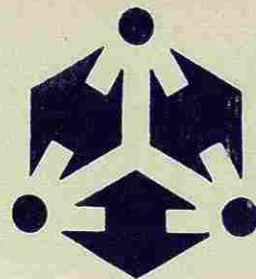


SEP



III Reunión Nacional de Administración
de Recursos
Humanos en las Instituciones de
Educación Superior.

Noviembre 12, 13 y 14 de 1987
Monterrey, N.L.

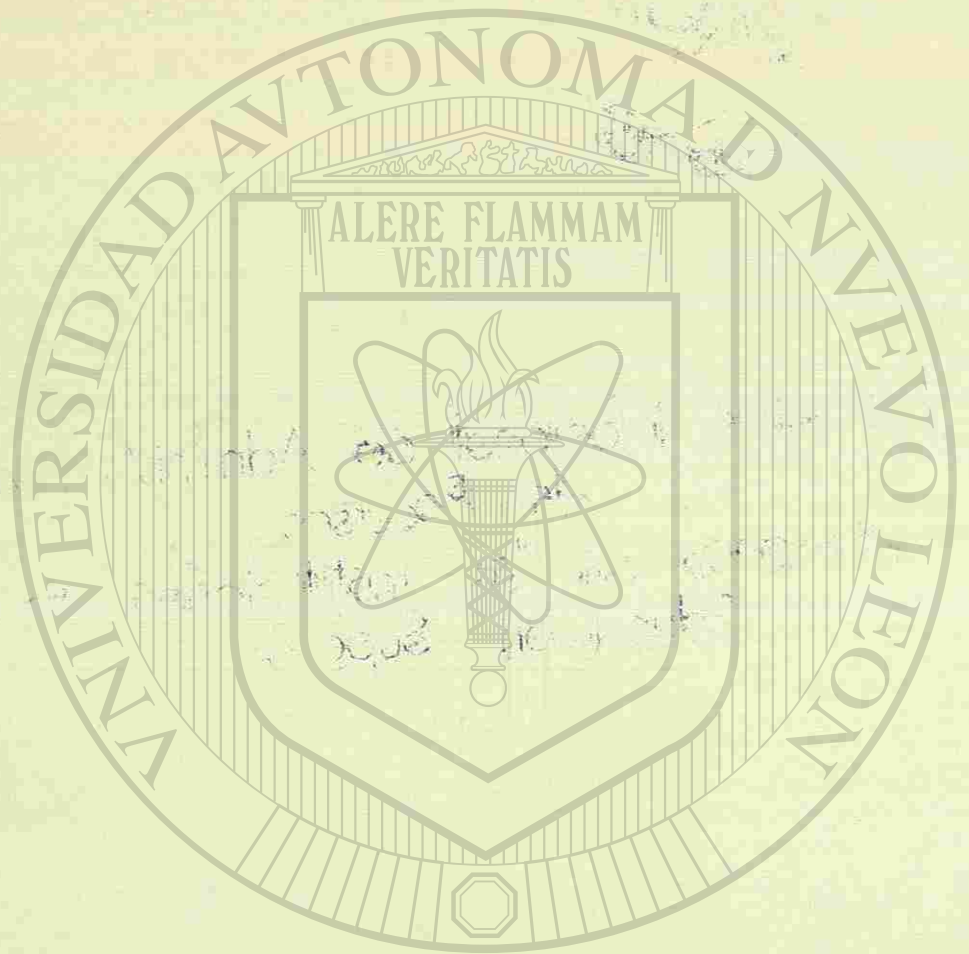
LB23

.685

.M6

R4

1987



UJANLE

MEMORIAS DE LA III REUNION NACIONAL SOBRE
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LAS
INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Monterrey, N.L., Noviembre de 1987.

1020111472
383
AM.
PR
4351

LB2331

.685

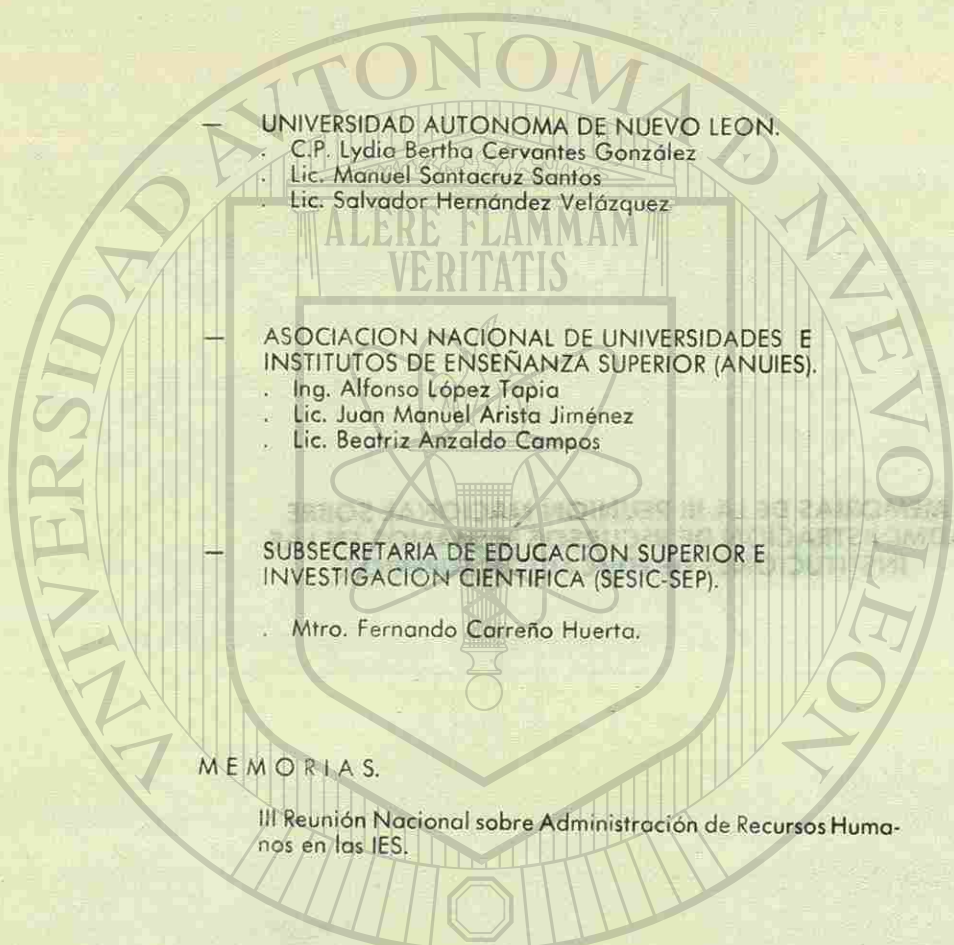
.M6

R4

1987

0131-82260

COMITE ORGANIZADOR DE LA REUNION:



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN.
C.P. Lydia Bertha Cervantes González
Lic. Manuel Santacruz Santos
Lic. Salvador Hernández Velázquez

ASOCIACION NACIONAL DE UNIVERSIDADES E
INSTITUTOS DE ENSEÑANZA SUPERIOR (ANUIES).
Ing. Alfonso López Tapia
Lic. Juan Manuel Arista Jiménez
Lic. Beatriz Anzaldo Campos

SUBSECRETARIA DE EDUCACION SUPERIOR E
INVESTIGACION CIENTIFICA (SESIC-SEP).
Mtro. Fernando Carreño Huerta.

MEMORIAS.

III Reunión Nacional sobre Administración de Recursos Humanos en las IES.

COORDINACION DE LA PUBLICACION DE LAS MEMORIAS..

Lic. Beatriz Anzaldo Campos
Coordinación General de Apoyo
a la Administración (CGAA-ANUIES).

RECOPIACION, REVISION E INTEGRACION DE LOS MATERIA-
LES DE LAS MEMORIAS:

Lic. Lourdes Higuera Cuéllar
C.G.A.A., ANUIES.



FONDO UNIVERSITARIO

México, D.F., marzo de 1989.

MEMORIAS

DE LA III REUNION NACIONAL SOBRE ADMINISTRACION
DE RECURSOS HUMANOS EN LAS INSTITUCIONES
DE EDUCACION SUPERIOR.

PRESENTACION.

En el marco del Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior, PROIDES, del 12 al 14 de noviembre de 1987 se llevó a cabo, en la ciudad de Monterrey, N.L., la Tercera Reunión Nacional sobre Administración de Recursos Humanos en las Instituciones de Educación Superior, auspiciada por el Secretariado Conjunto de la CONPES y la Universidad Autónoma de Nuevo León. En la reunión participaron directores, subdirectores y jefes de departamento de esta área, de universidades públicas de casi todo el país; del Instituto Politécnico Nacional; de El Colegio de México; de las direcciones generales de Enseñanza Tecnológica, Enseñanza Agropecuaria y Ciencia y Tecnología del Mar, así como universidades y tecnológicos privados, para examinar la problemática relativa a la administración de recursos humanos y buscar soluciones adecuadas a las condiciones y características de sus propias instituciones, con base en los conocimientos y experiencias del conjunto.

Previamente a la reunión se distribuyeron los documentos que durante 1987 elaboró el Grupo Técnico de Estudios sobre Administración de Recursos Humanos en las IES, y que constituyeron la base de la Reunión; misma para la que se adoptó la siguiente mecánica:

- Conferencia magisterial sobre cada tema.
- Mesas de trabajo con la participación de los asistentes.
- Sesión plenaria de relatores y moderadores de cada tema, para recuperar la discusión en las mesas.

Las memorias incluyen el contenido de cada uno de los temas desarrollados y que fueron presentados suscintamente en conferencia. A partir de la presentación de los temas, los asistentes se distribuyeron en cuatro mesas de trabajo en las que se discutieron los contenidos y las posibilidades de aplicación de los trabajos en su realidad particular; por otro lado, en cada mesa se contó con un moderador y con un relator, mismos que se encargaron de la conducción de las discusiones y de presentar al grupo de participantes las conclusiones de la sesión respectiva. Estas conclusiones están incluidas en las Memorias, adjuntas a su tema correspondiente.

Los trabajos presentados propiciaron el interés en los asistentes por entablar un intercambio de experiencias; además, podrán ser utilizados como materiales de consulta en las propias instituciones.

