

## 3.E.- Gestión de recursos humanos.

### a) Gestión de recursos humanos. Concepto actual de recursos humanos.

Aunque existe una tendencia en el empleo de la palabra "recurso" para designar directamente a un trabajador, no parece muy adecuado su uso para designar a personas y menos en un ámbito laboral tan especial como es el de la educación. No obstante usaremos la expresión recursos humanos en esta acepción exclusivamente en plural, para referirnos a la gestión de las personas, siguiendo la tendencia actual en las organizaciones que ha evolucionado hacia el uso de términos como "Talento Humano", "Capital Humano", "Gestión de Gente" y Capital Intelectual" para designar a las trabajadores que hacen vida en los espacios laborales y comparten unos objetivos comunes.

En el ámbito de las empresas, se denomina **recursos humanos** (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. El objetivo básico de su gestión es lograr identificar a los profesionales con los objetivos y la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos de la sociedad actual. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra *con* las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades

Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización. Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como *reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal* durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros.

Evidentemente en el ámbito de la función pública en que nos desenvolvemos la mayoría de estas funciones están fuera de la capacidad de gestión de un director de un centro docente, pero no debemos obviarlas todas, pues, la tendencia a dotar de mayor autonomía de gestión a los centros y a los directores puede ir haciendo necesarias habilidades para acertar en la selección de profesionales para implementar y desarrollar determinados proyectos propios de centros educativos.

Es más, el hecho de ser conscientes de que procesos como la formación del personal o sistemas para la retención del mismo en la empresa están estudiados y diseñados en ámbitos laborales donde del éxito en el logro de sus objetivos depende la pervivencia de la misma, como directores nos debe llevar a reflexionar sobre lo que podemos nosotros hacer dentro de nuestro mayor o menor margen de autonomía. Así, si bien en la formación inicial del profesorado no tendremos ninguna capacidad de intervención, sí tendremos capacidad de influencia al proponer y gestionar a través de los centros de formación del profesorado distintas alternativas formativas (cursos, seminarios, grupos de trabajo) directamente relacionados con los proyectos de mejora del centro que son los que claramente se han demostrado más efectivos frente a cursos más genéricos y con dudosa influencia en la mejora del servicio que presta el centro educativo.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la gestión de los Recursos Humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

Los especialistas en los estudios del trabajo desde la perspectiva de la Administración de Personas y de las Relaciones Laborales están formados y capacitados para gestionar los recursos personales del trabajo gracias a su formación y conocimientos adquiridos en áreas como psicología, sociología, legislación laboral, estadísticas y hasta higiene y seguridad laboral. Aunque no se espera de los directores tal grado de especialización, esta idea sí nos indica el recorrido formativo que cualquier aspirante a dirección debe iniciar, y que el propio interesado debe ir diseñando en función de sus propias necesidades y del conocimiento que tiene de sí mismo.

## **b) Gestión de recursos humanos. Habilidades técnicas.**

En la literatura científica relacionada con el mundo de la gestión empresarial encontramos múltiples referencias a la importancia de las personas en el éxito de la empresa. Así Reinhard Mohn en el “Triunfo del Factor Humano” afirma que “el éxito de una empresa depende decisivamente del desarrollo y potenciación de su capital humano”. En el ámbito de gestión de calidad y en el de la gestión de las *escuelas eficaces* también parten de la convicción en considerar la gestión de los recursos humanos como el principal factor de excelencia del que depende en el largo plazo el éxito de la organización (López Rupérez). En definitiva, junto a la intervención de la

propia dirección, el profesorado es considerado como un factor clave o factor crítico en la mejora de los centros educativos, de ahí la importancia del acierto de la dirección en este ámbito de gestión.

Algunas definiciones del término dirigir que se manejan en el ámbito de la gestión de los RRHH:

- Dirigir es lograr objetivos a través de otros.
- Dirigir es conseguir que otros coordinen sus esfuerzos, su inteligencia y su voluntad para obtener resultados, que solos o con el esfuerzo aislado no serían posibles.
- Dirigir es “hacer hacer” siendo responsable de lo que hagan otros. Dirigir es servir a los colaboradores, para que logren unas metas previamente establecidas.

