuenta los factores no económicos, resaltando la motivación y el sentido de pertenencia a la organización.

Esto es así porque en realidad evaluar resultados es muy difícil. Y es que aunque los procedimientos de evaluación del desempeño existen desde que un hombre le dio trabajo a otro², los instrumentos evaluatorios han ido modificándose constantemente a lo largo del tiempo. Aunado a esto, la adopción de técnicas propias de la administración de empresas privadas al ámbito de lo público (Osborne y Gaebler, 1994), ha generado hasta cierto punto un poco de descontrol debido, entre otras cosas, a la dificultad de su implementación en áreas ajenas a la actividad empresarial³.

En este sentido, es muy pertinente la observación de Pablo Latapí (1996) cuando señala

“...hoy se predica una excelencia perversa: se transfiere a la educación, con asombrosa superficialidad, un concepto empresarial de “calidad total”, el cual puede ser una técnica exitosa para producir más tornillos por hora y venderlos a quien los necesite (y a quien no también), pero no es ni puede ser una filosofía del desarrollo humano [...] la aventura pedagógica se racionaliza en forma extrema, el aprendizaje se vuelve “producción de conocimientos”, la escuela se convierte en fábrica eficiente” (p. 125)

Desarrollo

Cabe señalar, con respecto a lo anterior, que el problema de las instituciones educativas radica en el hecho de que se escudan en esta aparente racionalidad que brindan las técnicas administrativas y no reconocen *la naturaleza intrínsecamente política de todo acto administrativo* (Ibarra Colado, 2003). En este sentido, es importante destacar que a pesar de la insistencia de muchos autores por explicar a las organizaciones como instrumentos racionales, un importante número de teóricos parten de una premisa distinta: que los objetivos

² Según Chiavenato (1997) uno de los primeros sistemas formales de evaluación del desempeño fue el usado por la Compañía de Jesús, se dice que “San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y, principalmente, del potencial de cada uno de los jesuitas. El sistema consistía en autoclasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que acreditase tener informaciones acerca de su propio desempeño o el de sus compañeros” (p. 259).

³ Crozier y Friedberg (1990) señalan que, paradójicamente, muchas de las técnicas tomadas de la administración privada justifican sus teorías con argumentos no del todo claros.

y el manejo de las organizaciones está determinado principalmente por las relaciones de poder⁴.

Y es que aunque la racionalidad organizacional implica generalmente adecuar los medios utilizados –eficiencia– a los fines y objetivos –eficacia– que se desean alcanzar⁵, el hecho de que una organización sea racional no implica que sus miembros actúen *de manera racional* en lo que se refiere a sus aspiraciones y objetivos personales y laborales. Por el contrario, resulta bastante evidente que cuanto más racional y burocrática –en el más exacto sentido weberiano– se vuelve una organización, más automáticamente trabajan sus miembros actuando como simples engranajes de esa gran maquinaria social conocida como organización.

Esta aclaración es importante –sobre todo en lo que respecta al término de *eficacia*–, debido a que cuando una organización tiene fines limitados y concretos –como por ejemplo, una fábrica de clavos–, es relativamente sencillo medir su eficacia. Por el contrario, cuando se trata de organizaciones cuya producción no es material –como el caso de una institución educativa de nivel superior– la medición de su eficacia se vuelve muy difícil de evaluar. Algo similar ocurre cuando se intenta medir el término de eficiencia, mismo que involucra en su ámbito de acción, conceptos tales como: producción, productividad, costos, etc.

Por ejemplo, es bastante fácil determinar cuánto cuesta elaborar un clavo tanto en una fábrica como en otra. Sin embargo, cuando se trata de comparar la eficiencia de dos instituciones educativas, este término se torna considerablemente más difuso.

⁴ Algunos autores que han privilegiado el estudio de la “dimensión política” en las organizaciones son: Pfeffer (1982), que ha concentrado sus intereses en las estrategias políticas utilizadas en las organizaciones. Mintzberg (1991), que considera a la política en términos de las maniobras [juegos] de varios actores que desean ganar influencia. Así como Hofstede (1991), con sus estudios sobre la percepción de la desigualdad del poder, entre otros.

⁵ Es importante recalcar el hecho de que aunque los conceptos de eficacia y eficiencia están relacionados entre sí, no siempre van de la mano. La diferencia básicamente consiste en que la eficiencia de una organización se mide por el monto de los recursos empleados para producir una unidad de producción; mientras que la eficacia viene determinada por el grado en que la organización realiza sus fines.

Lo que en realidad sucede en la mayoría de estas organizaciones⁶ es que se encuentran con la necesidad de medir constantemente tanto su eficacia como su eficiencia con respecto a otras organizaciones. Paradójicamente, esta “necesidad” de medir cómo actúan las organizaciones y de encontrar formas de mejorar sus resultados, presenta a veces efectos indeseables desde el punto de vista de los fines de la organización.