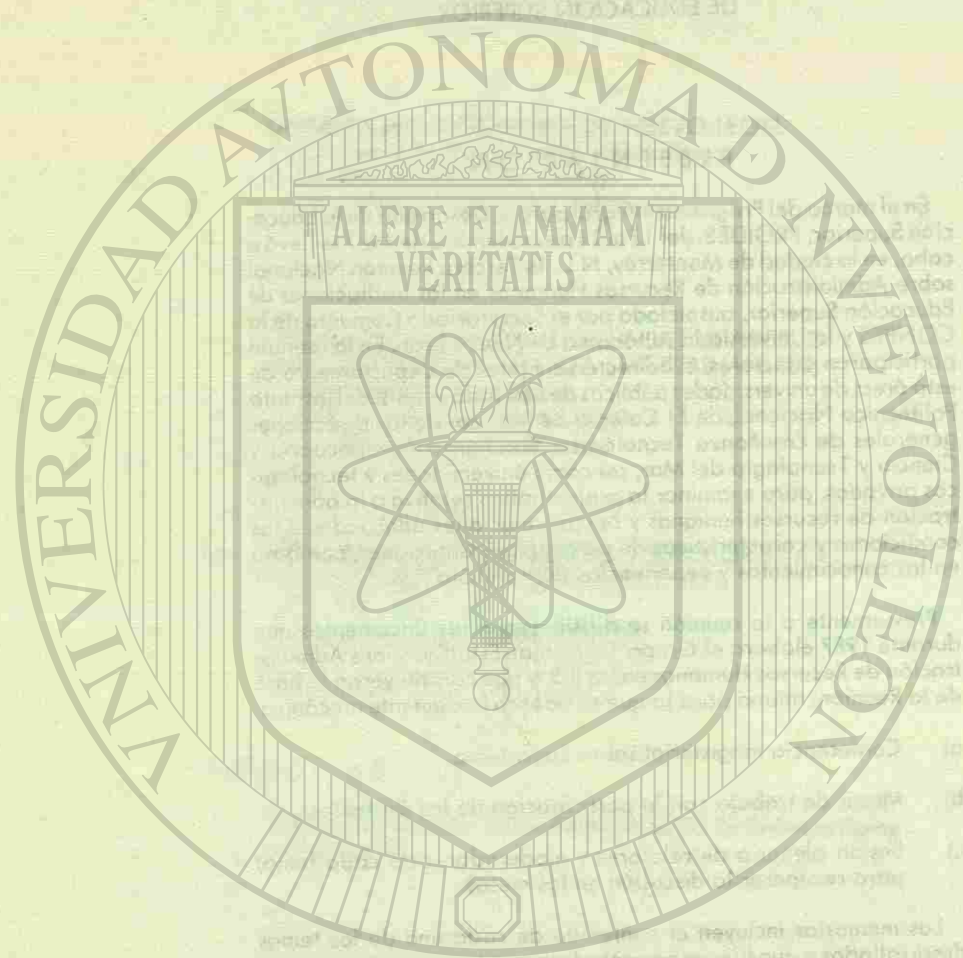
De esta manera, se dio un paso más para la consolidación de los avances obtenidos y para superar las inquietudes surgidas en reuniones y encuentros nacionales anteriores.



Beatriz Anzaldo Campos
Coordinadora General de Apoyo
a la Administración de las IES.

ANUIES.





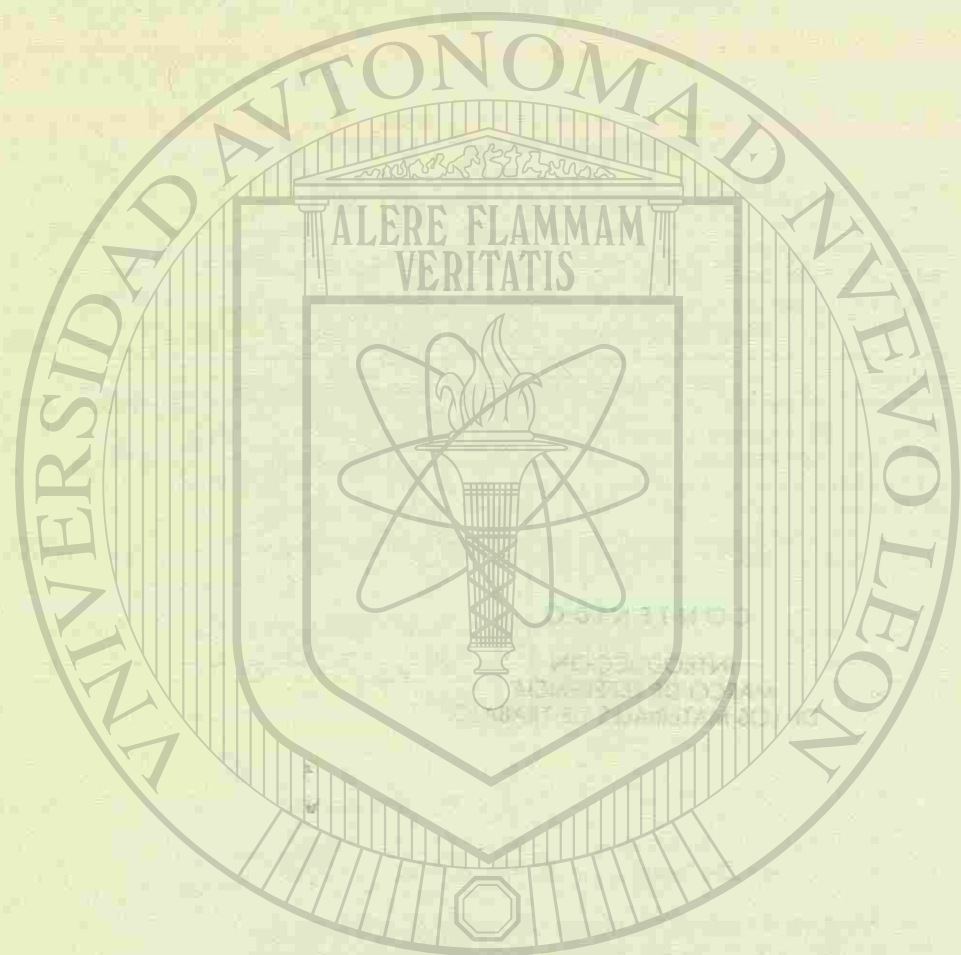
UANL

CONTENIDO
INTRODUCCION
MARCO DE REFERENCIA
DE LOS MATERIALES DE TRABAJO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



MEMORIAS DE LA III REUNION NACIONAL SOBRE
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LAS
INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR.

INTRODUCCION.

UANI

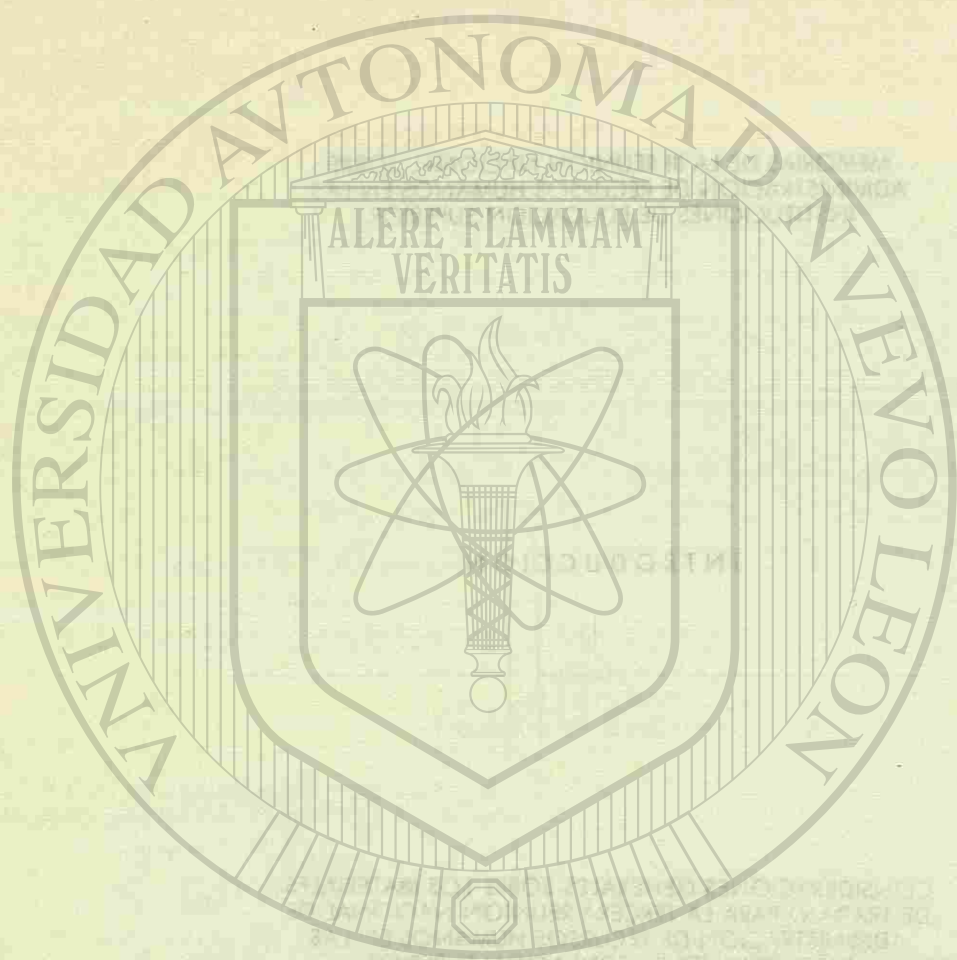
CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LOS MATERIALES
DE TRABAJO PARA LA TERCERA REUNION NACIONAL DE
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LAS
INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR.

(DISCURSO PRONUNCIADO EN LA CEREMONIA INAUGURAL)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BIHUELCO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

INTRODUCCION.

En un país como el nuestro, las instituciones de educación superior constituyen sin duda alguna, uno de los pilares básicos en que se sustenta su desarrollo, puesto que tienen a su cargo la formación de los profesionistas, técnicos e investigadores, que la sociedad requiere, la realización de investigaciones a los distintos campos, tanto para acrecentar el conocimiento como para dar respuesta a los problemas prioritarios de la misma sociedad y, de otra parte, son también responsables en buena medida, de la preservación, difusión y extensión de todas las manifestaciones de la cultura; todo ello en la perspectiva de lograr un desarrollo más equilibrado y más equitativo para todas las regiones del país y para todos los sectores de la población.

Grande es, por tanto, su responsabilidad frente a la sociedad y, por ende, grandes son los esfuerzos que llevan a cabo sus comunidades para que nuestras instituciones puedan cumplir cada vez mejor con sus finalidades.

Dentro de estos esfuerzos destaca el Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior (PROIDES), que es el resultado de uno de los más amplios procesos de participación y reflexión interinstitucionales, y que a la fecha constituye el marco de referencia para el desarrollo de la educación superior de nuestro país.