Desde esta perspectiva el primero y principal reto que ha de afrontar todo director es el conseguir que el resto del profesorado se identifique con el proyecto de centro, con los objetivos y normas de la organización. La implicación del profesorado se debe convertir en su primer objetivo y para ello el director deberá hacer uso de todas sus destrezas técnicas de gestión y de sus destrezas o habilidades interpersonales.

Algunas *destrezas técnicas* esperables en los directores:

- **Planificación de proyectos:** Partiendo del supuesto básico de que el director debe tener una idea o visión clara del centro debería, además tener una mínima habilidad para anticipar resultados deseables y para poner los medios necesarios en su consecución. Este estilo de trabajo tiene un alto componente motivador, pues, facilita el establecimiento de propósitos compartidos como estímulo, tanto para el trabajo individual como el colectivo. La claridad en los objetivos, y la implicación de la comunidad educativa en su logro, favorecen una dirección eficaz. Al mismo tiempo, el equipo directivo genera confianza y colaboración en la organización y, los valores subyacentes al estilo, dota a los directores de legitimidad. Por otro lado, las escuelas son organizaciones únicas y necesitan respuestas específicas y contextualizadas. La estrategia es construir las respuestas desde dentro y no importarlas desde el exterior o impuestas por la Administración de manera uniforme. Este modo de gestión precisa de una dirección sensible a las características particulares del centro como el contexto sociofamiliar y la composición del alumnado, la historia y la cultura del centro y su nivel de efectividad, y reconocer las expectativas e intereses de todos los componentes de la comunidad educativa (alumnado, profesorado, familias, etc.). Estamos hablando de gestión de personas, recordémoslo. En otro lugar de este curso se dedica espacio al trabajo por proyectos.
- **Comunicación:** Habilidad para transmitir esa visión e involucrar al resto del profesorado en alcanzarla. Diseñar planes de comunicación. Insistiremos en esta idea más adelante.
- **Negociación:** Habilidad para negociar con instancias internas y externas los procedimientos y recursos para el éxito de los proyectos. Imprescindible en la gestión por proyectos y junto con otras habilidades que comentamos a continuación requiere igualmente de una serie de destrezas interpersonales que la faciliten.
- **Motivación:** Habilidad para involucrar al profesorado en el proyecto común de centro. La tendencia actual al hablar de gestión de calidad en el ámbito empresarial, así como en

movimientos educativos como el de las “escuelas eficaces” es de referirse a gestión de personas más que de gestión de un recurso más. Se considera la motivación como la fuente de energía que moviliza, tanto al individuo como al colectivo y que facilita desarrollar su máximo potencial. Los expertos en recursos humanos distinguen entre factores extrínsecos e intrínsecos como fuente de motivación. Los aumentos de sueldo, los ascensos, los pagos en especie se sitúan entre los primeros. En el mundo de la empresa privada se establecen sistemas de recompensa que se escapan a la capacidad de gestión de un director de un centro público. La valoración y el reconocimiento personal se encuentran entre los segundos. Algunos autores les dan más importancia a estos factores, ya que perduran en el tiempo y afectan a la individualidad de la persona, facilitando el desarrollo de su autoestima. Además son estos últimos los únicos en lo que el director tiene una mayor capacidad de influencia. Conocido esto los directores no deben dudar en utilizar el reconocimiento como fuente de motivación que en los sistemas de gestión de calidad proponen que se base en una serie de principios: que sea sincero; oportuno en el tiempo coincidiendo con algún logro; basado en hechos o logros relevantes. Además este reconocimiento puede ser individual o colectivo (a un departamento, ciclo o al centro completo aprovechando actos públicos o presencia de autoridades). El propio estilo de trabajo por proyectos que facilita la participación y la implicación, la habilidad para establecer cauces de información y comunicación eficaz, la negociación y coordinación se convierten igualmente en fuentes de motivación. En definitiva, crear una cultura de centro que haga sentirse a las personas importantes.