La evaluación constante puede trastornar los esfuerzos de la organización porque, generalmente, algunos aspectos de la eficacia y de la eficiencia –considerando también el tipo de organización– son más medibles que otros. En este sentido, el resultado de llevar a cabo una evaluación constante es que con esta práctica se tiende a generar estándares –indicadores– cada vez más medibles (cuantitativos), en detrimento de los menos medibles (cualitativos).

En lo que respecta al ámbito específico de la universidad, destacan las aportaciones de Baldrige (1971), quien examina los mecanismos políticos que se dan en los procesos de toma de decisiones dentro de las universidades, haciendo énfasis en los procesos de negociación entre los distintos grupos de interés.

El problema es que cuando se le da prioridad a los aspectos organizacionales más fáciles de ser medidos, debido a que es imposible o poco práctico evaluar otros aspectos de la organización que pudieran ser más importantes, se tiende a medir ciertos aspectos menos importantes pero que, eso sí, son fácilmente medibles.

Al respecto, Ibarra Colado (2003) señala que:

“...el dispositivo de conducción mediante la evaluación/formación obedece ahora a cierto utilitarismo en el que el académico es empujado poco a poco a realizar ciertas actividades en lugar de otras, pues las primeras le otorgarán mayores puntajes y, en consecuencia, mayores ingresos [...] Por ello, el tabulador se presenta en realidad como una muy sutil regla de exclusión que define y valora las diversas actividades económicas, indicando tácitamente que lo que no se ubique dentro de los límites que

⁶ En lo que respecta al sector educativo, el énfasis en la creación de organismos evaluadores del quehacer universitario –como por ejemplo CENEVAL, CIEES, CONAEVA, CONPES, COPAES, entre otros– cobró mayor fuerza en la década de los 90’s con el llamado proyecto neoliberal.

ella misma ha establecido, deja de ser, por ese simple hecho, parte de la actividad definida". (p. 391-393)

Otro de los problemas a los que se enfrentan los sistemas de evaluación del desempeño dentro de las instituciones educativas se deriva del conflicto entre el personal administrativo y el personal académico. Este tipo de conflicto, referente al personal de línea y al personal de apoyo –*staff* en el argot administrativo– ha sido uno de los más estudiados por la ciencia administrativa, aunque en la práctica los resultados de dichos estudios sean bastante ignorados. En este sentido, dentro de una universidad, el personal de línea recae en la figura del docente y el personal de apoyo ó *staff*, en el administrativo.

Esta observación –algo obvia– genera la siguiente reflexión: y es que a diferencia de las empresas comerciales, donde los administradores deciden acerca de las actividades finales que la organización realizará; en una universidad, los administradores realizan actividades secundarias, es decir, mediáticas en el sentido de que sirven para la consecución de las actividades primarias de estas instituciones educativas.

Esto significa que el personal académico –así como sus diferentes mecanismos de toma de decisiones– son los que idealmente deben –ó deberían– decidir acerca de las tres funciones básicas de toda universidad: ¿qué se va a investigar? ¿qué se va a enseñar? y ¿qué conocimiento se va a difundir? Obviamente, con esto no se quiere señalar que el personal administrativo no pueda intervenir en estas decisiones –lo ideal es que lo haga– simple y llanamente, significa que la decisión final debe venir del académico.

Desafortunadamente, en muchas ocasiones los administrativos ejercen una influencia excesiva. En nuestros días, esta influencia se da debido, entre otras cosas, al fenómeno de empresarialización de las universidades –comentado anteriormente–, que mediante la *ritualización* de sus prácticas administrativas ha terminado por reorientar los centros de poder en las universidades, al ámbito de la esfera administrativa.

Esto no significa que estos nuevos mecanismos de control y evaluación no sean positivos, el problema es el énfasis que en la actualidad se les está dando, como los únicos criterios válidos para la toma de decisiones; asimismo, al tratar de eliminar la subjetividad en los procesos administrativos, estos mecanismos pueden caer en el mismo error que tratan de evitar, ya que en la percepción de la mayoría de la gente que trabaja en las organizaciones, se tiene la idea de que todo mecanismo de control y evaluación también puede interpretarse como el dominio de una persona por otra⁷.

Otros problemas (Dessler, 2001) dignos de ser considerados cuando se establece un sistema de evaluación del desempeño para el personal docente son los siguientes:

1. *El establecimiento de normas de desempeño poco claras*: éste problema se origina cuando la escala de evaluación es demasiado abierta en la interpretación.
2. *El llamado efecto del “halo”*: este problema se ha definido como la influencia que tiene la impresión general del evaluador sobre las estimaciones de cualidades específicas del calificado.
3. *La tendencia central*: es la tendencia a calificar a todos los empleados de la misma manera, así como a calificarlos a todos en promedio.
4. *Los extremos... ¿rigor o indulgencia?*: este surge cuando un evaluador tiende a estimar a todos los subordinados con calificaciones altas o bajas.
5. *El sesgo*: este problema consiste en la tendencia a permitir que las diferencias individuales, como la edad, la raza y el género, afecten las calificaciones que reciben estos empleados en sus calificaciones.