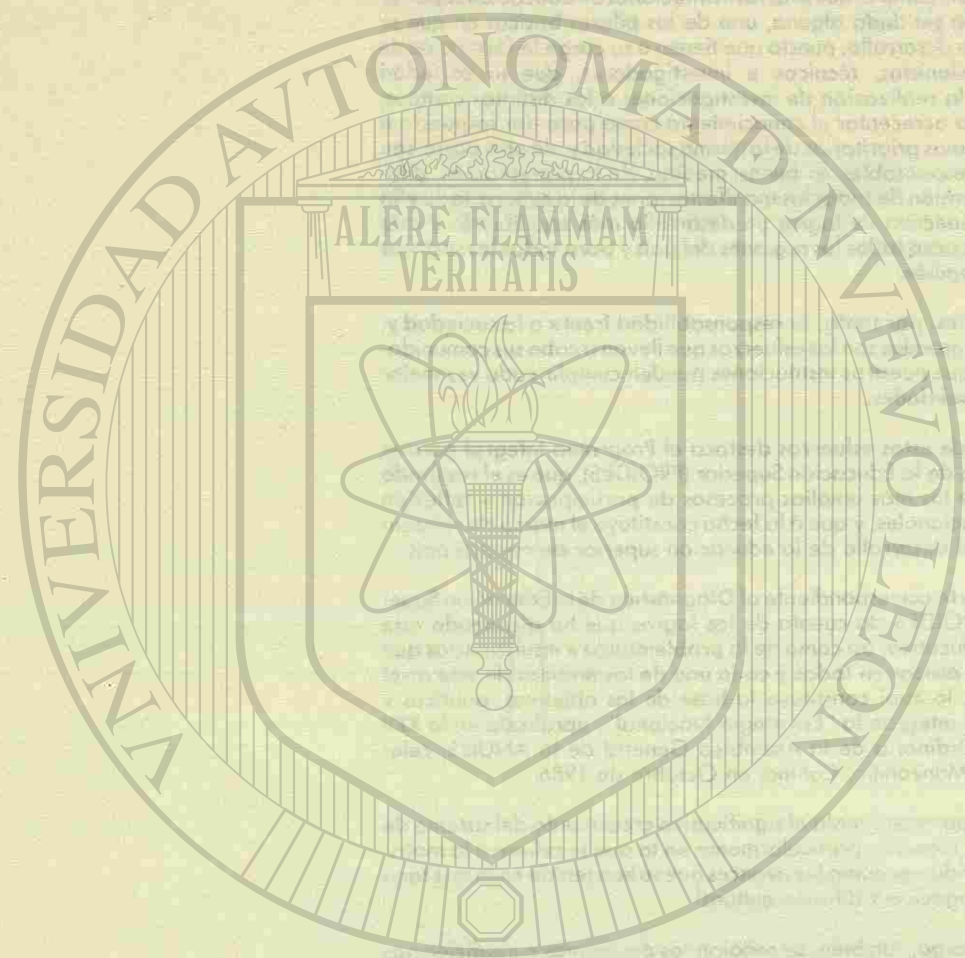
En la parte correspondiente al Diagnóstico de la Educación Superior, el PROIDES da cuenta de los logros que ha alcanzado este sistema educativo, así como de la problemática e insuficiencias que es preciso atacar en todos y cada uno de los ámbitos de este nivel educativo, lo cual constituye la base de los objetivos, políticas y metas que integran la "Estrategia Nacional", aprobada en la XXII Reunión Ordinaria de la Asamblea General de la ANUIES, celebrada en Manzanillo, Colima, en Octubre de 1986.

En esta parte se señala el significativo crecimiento del sistema de educación superior, particularmente en lo que se refiere a la matrícula atendida, así como los avances que se han tenido en lo que toca a la investigación y difusión cultural.

Sin embargo, también, se señalan los problemas e insuficiencias originados por dicho crecimiento. Por un lado, éste no ha sido equilibrado para todas las regiones del país y, por otro, tampoco ha sido igual en todas las funciones, observándose crecimientos muy distintos en la docencia y en la administración, con menoscabo de la investigación y de la difusión y extensión cultural, por lo que se advierte la necesidad de reorientar las acciones a fin de impulsar a estas dos últimas funciones sustantivas, no sólo para mejorar su contribución al desarrollo científico y tecnológico, esencial para lograr la independencia económica de la nación, sino para ampliar los beneficios de la cultura a todos los sectores de la sociedad.

La necesidad de reorientar esfuerzos se incrementa si se toman en cuenta las severas repercusiones que en las instituciones ha producido la actual crisis económica; las que han visto reducidos sus recursos financieros efectivos que, por cierto, son destinados en un porcentaje muy elevado al pago de sueldos y prestaciones.

Significativos han sido los beneficios que nuestras instituciones han brindado a la sociedad, pero grandes son también los retos que deben enfrentarse en el presente para que se pueda mantener y aun incrementar la cantidad y calidad de sus servicios; y en ese contexto corresponde a la Administración el reto de contribuir en mayor medida a que las funciones sustantivas se desarrollen en mejores condiciones.



UUA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECA

Asumir este reto implica, en primer término, estar convencido de que es posible brindar mayores y mejores servicios, aun con la misma cantidad de recursos, modificando no solamente sistemas, procedimientos o formas de organización, sino la concepción misma de la función que le corresponde cumplir a la Administración.

Bajo estos principios y convencidos de ellos, un grupo de funcionarios de ocho importantes instituciones del país y con la participación de la SEP y de la ANUIES, decidieron conjuntar sus esfuerzos y experiencias en un ámbito de la Administración, como es el área de Recursos Humanos, que es de particular importancia para el funcionamiento de nuestras instituciones, a fin de estudiar su problemática y buscar medios para superarla; teniendo, además, la perspectiva de compartir con el resto de las instituciones el producto de su trabajo y de esa manera enriquecerlo para beneficio de todo el conjunto.

Este grupo, que actualmente está integrado con representantes de la Universidad de Guanajuato, del Instituto Politécnico Nacional, de la Universidad de Guadalajara, de la Universidad Nacional Autónoma de México, de la Universidad Autónoma de Yucatán, de la Universidad Autónoma Metropolitana, de la Universidad Autónoma de Nuevo León, de El Colegio de México, de la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica de la SEP y de la ANUIES, recogió las preocupaciones que en este ámbito de la administración se expusieron en diversas reuniones o encuentros nacionales, y se propuso sistematizar sus experiencias en documentos de trabajo que sirvieran como material de apoyo y de consulta para los responsables del área de Recursos Humanos de las instituciones de educación superior, en cuestiones que se consideró constituyen problemas de carácter prioritario, como son la formación y capacitación de personal; el reclutamiento, selección e integración de personal; los sistemas administrativos de nómina; el análisis y valuación de puestos y la estructura y organización del área de recursos humanos.

La elaboración de los materiales estuvo a cargo de distintos miembros del grupo técnico, y éstos fueron objeto de comentarios y observaciones de todos los integrantes del mismo a fin de que en ellos se recogiera la experiencia de todas nuestras instituciones, lo cual se hizo en las diversas reuniones de trabajo que se llevaron al cabo a lo largo de este año. Se trata pues, no de ponencias o propuestas aisladas sino, de un esfuerzo colectivo que ahora se somete al juicio de los responsables de Recursos Humanos de las IES, esperando que sean analizados por éstos a la luz de su propia experiencia y de las necesidades particulares de la institución en la que se desempeñan, para que sean enriquecidos con sus observaciones, comentarios y sugerencias, y lograr de esa manera el propósito fundamental que al grupo anima, es decir, poder ofrecer materiales de apoyo y de consulta a quienes en el presente o en el futuro tengan a su cargo esta área de la administración.

Sobre el particular, conviene advertir, por lo menos, dos cuestiones: En primer lugar, ninguno de los tópicos que en esta ocasión se constituye una novedad en lo que a la temática se refiere, ya que todos ellos bien pueden formar parte de los más conocidos textos de Administración de Recursos Humanos que hoy existen. Sin embargo, su mérito estriba en que se les ubica concretamente en el ámbito de las instituciones de educación superior, y por tanto se trata de ofrecer propuestas que tomen en cuenta tanto las características que las distinguen de otro tipo de organizaciones, así como la problemática particular que en ellas se presenta, lo cual ciertamente, no se encuentra en tales textos.

Por otra parte, en atención a la utilidad que se persigue lograr con ellos, se ha buscado que los materiales respondan más a la solución de la problemática concreta que a aspectos de carácter teórico. En su elaboración se ha tomado en cuenta, además, que los responsables del área de Recursos Humanos en las Instituciones de Educación Superior no necesariamente poseen una formación académica específica de este ámbito de la Administración, puesto que es usual que los puestos de dirección de nuestras instituciones sean desempeñados por personalidades que se han distinguido por sus méritos en el campo académico.



MARCO DE REFERENCIA.—

Es pertinente explicitar algunas cuestiones que han sido utilizadas como marco de referencia general, tanto en la elaboración de los materiales, como en las discusiones que se han llevado a cabo al interior del grupo, y que por extensión, sería deseable que se tomaran en cuenta al momento de analizarlos y comentarlos. Estas son las siguientes:

- 1.— Las instituciones de educación superior del país, particularmente las públicas, son organismos con un absoluto sentido y compromiso social. Su misión es la de brindar servicios de docencia, investigación, difusión y extensión cultural que permitan al mejoramiento de las condiciones culturales, económicas y sociales de todos los sectores de la población. Tal es la razón por la que de la sociedad reciben sus recursos y por qué a la sociedad deben revertir sus beneficios.

Son, por otro lado, comunidades académicas en las que la libertad de cátedra y de investigación constituyen el fundamento de su actividad sustantiva. Por ende, la libertad de pensamiento y la pluralidad ideológica son principios esenciales que todo miembro de su comunidad debe ejercer y respetar.

En tanto que comunidades académicas se caracterizan, también, por que son los mismos miembros de sus comunidades los que asumen la responsabilidad de su dirección. En consecuencia, en mayor o menor grado tienen la facultad para gobernarse y administrarse de manera autónoma, por lo que hay entre ellas muy diversas formas de organización, tanto en lo que se refiere a las funciones de Docencia, Investigación y Difusión de la Cultura, como en lo que se refiere a su Administración, sin que pueda afirmarse que una forma determinada sea mejor que otra. Existe, en todo caso, una muy amplia experiencia que puede y debe compartirse, con la plena convicción de que cada institución puede aprovechar las experiencias de las demás teniendo presente sus particulares circunstancias y necesidades.

Al ser los mismos miembros de sus comunidades los que asumen la dirección y el gobierno, en general, lo hacen sólo durante una temporalidad específicamente predeterminada, lo que implica una movilidad casi permanente de funcionarios, particularmente los de carácter académico-administrativo.

- 2.— Corresponde a la administración de las instituciones de educación superior estar al servicio de las funciones sustantivas; es decir, toca a la Administración ser un medio para que la docencia, la investigación, la difusión y la extensión de la cultura se realicen en las mejores circunstancias y posibilidades.

Sin embargo, en su más amplia concepción, la administración no puede ni debe circunscribirse exclusivamente al ámbito de las dependencias centrales de las instituciones, ni como de la exclusiva responsabilidad de quienes se denominan personal administrativo.