- **Organización de recursos:** El conocimiento y las destrezas para identificar, obtener y organizar los recursos adecuados para asegurar el éxito de los proyectos. La propia práctica va desarrollando esta habilidad, pero es también útil mantener una actitud expectante y abierta a las posibilidades del entorno e integrar hábitos de lectura y recogida de información emanada desde las distintas Administraciones que a través de distintas convocatorias facilitan la obtención de recursos adicionales a los centros.
- **Coordinación:** habilidad para dirigir equipos, reuniones y alcanzar acuerdos. Los equipos se diferencian de los grupos de personas en que en estos existe, además de las personas, una organización o estructura y un objetivo común. La información sobre las normas que rigen el funcionamiento del equipo así como la comunicación se convierten de nuevo en elemento indispensable para el funcionamiento del mismo, pues, contribuyen a clarificar los objetivos, a definir los roles y los procedimientos, así como a conocer las normas de funcionamiento y generan confianza y responsabilidad lo que facilita la participación e implicación.
- **Gestión del tiempo:** habilidad para gestionar con eficiencia uno de los recursos más valiosos de los que se dispone, el tiempo propio y el del colectivo de profesionales. Volveremos sobre ello más adelante.
- **Gestión del conflicto:** El conflicto surge siempre en todo grupo humano. En la resolución del conflicto el director debe identificar el problema que lo ha generado; centrarse en el problema y no en las causas ni en las consecuencias; no mezclar un conflicto con otro; centrarse en los hechos y no en las personas; no tratar de dar una solución inmediata; implicar a las partes en su resolución y ser neutral.
- **Conocimiento del centro y comprensión del contexto:** Uso del pensamiento lógico e intuitivo para contar con claves certeras al interpretar la realidad.

- **Evaluación:** Capacidad para sentir el clima y para evaluar las actuaciones, y habilidad para establecer los mecanismos apropiados para hacer un seguimiento sistemático y para modificar actuaciones individuales y grupales y los procesos generales de actuación.
- **Profesionalidad:** La capacidad y deseo de mantener los patrones de comportamiento apropiados a la profesión, en la prestación del servicio educativo.

## c) Gestión de recursos humanos. Habilidades personales.

El ejercicio de la dirección requiere de unas habilidades técnicas de gestión, y en el ámbito de la dirección de personas, también de una serie de destrezas personales para la relación que facilita enormemente la puesta en práctica de las anteriores. Unas y otras son deseables y esperables en todo equipo directivo y el director debe acertar al formar un equipo en el que en la suma de sus miembros se den el mayor número de estas destrezas y habilidades, de modo que una adecuada distribución de tareas entre sus miembros permita realizar una gestión eficaz y eficiente.

*Algunas destrezas personales esperables en los directores:*

- **Empatía:** La habilidad para entender los valores, las opiniones y las cualidades de los demás. Poseer o desarrollar esta habilidad ayudará a conocer el contexto, especialmente a las personas (sean estos profesores, alumnos o familias), saber lo que esperan y a realizar un análisis que sea el punto de partida de nuestro proyecto global de centro o proyectos concretos de mejora. Se convertirá igualmente en fuente de motivación y facilitará la necesaria comunicación.
- **Preocupación por los otros:** La capacidad de prestar apoyo a los demás en sus tareas y trabajos. Sensibilidad ante las preocupaciones y dificultades de los otros. Si esta preocupación se percibe sincera, abrirá las puertas a una comunicación también de abajo a arriba, la integración en el equipo y la propia motivación al percibir preocupación por su persona y su trabajo en los directivos. Alejandro Campo en su obra “Herramienta para directivos” ofrece una serie de consejos para dar respuesta a los profesionales, pues, se muestra convencido que estos demandan un feedback objetivo, honesto y justo.
- **Asertividad:** La habilidad para decir directamente lo que quieres, necesitas o sientes, expresar las propias opiniones con firmeza respetando los intereses de los demás y para que también nos sean respetados nuestros intereses y derechos. La voluntad decidida de cumplir nuestras propias obligaciones. Es necesario alcanzar el difícil equilibrio entre un estilo agresivo que pone enfrente al otro, lo aparta del proyecto común y lo sitúa en el plano de los torpeadores frente al de los colaboradores y el estilo pasivo, que en el ámbito de la función pública ha hecho tanto daño con la política de algunos directores de *laissez-faire* consiguiendo que no hubiese cultura de centro sino individualidades trabajando juntos. Los directivos que van ganando en asertividad lo hacen paralelamente en autoridad, lo que en la esfera de la enseñanza pública facilita enormemente la gestión y el

liderazgo.