⁷ Esto se debe a que aún en los mecanismos de evaluación actuales, no se ha podido erradicar por completo la subjetividad en la interpretación de los resultados, así como la manipulación de los indicadores de acuerdo a ciertos criterios y preferencias políticas.

Conclusiones

Como se puede ver con las consideraciones anteriores, la implementación de un sistema de evaluación del desempeño para el personal docente entraña muchas dificultades. En la mayoría de los casos, los sistemas actuales han terminado siendo únicamente sistemas que verifican el cumplimiento de aspectos medibles y cuantificables, en detrimento de los no cuantificables.

Por otra parte, como atinadamente señala Peter Drucker (1994), muchas veces la ambigüedad es utilizada por la autoridad como una herramienta política que le permite tener el monopolio de la interpretación y, con esto, fortalecer su postura, y por ende, su capital político frente a los subordinados.

De igual manera, la experiencia mexicana en materia de evaluación del personal docente, presenta una serie de características muy particulares en donde ha habido aspectos tanto positivos como negativos⁸. Desafortunadamente, el papel que estos aspectos han ocupado en los procesos de relación entre los diferentes actores involucrados en los procesos evaluatorios (directivos, docentes y alumnos), ha creado serios obstáculos para la creación e implementación de sistemas de evaluación del desempeño innovadores acordes con las necesidades del país.

De cualquier forma, podemos concluir diciendo que:

“La evaluación es una práctica paradójica. Ella es utilizada cuando se pierde la confianza, por lo que es necesario comprobar que todo funciona de acuerdo con “lo establecido”. Sin embargo, ella pide para sí misma esa confianza que tanto regatea, exigiendo que se crea ciegamente en su eficacia y sus resultados, bajo el argumento de su capacidad técnica, su juicio experto y el dominio de sus saberes especializados:

⁸ Para no ahondar mucho en este punto, podemos considerar como un aspecto positivo en materia de evaluación la creación en 1984 por parte del CONACYT del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), el cual es un programa de gobierno cuyo propósito es recompensar económicamente a los investigadores de más alto nivel en el país y que goza de cierto reconocimiento a nivel nacional e internacional. Por el contrario, como aspecto negativo tenemos la renuencia de muchos sindicatos universitarios a la adopción de mecanismos más racionales para la evaluación del desempeño docente, lo que ha contribuido a la permanencia de ciertas prácticas viciadas en la contratación y permanencia de profesores que no cubren los perfiles deseados.

lo que cuenta es la legitimidad de quien evalúa y la objetividad aparente de las normas, tecnologías y procedimientos de la evaluación.” (Ibarra Colado, 2003, p. 429-430)

Bibliografía

- Baldrige, V. (1971); *Power and conflict in the university*; Ed. John Wiley; USA.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990); *El actor y el sistema-a: las restricciones de la acción colectiva*; Ed. Alianza Editorial Mexicana; México.
- Chiavenato, I. (1997); *Administración de recursos humanos*; Ed. McGraw Hill; México.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003); *Comportamiento humano en el trabajo*; Ed. McGraw Hill Interamericana; México.
- Dessler, G. (2001); *Administración de personal*; Ed. Pearson/Prentice Hall; México.
- Drucker, P. (1994); *Las fronteras de la administración*; Ed. Sudamericana; Argentina.
- Etzioni, A. (1972); *Organizaciones modernas*; Ed. Unión Tipográfica Editorial Hispanoamericana [UTEHA]; México.
- Hofstede, G. (1991); *Cultures and organizations: software of the mind*; Ed. McGraw Hill; USA.
- Ibarra Colado, E. (2003); *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*; Ed. UNAM/UAM/UDUAL; México.
- Latapí, P. (1996); “En defensa de la imperfección”. En la Revista *Tiempo educativo* (pp. 125-127); Ed. UAA; México.
- Merrill, H. (1992); *Clásicos en administración*; Ed. Limusa; México.
- Mintzberg, H. (1991); *La estructuración de las organizaciones*; Ed. Ariel; España.
- Osborne, D. y Gaebler, T. (1994); *Un nuevo modelo de gobierno: como transforma el espíritu empresarial al sector público*; Ed. Gernika; México.
- Pfeffer, J. (1982); *Organizaciones y teoría de la organización*; Ed. Fondo de Cultura Económica; México.
- Weick, K. (1982); *Psicología social del proceso de organización*; Ed. Fondo Educativo Interamericano; México.

Resumen curricular del autor.-

José Alonzo Sahui Maldonado. Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Anáhuac-Mayab. Sus líneas de investigación se orientan al análisis del comportamiento organizacional, así como al estudio de la influencia de la mercadotecnia en los procesos de consumo. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores del CONACYT (Nivel 1).