Es, por tanto, una función, o mejor dicho, un medio que debe ser utilizado también por quienes tienen a su cargo las tareas académicas.

Así concebida, la administración se presenta en el ejercicio de la docencia (puesto que en ésta área se planea, se organiza, se ejecuta y se evalúa) y lo mismo puede afirmarse para el ejercicio de la investigación y de la difusión y extensión de la cultura; y, por supuesto, para las áreas identificadas tradicionalmente como las administrativas.

Por otro lado, quienes se desempeñan en estas últimas deben tener presente que el fin último de sus actividades es beneficiar y facilitar el trabajo del personal académico, de los alumnos y de los miembros de la colectividad a quienes la institución sirve.

Entender lo contrario, es decir, concebir a la administración y a la academia como entidades separadas, desde nuestro punto de vista, ha sido indudablemente una de las causas que más ha contribuido a la problemática que hoy existe. En efecto, la artificial división entre lo académico y lo administrativo trae como resultado la incompreensión de las responsabilidades de unos respecto de las de los otros y en ocasiones una velada rivalidad, lo que paradójicamente se presenta como el menosprecio de lo administrativo por parte de lo académico, pero con el sometimiento del quehacer del sector académico de las normas y políticas que dicta el sector administrativo; pervirtiéndose, en consecuencia, la naturaleza y fines de la función administrativa.

- 3.— En toda organización y, especialmente, en el caso de las instituciones de educación superior, los recursos humanos constituyen un elemento determinante para el grado de cumplimiento de sus objetivos y metas; por lo que su administración es una cuestión esencial para la propia organización.

En efecto, siendo las instituciones de educación superior responsables de la formación de profesionistas, técnicos e investigadores para la propia sociedad, deben cuidar que su personal académico y administrativo posea la calidad académica y profesional requerida para el cabal cumplimiento de sus finalidades.

Sin embargo, al formar parte también de la sociedad, las instituciones de educación superior están sujetas a una normatividad general que deben observar y a presiones de índole política, social y tecnológica que deben tener presentes para su estabilidad y desarrollo.

Una de ellas es la que se refiere al mercado laboral, en donde en términos generales nuestras instituciones se encuentran en condiciones desfavorables frente a otras organizaciones de los sectores público, social o privado; ya que no pueden ofrecer niveles salariales competitivos y, por ende, en no pocas ocasiones los índices de rotación de personal son altos.

De otra parte las mismas restricciones económicas obligan a una mejor distribución de los recursos humanos, sin menoscabo del cabal cumplimiento de sus funciones sustantivas.

En atención a lo antes expuesto el área de Recursos Humanos de las instituciones de educación superior debe asumir un papel importante dentro de la Administración para mejorar el funcionamiento de éstas, a través de las funciones y responsabilidades que son de su competencia.

En este sentido, corresponde a Recursos Humanos mejorar los sistemas y procedimientos que permitan a la institución contar con el personal adecuado en cada área o departamento; disponer de un sistema de remuneraciones que sea justo y equitativo para todo el conjunto; sistemas administrativos que permitan el pago oportuno de los sueldos y prestaciones y la atención adecuada de las obligaciones institucionales que se deriven de la normatividad laboral y académica; además de los programas necesarios que posibiliten la formación y el desarrollo del personal; con la salvedad de que existen cuestiones como son el ingreso, la permanencia y la promoción del

personal académico, así como la formación y desarrollo del mismo, que son responsabilidad de entidades eminentemente académicas; por lo que en estos casos el área de Recursos Humanos se hará cargo sólo de lo que corresponda al personal administrativo.

En esta concepción, el área de Recursos Humanos debe ser entendida como un área de apoyo que se encargue de la adecuada selección y contratación del personal administrativo, del establecimiento de programas que permitan la incorporación y plena identificación del personal con los fines y filosofía de nuestras instituciones; que se hagan cargo, no sólo del adiestramiento, sino de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos no académicos, a fin de que en cada departamento o dependencia se disponga del apoyo o servicio con la calidad requerida. En esta área, debe, además, llevarse a cabo la actividad de planeación que permita a las instituciones prever y, en su caso, satisfacer oportunamente las necesidades relativas a los recursos humanos y realizar permanentemente estudios que permitan conocer la realidad del mercado laboral en que esté inscrita la institución, a fin de contender con los problemas de migración que pueden generarse cuando las condiciones son adversas; otorgando, además, a cada puesto un nivel salarial justo y equitativo para sus responsabilidades y carga de trabajo y contar con sistemas administrativos para dar atención oportuna y adecuada a las obligaciones institucionales en lo que a remuneraciones y prestaciones se refiera.

DE LOS MATERIALES DE TRABAJO

Teniendo presente el marco de referencia antes expuesto y las condiciones que son origen de la problemática más importante que, en mayor o menor medida, existe en las instituciones en el área de Recursos Humanos, El Grupo Técnico se propuso abordar en esta etapa los siguientes tópicos:

- 1.— Formación, capacitación y desarrollo del personal administrativo
- 2.— Reclutamiento, selección e integración del personal administrativo
- 3.— Análisis y valuación de puestos
- 4.— Sistemas administrativos de nómina.
- 5.— Estructura y organización del área de Recursos Humanos

Respecto del primero de ellos, se estimó prioritario, no sólo por lo que en sí mismo representa para las instituciones, el contar en todas las áreas y departamentos con personal debidamente capacitado, sino porque en general son escasos los programas y recursos destinados para tal fin.

Inicialmente, se propuso desarrollarlo en dos líneas: por un lado, abordar los aspectos metodológicos para el diseño, implantación y evaluación de programas de formación y capacitación, a fin de facilitar a las instituciones medios operativos para su establecimiento y seguimiento, y para dar a la formación y capacitación su justa dimensión, ya que en no pocas ocasiones existen alrededor de éste prejuicios, tanto positivos como negativos, que pervierten sus finalidades y alcances.

Por otro lado, se estimó necesario el que a nivel nacional se levantara un inventario sobre los recursos humanos y materiales con que las instituciones disponen específicamente para la formación y capacitación del personal administrativo, con la finalidad de contribuir a impulsar acciones de colaboración y complementariedad entre las instituciones en este campo; con objeto de que las propias instituciones optimicen sus recursos y se apoyen, recíprocamente, al aprovechar las experiencias y posibilidades que cada una tenga y que pueda brindar a las demás.

A lo largo de los trabajos se consideró necesario y conveniente en este mismo tópico el que se desarrollara una línea más, que contextualizara a los programas y acciones de formación y capacitación dentro de las características, finalidades y filosofía propia de las instituciones de educación superior; cuestión especialmente de importancia por cuanto a que no se trata de dar a la capacitación un enfoque meramente utilitarista e eficientista, propio de una organización de carácter lucrativo; sino que se tomen en cuenta elementos que permitan al personal administrativo identificarse plenamente con el tipo de institución en la que se desempeñen y hagan suyos los valores humanos que en última instancia son propios de la IES.

Se advierte además en este tópico la importancia que tiene en todas las instituciones de educación superior el que se establezcan programas de formación para el personal académico-administrativo, puesto que son personas que están en puestos de dirección y gobierno en atención a sus relevantes méritos académicos, por lo que no necesariamente poseen elementos de carácter técnico administrativo para desempeñar algunas de sus tareas.

Por lo que se refiere al segundo tópico, se estimó prioritario por la importancia que tiene para el funcionamiento de las instituciones contar, desde el primer momento, con el personal más adecuado y debidamente identificado con su naturaleza y finalidades.

Al igual que en el primer tópico, se proponen aspectos de carácter metodológico que puedan ser aprovechados por las instituciones para llevarse a cabo estas operaciones.

Adicionalmente, en este tópico se abordan las consecuencias que generan las limitaciones que imponen las normas de la contratación colectiva, por lo que en este caso serán de especial significación las consideraciones y sugerencias que puedan aportar las instituciones a fin de superar los actuales problemas.

Por lo que se refiere al análisis y valuación de puestos, hubo prácticamente consenso en que se estudiara una metodología específicamente aplicable al tipo de puestos y funciones que desempeña el personal administrativo en una institución de educación superior, y con ello disponer de un sistema justo y equitativo de retribuciones.

Al respecto conviene advertir que no se busca una homologación, ni de puestos ni de tabuladores. Ello sería materia de otro tipo de trabajos y de otro nivel de participantes. La finalidad se restringe al análisis de carácter metodológico, y el estudio de los problemas que su aplicación implica, que puede ser de gran utilidad para aquellas instituciones en las que existan insuficiencias o desviaciones en lo que se refiere a la conformación de salarios y descripción de puestos.

En este asunto será de gran utilidad el referirse a las funciones que el personal desempeña, más que a la denominación del puesto, ya que sobre estos últimos existen grandes dificultades para su conceptualización.

El cuarto tópico se estimó conveniente abordar, por cuanto que se trata de un asunto que es de particular importancia para las instituciones por las repercusiones financieras y aún políticas que tiene.

En efecto, los sistemas de nómina son de los aspectos medulares que corresponden a esta área de la administración. Su correcto funcionamiento permite a las instituciones lograr una buena armonía con todo su personal y, además, le permite un mejor control y aprovechamiento de sus recursos financieros. Lo contrario se tra-

personal académico, así como la formación y desarrollo del mismo, que son responsabilidad de entidades eminentemente académicas; por lo que en estos casos el área de Recursos Humanos se hará cargo sólo de lo que corresponda al personal administrativo.

En esta concepción, el área de Recursos Humanos debe ser entendida como un área de apoyo que se encargue de la adecuada selección y contratación del personal administrativo, del establecimiento de programas que permitan la incorporación y plena identificación del personal con los fines y filosofía de nuestras instituciones; que se hagan cargo, no sólo del adiestramiento, sino de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos no académicos, a fin de que en cada departamento o dependencia se disponga del apoyo o servicio con la calidad requerida. En esta área, debe, además, llevarse a cabo la actividad de planeación que permita a las instituciones prever y, en su caso, satisfacer oportunamente las necesidades relativas a los recursos humanos y realizar permanentemente estudios que permitan conocer la realidad del mercado laboral en que esté inscrita la institución, a fin de contender con los problemas de migración que pueden generarse cuando las condiciones son adversas; otorgando, además, a cada puesto un nivel salarial justo y equitativo para sus responsabilidades y carga de trabajo y contar con sistemas administrativos para dar atención oportuna y adecuada a las obligaciones institucionales en lo que a remuneraciones y prestaciones se refiera.