- **Escucha activa:** La sensibilidad y habilidad para escuchar atentamente a los demás y para prestarles atención plena, sin interrumpir ni dominar la conversación. Facilita la comunicación, implicación y participación en el proyecto de centro. Actitudes como evitar posturas defensivas, admitir el error, pararse a pensar, guardar silencio, parafrasear los mensajes de los demás, no interpretar los mensajes, dialogar, admitir las propuestas y comprometerse con ellas, son de gran utilidad para el desarrollo de esta habilidad.
- **Claridad y concisión en la expresión:** La habilidad para expresar hechos y opiniones con economía y rigor, tanto oralmente como por escrito. Los discursos grandilocuentes o teóricos no generan credibilidad, contribuyen a la falta de valoración de los que los utilizan y se convierten en barrera para la comunicación. Los mensajes claros, concretos y directos son más fácilmente escuchados y seguidos y permiten el intercambio de información y opiniones que contribuyen a crear el clima adecuado para la participación y a la vez cultura de centro.
- **Trabajo en equipo:** La capacidad para actuar juntamente con otros en la consecución de tareas compartidas, tanto en el liderazgo del grupo como siendo un miembro más. Determinación para situar las necesidades del grupo por encima de los deseos personales. Los centros educativos actuales presionados por las crecientes exigencias sociales se han convertido en organizaciones complejas, imposibles de ser dirigidas por una persona en exclusividad. La labor de equipo en el siglo XXI nadie la discute. Sin embargo es curioso como muchos directores que se lamentan de la falta de trabajo en equipo se muestran incapaces ellos mismos para trabajar así con sus colaboradores más inmediatos que junto a él conforman el equipo directivo del centro. La primera ocupación de todo director en esta línea es convertir el equipo directivo en ejemplo y motor de este estilo de trabajo. De otro modo la incoherencia entre lo que se predica y se exige pronto se vuelve en contra del propio director. Generar una estructura de funcionamiento, delegar y repartir funciones, y transmitir una imagen real de equipo es una estrategia básica. Por tanto todo director debe analizar cuál está siendo su conducta en este sentido y su capacidad para ello, corrigiendo aquellas pautas de actuación que entorpezcan esta labor.

## d) Gestión de recursos humanos. Su gestión desde la norma.

A diferencia de la empresa privada la Administración Pública está altamente influida por normas propias que regulan su funcionamiento. Mientras que las primeras están afectadas por leyes de carácter general, pero gozan de alto grado de autonomía, en el ámbito de la Administración su organización y funcionamiento está determinado por un elevado número de normas. La gestión de los Recursos Humanos está condicionada por la regulación de la denominada Función Pública lo que nos obliga como directores a conocer todas aquellas disposiciones que influyen en las decisiones que como responsables de personal vamos a tener que adoptar a lo largo de nuestra

gestión.

Defendemos que el director de un centro debe tener siempre un mayor conocimiento de la norma que el resto de los docentes, especialmente en un ámbito tan complejo y delicado como es este, pues, como responsable último le va a permitir tomar decisiones siempre ajustadas a la misma. Es condición imprescindible que el director de un centro actúe con **objetividad, profesionalidad e imparcialidad**, lo que le dotará de autoridad moral, le evitará problemas innecesarios, le ayudará a transmitir seguridad al resto del profesorado, y desde ese profundo conocimiento de la misma le permitirá flexibilidad cuando la situación así lo aconseje sabiendo los límites a los que puede llegar.

Si la gestión de otros ámbitos de la vida del centro o el ejercicio del liderazgo no es una labor sencilla, esté ámbito de gestión es especialmente complicado dado el modelo de dirección español, fruto de la evolución desde la publicación de la LODE y los sucesivos cambios que ha venido sufriendo. Se trata de un modelo no profesional que ha llevado al concepto de *director-compañero* frente al concepto de *director-líder* lo que dificulta especialmente el cumplimiento de las competencias en materia de gestión de personal, especialmente si el candidato a director no es un profesional maduro y con las ideas claras. Las nuevas generaciones de directores tienen el reto de contribuir al cambio cultural necesario para que la figura del director sea la de un líder con autoridad formal y real para dirigir el centro educativo en todos sus ámbitos, incluido el de las personas. En este proceso hay que evitar los bandazos y caer en la tentación de imponer la norma porque sí, pues, esta actitud se ha mostrado también claramente ineficaz en orden a conseguir la básica implicación del profesorado en el proyecto común del centro.