DE LOS MATERIALES DE TRABAJO

Teniendo presente el marco de referencia antes expuesto y las condiciones que son origen de la problemática más importante que, en mayor o menor medida, existe en las instituciones en el área de Recursos Humanos, El Grupo Técnico se propuso abordar en esta etapa los siguientes tópicos:

- 1.— Formación, capacitación y desarrollo del personal administrativo
- 2.— Reclutamiento, selección e integración del personal administrativo
- 3.— Análisis y valuación de puestos
- 4.— Sistemas administrativos de nómina.
- 5.— Estructura y organización del área de Recursos Humanos

Respecto del primero de ellos, se estimó prioritario, no sólo por lo que en sí mismo representa para las instituciones, el contar en todas las áreas y departamentos con personal debidamente capacitado, sino porque en general son escasos los programas y recursos destinados para tal fin.

Inicialmente, se propuso desarrollarlo en dos líneas: por un lado, abordar los aspectos metodológicos para el diseño, implantación y evaluación de programas de formación y capacitación, a fin de facilitar a las instituciones medios operativos para su establecimiento y seguimiento, y para dar a la formación y capacitación su justa dimensión, ya que en no pocas ocasiones existen alrededor de éste prejuicios, tanto positivos como negativos, que pervierten sus finalidades y alcances.

Por otro lado, se estimó necesario el que a nivel nacional se levantara un inventario sobre los recursos humanos y materiales con que las instituciones disponen específicamente para la formación y capacitación del personal administrativo, con la finalidad de contribuir a impulsar acciones de colaboración y complementariedad entre las instituciones en este campo; con objeto de que las propias instituciones optimicen sus recursos y se apoyen, recíprocamente, al aprovechar las experiencias y posibilidades que cada una tenga y que pueda brindar a las demás.

A lo largo de los trabajos se consideró necesario y conveniente en este mismo tópico el que se desarrollara una línea más, que contextualizara a los programas y acciones de formación y capacitación dentro de las características, finalidades y filosofía propia de las instituciones de educación superior; cuestión especialmente de importancia por cuanto a que no se trata de dar a la capacitación un enfoque meramente utilitarista e eficientista, propio de una organización de carácter lucrativo; sino que se tomen en cuenta elementos que permitan al personal administrativo identificarse plenamente con el tipo de institución en la que se desempeñen y hagan suyos los valores humanos que en última instancia son propios de la IES.

Se advierte además en este tópico la importancia que tiene en todas las instituciones de educación superior el que se establezcan programas de formación para el personal académico-administrativo, puesto que son personas que están en puestos de dirección y gobierno en atención a sus relevantes méritos académicos, por lo que no necesariamente poseen elementos de carácter técnico administrativo para desempeñar algunas de sus tareas.

Por lo que se refiere al segundo tópico, se estimó prioritario por la importancia que tiene para el funcionamiento de las instituciones contar, desde el primer momento, con el personal más adecuado y debidamente identificado con su naturaleza y finalidades.

Al igual que en el primer tópico, se proponen aspectos de carácter metodológico que puedan ser aprovechados por las instituciones para llevarse a cabo estas operaciones.

Adicionalmente, en este tópico se abordan las consecuencias que generan las limitaciones que imponen las normas de la contratación colectiva, por lo que en este caso serán de especial significación las consideraciones y sugerencias que puedan aportar las instituciones a fin de superar los actuales problemas.

Por lo que se refiere al análisis y valuación de puestos, hubo prácticamente consenso en que se estudiara una metodología específicamente aplicable al tipo de puestos y funciones que desempeña el personal administrativo en una institución de educación superior, y con ello disponer de un sistema justo y equitativo de retribuciones.

Al respecto conviene advertir que no se busca una homologación, ni de puestos ni de tabuladores. Ello sería materia de otro tipo de trabajos y de otro nivel de participantes. La finalidad se restringe al análisis de carácter metodológico, y el estudio de los problemas que su aplicación implica, que puede ser de gran utilidad para aquellas instituciones en las que existan insuficiencias o desviaciones en lo que se refiere a la conformación de salarios y descripción de puestos.

En este asunto será de gran utilidad el referirse a las funciones que el personal desempeña, más que a la denominación del puesto, ya que sobre estos últimos existen grandes dificultades para su conceptualización.

El cuarto tópico se estimó conveniente abordar, por cuanto que se trata de un asunto que es de particular importancia para las instituciones por las repercusiones financieras y aún políticas que tiene.

En efecto, los sistemas de nómina son de los aspectos medulares que corresponden a esta área de la administración. Su correcto funcionamiento permite a las instituciones lograr una buena armonía con todo su personal y, además, le permite un mejor control y aprovechamiento de sus recursos financieros. Lo contrario se tra-

duce no sólo en graves pérdidas económicas, sino que da a la administración una pésima imagen al ser fuente de maléstares y conflictos con el personal.

La naturaleza, amplitud y complejidad de este tema hicieron recomendable presentarlo en una reunión especial que se espera poder llevar a cabo próximamente. Sin embargo en esta ocasión se consideró adecuado presentar un instrumento de captación de información que permitirá conocer la situación de las instituciones a fin de aprovechar esta experiencia.

Finalmente y aprovechando la investigación que desde hace dos años inició una de las instituciones participantes respecto a las funciones y estructura que tiene el área de Recursos Humanos en las instituciones públicas de educación superior, se estimó importante analizar y discutir una propuesta sobre la estructura y organización de esta área.

En este tópico conviene advertir que no se busca en modo alguno homogeneizar las estructuras o la ubicación del área; puesto que las mismas deben responder a la magnitud y complejidad de cada institución en lo particular. El propósito esencial es el de discutir las funciones e interrelaciones que el área compete desempeñar a fin de contribuir en mayor medida y más eficientemente al funcionamiento de nuestras instituciones.



ING. ALFONSO LOPEZ TAPIA
ANUIES.
NOVIEMBRE DE 1987.

GRUPO TECNICO DE ESTUDIOS SOBRE ADMINISTRACION DE
RECURSOS HUMANOS DE LAS INSTITUCIONES DE
EDUCACION SUPERIOR

INTEGRANTES

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

- . C.P. LYDIA BERTHA CERVANTES GONZÁLEZ
- . LIC. MANUEL SANTACRUZ SANTOS
- . LIC. SALVADOR HERNANDEZ VELAZQUEZ

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE YUCATAN

- . ING. JULIO E. PUERTO CERVERA
- . C.P. MARIA TERESA DAJDAJ PEREIRA

UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO

- . LIC. JORGE ALBERTO ROMERO HIDALGO

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

- . LIC. NOEL E. TAGLE MAGAÑA

INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

- . LIC. ALFONSO SALINAS CORRAL
- . C.P. FELIX LAVANDEROS VELEZ
- . LIC. ANTONIO HEDDING ARANDA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

- . LIC. LUIS RAUL GONZALEZ PEREZ
- . C.P. MARIA LUISA MENDOZA TELLO

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

- . LIC. JORGE A. HUERTA VAZQUEZ

EL COLEGIO DE MEXICO

- . LIC. HUMBERTO DARDON HERNANDEZ

SEP. SUBSECRETARIA DE EDUCACION SUPERIOR
E INVESTIGACION CIENTIFICA

MTRO. FERNANDO CARREÑO HUERTA

ASOCIACION NACIONAL DE UNIVERSIDADES
E INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA SUPERIOR

- . ING. ALFONSO LOPEZ TAPIA
- . LIC. JUAN MANUEL ARISTA JIMENEZ
- . LIC. BEATRIZ ANZALDO CAMPOS.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES

MIERCOLES 11 DE NOVIEMBRE.

- 19:00 Hs. Registro de participantes y entrega de material
20:00 Hs. Cocktail de bienvenida

NOTA: Estos eventos se llevarán a cabo en las instalaciones del Hotel Ramada Inn.

JUEVES 12 DE NOVIEMBRE

- 8:00 Hs. Desayuno en la cafetería del Centro de Convenciones "Agora"

- 9:30 Hs. APERTURA DE LA III REUNION NACIONAL DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR.

Inmediatamente después de la ceremonia de apertura se realizará la primera sesión plenaria sobre el Tema: "Formación, Capacitación y Desarrollo del Personal Administrativo".

"Estrategia para la Formación de Recursos Humanos para las IES". Expositores: C.P. Lydia Bertha Cervantes González, Lic. Manuel Santacruz Santos y Lic. Salvador Hernández Velázquez, Universidad Autónoma de Nuevo León.

"Metodología para el Diseño, Implantación y Evaluación de Programas de Formación y Capacitación para el Personal Administrativo". Expositor: Lic. Juan Manuel Arista Jiménez, A.N.U.I.E.S.

- 11:30 a 14:00 Hs. MESAS DE TRABAJO

- 14:30 Hs. Comida en la cafetería del Centro de Convenciones "Agora"

- 17:00 Hs. Sesión plenaria sobre el Tema: "Reclutamiento, Selección e Integración del Personal Administrativo". Expositores: Lic. Jorge Alberto Romero Hidalgo, Universidad de Guanajuato y Lic. Noel E. Table Magaña, Universidad de Guadalajara.

- 17:45 a 19:30 Hs. MESAS DE TRABAJO.

- 19:30 Evento Cultural

VIERNES 13 DE NOVIEMBRE

- 8:00 Hs. Desayuno en cafetería del Centro de Convenciones "Agora"

- 9:00 Hs. Sesión plenaria sobre el Tema: "Análisis y Valuación de Puestos". Expositor: Lic. J. Humberto Dardón Hernández, El Colegio de México.

- 10:00 a 12:00 Hs. MESAS DE TRABAJO.

- 14:30 Hs. Comida en la cafetería del Centro de Convenciones "Agora"

- 17:00 Hs. Sesión plenaria sobre el Tema: "Estructura y Organización del Area de Recursos Humanos en la IES". Expositor: Lic. Jorge Huerta Vázquez, Universidad Autónoma Metropolitana.

- 17:45 a 19:30 Hs. MESAS DE TRABAJO.

- 19:30 Hs. Valuación de Puestos.

SABADO 14 DE NOVIEMBRE

- 8:00 Hs. Desayuno en la cafetería del Centro de Convenciones "Agora"

- 9:00 Hs. Sesión plenaria para exponer las conclusiones sobre cada uno de los temas.

· Aportaciones y comentarios sobre Formación, Capacitación, y Desarrollo del Personal Administrativo.

· Aportaciones y comentarios sobre Reclutamiento, Selección e Integración del Personal Administrativo.

· Aportaciones y comentarios sobre Análisis y Valuación de Puestos.

- 10:30 a 11:00 Hs. RECESO

- 11:00 Hs. Continuación de sesión plenaria.

· Aportaciones y comentarios sobre Estructura y Organización del Area de Recursos Humanos de las IES.

· Aportaciones y comentarios sobre el Inventario de Recursos Humanos destinados a la Formación y Capacitación, Posibilidades de colaboración interinstitucional.

· Comentarios Finales.

- 12:00 Hs. Visita a la Biblioteca Universitaria, Capilla Alfonsina

- 14:00 Hs. Comida en la cafetería del Centro de Convenciones "Agora"

- 15:00 Hs. Clausura de los trabajos.

1. RELATORIA DEL DIA.

Jueves 12 de noviembre de 1987.

1.1 TEMAS

Formación, Capacitación, Desarrollo, Reclutamiento, Selección e Integración del Personal Administrativo en las Instituciones de Educación Superior.

1.2 CONFERENCIAS:

"Estrategia para la Formación de Recursos Humanos en las Instituciones de Educación Superior".

C.P. Lydia Bertha Cervantes González.

Lic. Manuel Santacruz Santos

Lic. Salvador Hernández Velázquez.

Universidad Autónoma de Nuevo León.

"Metodología para el Diseño, Implantación y Evaluación de Programas de Formación y Capacitación de Personal Administrativo de las Instituciones de Educación Superior".

Lic. Juan Manuel Arista Jiménez

Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES).

"Reclutamiento, Selección e Integración del Personal Administrativo en las Instituciones de Educación Superior".

Lic. Noel Tagle Magaña.

Universidad de Guadalajara.

Lic. Jorge Alberto Romero Hidalgo

Lic. Fernando Zárate Narváez.

Universidad de Guanajuato.

1.3. SUMARIO:

Dentro de este tema se presenta una estrategia de formación y capacitación para trabajadores universitarios del área administrativa; enfocada a lograr un cambio de actitud en los participantes y, específicamente, en los aspectos de reflexión — participación — responsabilidad y transformación en el trabajo. Por otro lado, se propone una metodología para el diseño, implantación y evaluación de programas de formación y capacitación de personal administrativo de la IES, presuponiendo que éstas, al instrumentar planes y programas de capacitación, asuman un compromiso para intentar transformar, modificar y/o reafirmar sus valores, su cultura, su clima organizacional, sus niveles de productividad, su desarrollo institucional, etc. Asimismo se presenta una esquematización de uno de los grandes problemas al que se enfrentan las instituciones, el de vincular al personal idóneo con las vacantes o nuevas plazas que, de conformidad con sus propias necesidades se les van presentando.

1.4. RELATO GENERAL SOBRE EL TEMA:
FORMACION, CAPACITACION Y DESARROLLO DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LAS IES.

1.5 RELATO GENERAL SOBRE EL TEMA:
RECLUTAMIENTO, SELECCION E INTEGRACION DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA IES.

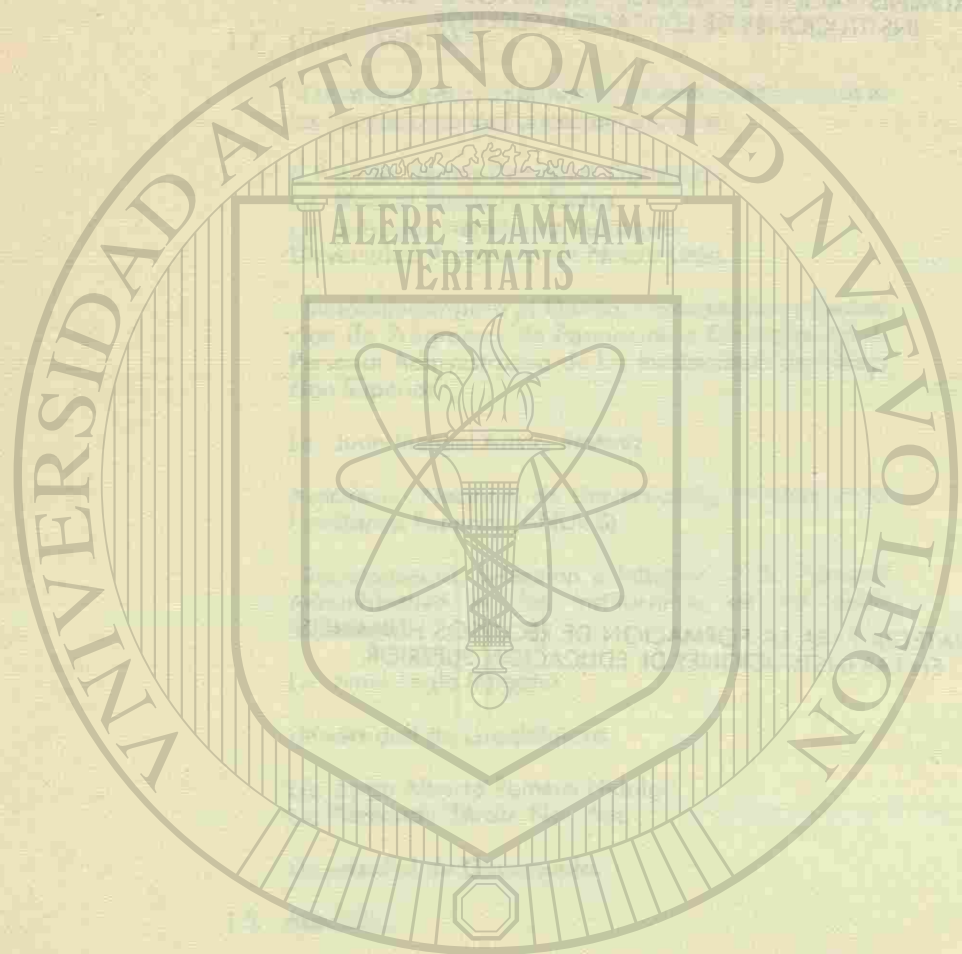
MEMORIAS DE LA III REUNION NACIONAL SOBRE
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DE LAS
INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR.

ESTRATEGIA PARA LA FORMACION DE RECURSOS HUMANOS
EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR.

C.P. LYDIA BERTHA CERVANTES GONZALEZ
LIC. MANUEL SANTACRUZ SANTOS
LIC. SALVADOR HERNANDEZ VELAZQUEZ

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

NOVIEMBRE 1987.



UANI

OBJETIVO PRESENTAR UNA ESTRATEGIA DE FORMACION Y CAPACITACION PARA TRABAJADORES UNIVERSITARIOS DEL AREA ADMINISTRATIVA. ENFOCADA A LOGRAR UN CAMBIO DE ACTITUD EN LOS PARTICIPANTES Y ESPECIFICAMENTE EN LOS ASPECTOS DE REFLEXION — PARTICIPACION — RESPONSABILIDAD Y TRANSFORMACION EN EL TRABAJO.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

JUSTIFICACION

El Plan Nacional de Educación Superior reconoce que para el debido cumplimiento de las funciones básicas de las instituciones de Educación Superior —docencia— investigación y difusión de la cultura, es necesario implementar estrategias y sistemas de administración como apoyo al logro de objetivos, dentro de un marco integral y congruente con el desarrollo del país.

La administración de recursos humanos en las instituciones de educación superior del país, es, sin lugar a duda, soporte fundamental para el debido desarrollo de las funciones sustantivas de las instituciones, un medio para facilitar el alcance de los objetivos, metas y políticas de la organización.

En este contexto, se plantea la necesidad de abordar en forma objetiva y sistemática un análisis de las actividades que en materia de formación y capacitación desarrollan actualmente las universidades con el propósito fundamental de evaluar cuidadosamente y críticamente su participación en el proceso de la administración del recurso humano, que como se ha dicho en otras ocasiones, recientemente tiene como propósito fundamental orientar a las universidades en el camino de la búsqueda de la excelencia en la formación; en este sentido nuestra propuesta es coherente con los resultados y problemas que fueron detectados a través del diagnóstico que se presenta en el programa integral para el desarrollo de la educación superior. (PROIDES)

Los elementos que explican en parte el problema en materia de formación del personal administrativo de las instituciones de educación superior, son innumerables, basta señalar unos cuantos dentro de los que destacan: El escaso personal especializado en la administración de las instituciones de educación superior, inadecuada selección, contratación y capacitación del personal administrativo, reducido grado de compromiso y de identificación con la institución, bajos índices de productividad y eficiencia, ausentismo e interrupción de labores, falta de supervisión eficiente del trabajo. (1)

Esta problemática contenida en dicho documento nos hace ver la gran urgencia de encontrar estrategias adecuadas que den solución a los problemas antes señalados.

Las instituciones de educación superior, aparte de velar por el cumplimiento de sus funciones básicas, es fundamental que se preocupen por el personal administrativo fortaleciendo su formación y actualización, para que tenga mejores niveles de preparación y un más alto grado de motivación y compromiso institucional para realizar eficientemente las tareas inherentes a un óptimo funcionamiento de las instituciones de educación superior.

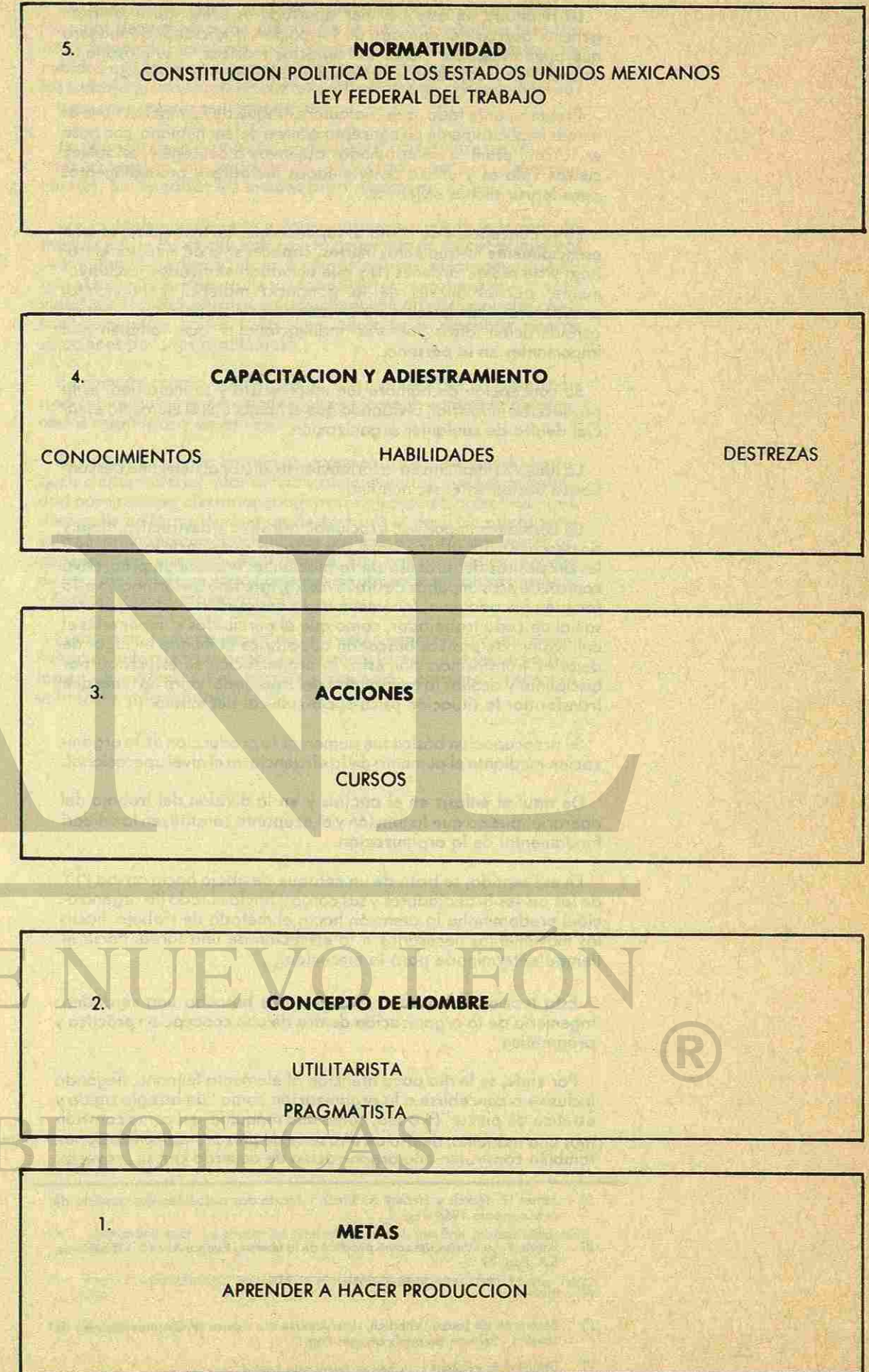
Creemos entonces que la formación y desarrollo de recursos humanos en las instituciones de educación superior, constituye el punto determinante para concretar el compromiso universitario con el país.