Por todo ello lo primero que todo director de un centro público debe conocer son las funciones y competencias que le asigna la norma. Éstas están fijadas en la *Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación*, en su artículo 132. Competencias del director.

Analizando tan sólo las cinco primeras competencias que le asigna esta ley de ámbito estatal y carácter básico a los directores observamos que tienen que ver fundamentalmente con dirigir personas y con liderar equipos, lo cual requiere de unas habilidades básicas y especialmente en el ámbito de la enseñanza pública. Además, también hablan de hacer cumplir la norma y ejercer la jefatura, una de las tareas más ingratas para un profesional que ejerce sus funciones en un ámbito en el que la cultura de lo público la hace especialmente difícil. Requiere que el director tenga un **conocimiento de la norma** por encima del resto de profesores que trabajan en el centro, una voluntad de asumirla y cumplirla y una habilidad especial para hacerlo.

Otro aspecto muy regulado son los Derechos y Deberes del profesorado, entre los que se encuentran los **permisos y licencias**, aspecto este muy del día a día y en el que una gestión justa y equilibrada hará que el director se la juegue. Las normas del juego deben ser claras, los procedimientos transparentes. Una aplicación laxa de la norma por parte de algunos profesionales junto con la actitud de otros para los que el acceso a la función pública supuso el fin de toda necesidad de esfuerzo, han contribuido a una visión despectiva del funcionario público. Es responsabilidad del director fomentar una imagen real de seriedad y responsabilidad, al igual que de equidad y justicia. Se deben evitar situaciones personales de abuso que no hacen sino desanimar a los comprometidos y responsables, todo ello desde una posición de equilibrio entre el respeto a los derechos personales recogidos en la norma con el compromiso con el proyecto

común del centro. En este sentido es imprescindible conocer la *Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público* (EBO) cuyo texto luego se ha visto refundido en el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre de 2015 ([aquí](#)). Esta norma prevé que las Administraciones dicten sus propias leyes de la función pública, por lo que dependiendo del ámbito territorial donde desarrollemos nuestra labor deberemos conocer igualmente la normativa propia, así como los posibles acuerdos o convenios que se hayan firmado con los órganos territoriales de representación de los profesores, pues, matizarán lo recogido en la norma básica.

El siempre ingrato, pero irrenunciable ámbito del **Régimen Disciplinario** debe ser asumido por los directores como una de sus funciones. Una aplicación con objetividad e imparcialidad de las normas que regulan esto, contribuirán junto con lo dicho en el párrafo anterior a generar un clima de profesionalidad en el centro a la mejora de la imagen que proyectamos al exterior. Las normas que el director necesita conocer son el Título VII del citado EBO, así como las distintas leyes de la Función Pública de las distintas Administraciones junto con el *Real Decreto 33/1986, de 10 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de Régimen Disciplinario de los Funcionarios de la Administración del Estado* ([aquí](#)).

Las distintas normas dictadas en el ámbito territorial de cada Administración Educativa que regula la organización del centro, suelen fijar el modo en el que los directores deben proceder para realizar la distribución de funciones y asignación de responsabilidades. Conocerlas es básico, pues, facilitará al inicio de cada curso una organización del personal que responda a las necesidades del centro dentro del respecto a las normas que lo regulan y evitará posibles recriminaciones de falta de objetividad en el trato o de igualdad de oportunidades que enrarecerán el clima de centro. Existe una disparidad de situaciones entre las distintas Administraciones en cuanto a norma publicada, pero para aquellas que aún no lo han hecho siguen vigentes los denominados **ROC (Reglamentos Orgánicos de Centro)** y las órdenes que los desarrollan, que no podemos citar por la disparidad de situaciones existentes entre las 17 Administraciones Educativas, pero que deberá conocer cada candidato a director en su ámbito territorial.

Por último las normas dictadas en cada comunidad para regular la convivencia y la figura del profesor como autoridad. En la medida que contribuyen a generar un clima de trabajo adecuado influyen igualmente en una adecuada gestión del personal. De lo contrario, cuando el profesorado siente que no puede desarrollar bien su labor porque conflictos de convivencia se lo impiden, la dirección tendrá de dificultades para generar compromiso en el personal del centro.

---

Revision #1

Created 25 September 2024 10:28:31 by Juan Francisco Zamora

Updated 25 September 2024 10:33:43 by Juan Francisco Zamora