La sociedad actual, en su devenir constante, impone una dinámica a la capacitación, enfocándola como un verdadero proceso permanente de desarrollo personal.

Por tal motivo, presentamos a su consideración esta propuesta referente al proceso de formación, en la cual, sin menospreciar el enfoque tradicional y humanístico nos centramos en un enfoque integrador que contribuya en los planes y programas de formación del trabajador universitario, a que el hombre aprenda a "ser", es decir, sea un hombre responsable — creativo — transformador y con capacidad de crítica en beneficio de su persona, de su institución y de su país.

(1) Programa Integral para el desarrollo de la Educación Superior (Proides) aprobado por ANUIES en 1986.

ENFOQUE TRADICIONAL



JUSTIFICACION

El Plan Nacional de Educación Superior reconoce que para el debido cumplimiento de las funciones básicas de las instituciones de Educación Superior —docencia— investigación y difusión de la cultura, es necesario implementar estrategias y sistemas de administración como apoyo al logro de objetivos, dentro de un marco integral y congruente con el desarrollo del país.

La administración de recursos humanos en las instituciones de educación superior del país, es, sin lugar a duda, soporte fundamental para el debido desarrollo de las funciones sustantivas de las instituciones, un medio para facilitar el alcance de los objetivos, metas y políticas de la organización.

En este contexto, se plantea la necesidad de abordar en forma objetiva y sistemática un análisis de las actividades que en materia de formación y capacitación desarrollan actualmente las universidades con el propósito fundamental de evaluar cuidadosamente y críticamente su participación en el proceso de la administración del recurso humano, que como se ha dicho en otras ocasiones, recientemente tiene como propósito fundamental orientar a las universidades en el camino de la búsqueda de la excelencia en la formación; en este sentido nuestra propuesta es coherente con los resultados y problemas que fueron detectados a través del diagnóstico que se presenta en el programa integral para el desarrollo de la educación superior. (PROIDES)

Los elementos que explican en parte el problema en materia de formación del personal administrativo de las instituciones de educación superior, son innumerables, basta señalar unos cuantos dentro de los que destacan: El escaso personal especializado en la administración de las instituciones de educación superior, inadecuada selección, contratación y capacitación del personal administrativo, reducido grado de compromiso y de identificación con la institución, bajos índices de productividad y eficiencia, ausentismo e interrupción de labores, falta de supervisión eficiente del trabajo. (1)

Esta problemática contenida en dicho documento nos hace ver la gran urgencia de encontrar estrategias adecuadas que den solución a los problemas antes señalados.

Las instituciones de educación superior, aparte de velar por el cumplimiento de sus funciones básicas, es fundamental que se preocupen por el personal administrativo fortaleciendo su formación y actualización, para que tenga mejores niveles de preparación y un más alto grado de motivación y compromiso institucional para realizar eficientemente las tareas inherentes a un óptimo funcionamiento de las instituciones de educación superior.

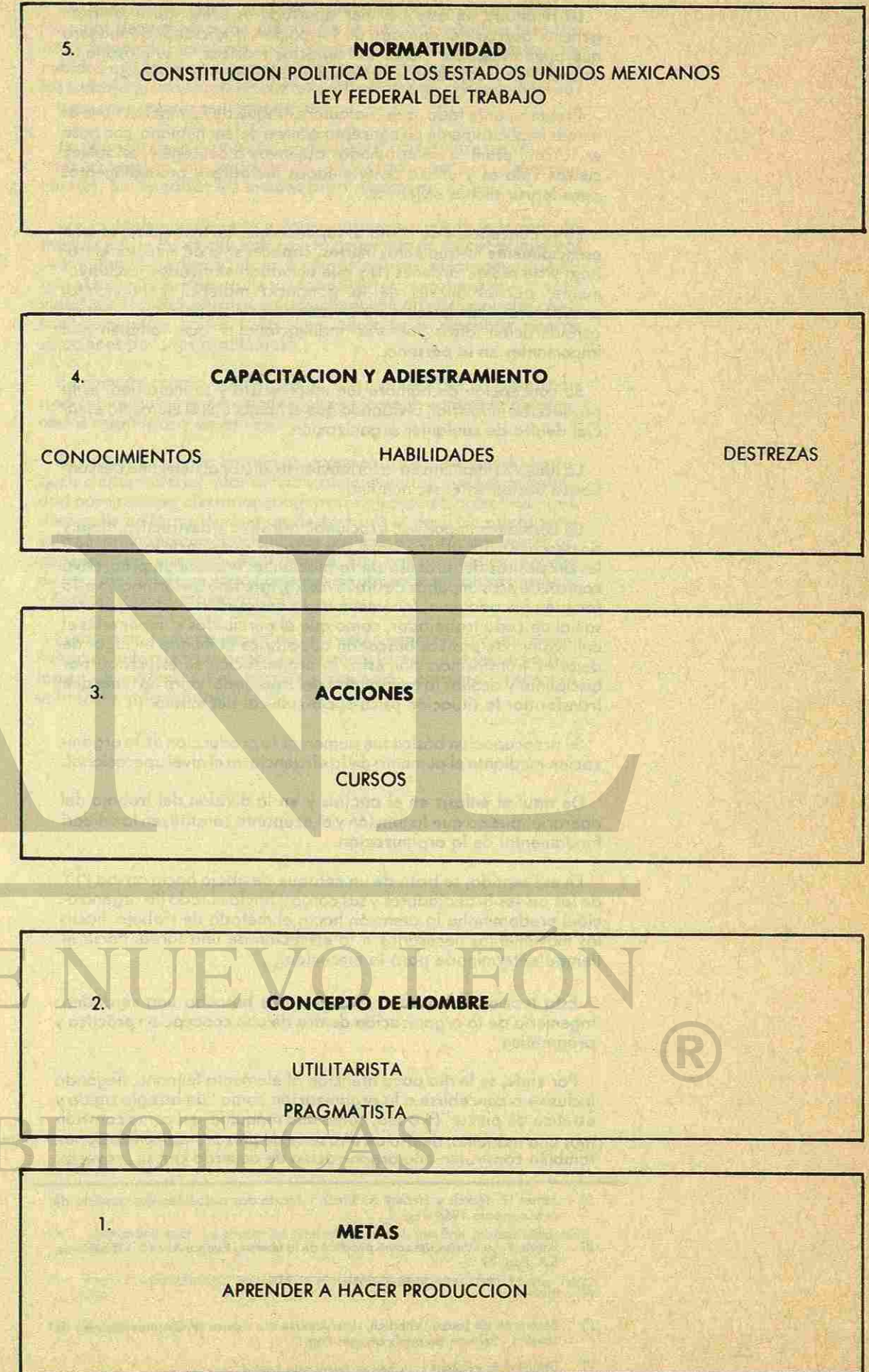
Creemos entonces que la formación y desarrollo de recursos humanos en las instituciones de educación superior, constituye el punto determinante para concretar el compromiso universitario con el país.

La sociedad actual, en su devenir constante, impone una dinámica a la capacitación, enfocándola como un verdadero proceso permanente de desarrollo personal.

Por tal motivo, presentamos a su consideración esta propuesta referente al proceso de formación, en la cual, sin menospreciar el enfoque tradicional y humanístico nos centramos en un enfoque integrador que contribuya en los planes y programas de formación del trabajador universitario, a que el hombre aprenda a "ser", es decir, sea un hombre responsable — creativo — transformador y con capacidad de crítica en beneficio de su persona, de su institución y de su país.

(1) Programa Integral para el desarrollo de la Educación Superior (Proides) aprobado por ANUIES en 1986.

ENFOQUE TRADICIONAL



ENFOQUE TRADICIONAL

La finalidad de este primer apartado es presentar una visión general acerca del enfoque de formación tradicional de manera que puedan quedar claros sus aspectos teóricos — su filosofía — valores y procedimientos que siguen respecto a la persona.

Creemos, ante todo, que cualquier enfoque de formación tiene al menos implícitamente un concepto acerca del ser humano, con base en la cual plantea determinados objetivos a conseguir, establece ciertos valores y utiliza determinados métodos y procedimientos para lograr dichos objetivos.

En su concepción de hombre, suponen que los trabajadores eran esencialmente instrumentos inertes, capaces sólo de ejecutar el trabajo y de recibir órdenes (1) y que actuaban motivados, exclusivamente, por el interés de la ganancia material y financiera, produciendo individualmente el máximo posible pero sin tomar en consideración otros factores motivacionales que también son importantes en la persona.

Su concepción de hombre fue mecanicista y su meta final es la producción industrial, olvidando que el hombre es el elemento esencial dentro de cualquier organización.

La filosofía implícita en la formación tradicional tiene una desconfianza básica en el ser humano.

Lo considera impulsivo, irracional, agresivo y destructivo, flojo y sin deseos de aprender, piensa, por lo tanto, que uno de los principales propósitos del proceso de formación, es enseñar un progresivo control de esos impulsos destructivos, (2), este tipo de formación está también fincada en el fenómeno de la desigualdad y desequilibrio social de cada trabajador, como que al percibirlos e imponerles el calificativo de pasivos buscaban adaptarlos al mundo en lugar de dejarlos transformar, por esto, la organización se esforzaba por disciplinar y acallar la mentalidad del trabajador para no tener que transformar la situación psico-socio-cultural del mismo. (3)

Su preocupación básica fue aumentar la producción de la organización mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional.

De aquí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo del operario, puesto que la función y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización.

En ese sentido, se trata de un enfoque de abajo hacia arriba.(4) Y de las partes (trabajadores y sus cargos) hacia el todo (la organización) predominaba la atención hacia el método de trabajo, hacia los movimientos necesarios a la ejecución de una tarea, hacia el tiempo determinado para la ejecución.

Esta teoría, elaborada por ingenieros buscaba una verdadera ingeniería de la organización dentro de una concepción práctica y pragmática.

Por ende, se le dio poca atención al elemento humano, llegando inclusive a concebirse a la organización como "un arreglo rígido y estático de piezas" (5) o sea, como una máquina: así como construimos una máquina, dentro de una serie de piezas y especificaciones, también construían una organización de acuerdo con su proyecto.

(1) James G. March y Hebert A. Simon - Teoría das organizacoes - Servicio de publicaciones 1966, Pág. 9

(2) Freire, P. La educación como práctica de la libertad Buenos Aires S. XXI Editoras, S.A. Pág. 79

(3) Ibidem.

(4) Beatriz M. de Souza Wahrlich, Uma Analize das teorias de Organizacao, Rio de Janeiro - Servicio de publicaciones Pág. 7

(5) Daniel Kats y Robert L. Kahan — Psicologia Social das organizacoes Sao Paulo - Edit. Atlas 1970 Pág. 92

Los períodos de descanso del trabajador fueron estudiados en términos de recuperación óptima de la fatiga fisiológica, los salarios y pagos de incentivos como fuentes de motivación; fueron concebidos en términos de un modelo "homo economicus", o sea que los trabajadores son influenciados profundamente por recompensas y sanciones salariales financieras(6).

La filosofía de la formación tradicional plantea entre sus valores y fines, conseguir: más producción — utilidad — poder — dinero y confort. Sin importar los medios para lograrlos.

Por la influencia de estos valores, entre otras cosas, la formación tradicional, le da mucho énfasis a la acumulación de conocimientos — habilidades y destrezas, en los trabajadores, sin preocuparse de que el trabajador desarrolle su sentido de responsabilidad — creatividad y criticidad para que estos conocimientos los aplique constructivamente y sobre todo, que aprenda a descubrir nuevas soluciones para los problemas.(7)

Finalmente, como pueden verse las hipótesis de la formación tradicional, están encaminadas, obviamente, a conseguir determinados resultados y objetivos:

Su orientación en la formación es que el trabajador pueda reproducir cierto material informativo (conocimientos), que tenga habilidad para realizar ciertas operaciones intelectuales, prescritas y que desarrolle en forma óptima sus destrezas(8) es decir, su orientación está encaminada a producir sujetos pasivos, conformistas, acríticos, dependientes, inseguros de sí mismos, etc., con grandes cantidades de información y que no son capaces de utilizarla en forma personal y socialmente constructiva.(9)

Es así como hemos presentado una visión general de lo que denominamos enfoque tradicional — en la cual la meta u objetivo final es lograr un máximo en el área de producción, enfoque totalmente utilitarista y pragmatista.

(6) Idem. - Ibidem.

(7) Moreno Salvador - La educación centrada en la persona. Edit. Manual Moderno - Pág. 3

(8) Roger C.R. Psicoterapia centrada en el cliente - Buenos Aires - Edit. Paidós - Pág. 332

(9) Ibidem.

ENFOQUE HUMANISTA

ENFOQUE

CENTRADA EN LA PERSONA

Orientan su acción al grupo de trabajo con una perspectiva humana.

Se reconoce la importancia de las necesidades, deseos y sentimientos de los trabajadores.

Los trabajadores son observados con interés, tratados como personas importantes.

El liderazgo orientado hacia las personas es más eficaz que si se orienta a la producción.

La actitud y la moral de los trabajadores adquieren interés.

ACCIONES

Relaciones Humanas

Creatividad

Productividad

Motivación

Administración por objetivos

Administración del tiempo

Toma de decisiones

Liderazgo

CONCEPTO DE HOMBRE

(Dicotomía)

Humanista liberal

METAS

Aprender a aprender
Aprender a "Ser"

Producción

ENFOQUE HUMANISTA

Este enfoque es básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la corriente tradicional.

La escuela humanista nació para corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo por sus métodos rígidos, científicos y precisos a los que los trabajadores se sometían forzosamente. Para esto, se proponen estudiar el comportamiento humano en el trabajo, considerando como inseparables y complementarios el aspecto productivo y el aspecto personal.

El hombre es el centro de interés y ahora se lucha intensamente para evitar que sea aplastado por el impetuoso desarrollo de la civilización industrial.

Con el advenimiento de este enfoque humanista un nuevo lenguaje pasa a dominar el repertorio del responsable de la administración del recurso humano: se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, etc.

El ingeniero y el técnico ceden lugar al psicólogo y al sociólogo. El método y la máquina ceden su primacía a la dinámica de grupo. La felicidad humana pasa a ser vista desde un ángulo completamente diferente, ya que el "homo economicus" es sustituido por el "homo social".⁽¹⁾

Ahora se cree que el éxito de la producción y del rendimiento es resultante del hecho de que los trabajadores se den cuenta que son observados con interés, tratados como personas importantes y que sus impetus se toman en consideración.⁽²⁾

Sin embargo con el paso del tiempo, el hombre siguió siendo el centro de interés, pero no por su condición humana sino por sus cualidades de productor y consumidor. Esto originó lo manipulativo de este enfoque humanista, su clara dicotomía, pues parecía que los autores de esta escuela de las relaciones humanas se preocupaban exclusivamente por el bienestar y la felicidad de los trabajadores, pero en el fondo su preocupación fundamental era la de producir bienes y generar ganancias.

Así que esta teoría ha sido fuertemente criticada por el hecho de desarrollar una sutil estrategia de engañar a los trabajadores haciéndoles trabajar más y exigir menos.⁽³⁾

Esa estrategia manipulativa tenía por objetivo modificar el comportamiento del trabajador a favor de los objetivos de la organización. Esa premisa equivocada de que sólo el trabajador es el que necesita cambiar, cuando en la mayoría de las ocasiones, es la propia organización (directivos) la que necesita de cambios.⁽⁴⁾

Este enfoque humanista incurre en una total dicotomía porque es responsable de la justificación ideológica de la estructura organizacional (organización formal) que busca proteger, desviando la atención hacia los problemas relativos al ajuste de la estructura informal.⁽⁵⁾

⁽¹⁾ Amitai Etzioni, Organizaciones Modernas, S. Paulo, Livraria Pioneira Editores 1967.

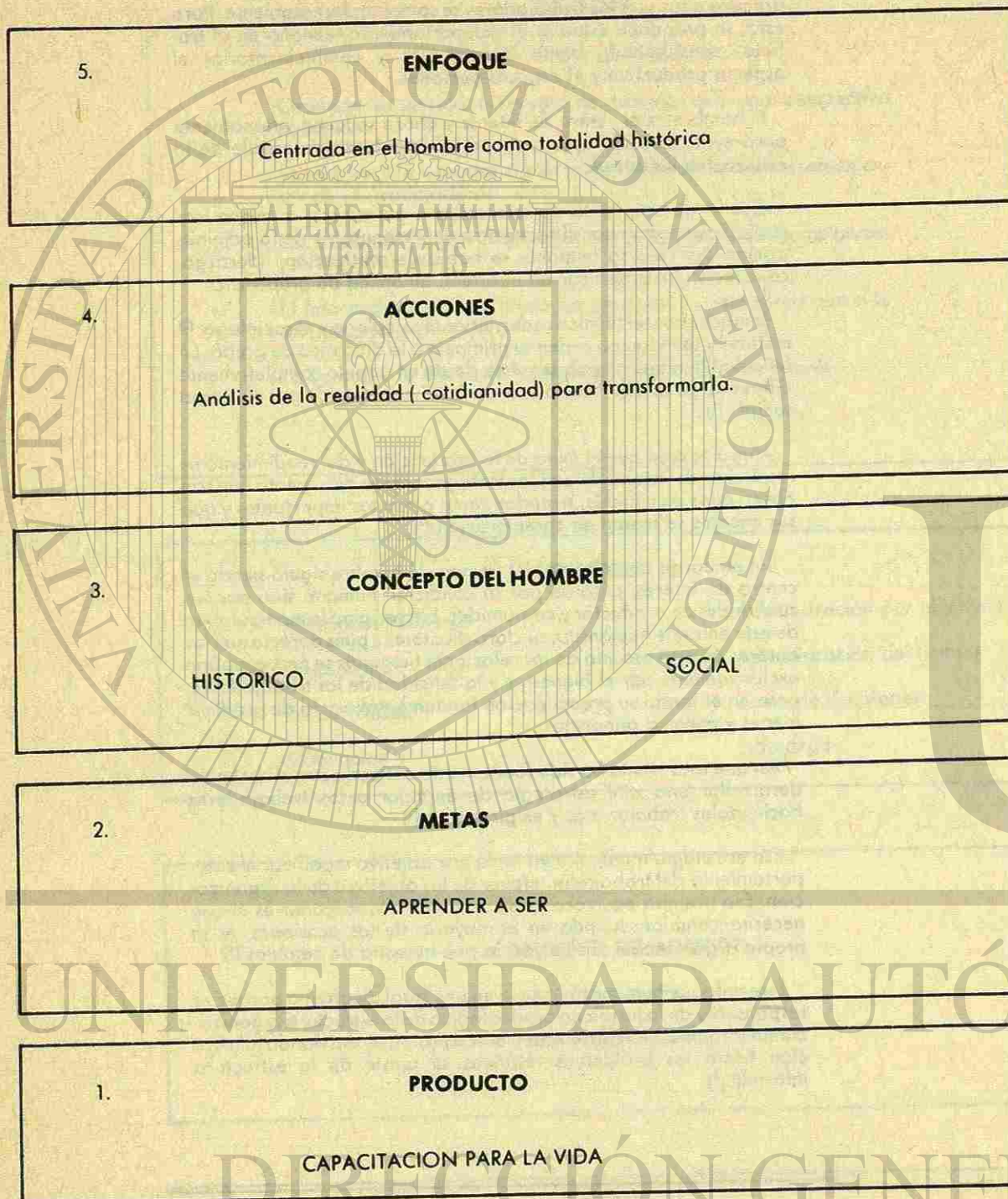
⁽²⁾ Huse Edgar F., El comportamiento humano en la organización. Edit. Fondo Educativo Interamericano Pág. 30

⁽³⁾ Kleber T. Nascimento, Revolución Conceptual de la Administración Pág. 25 y 26

⁽⁴⁾ Kleber t. Nascimento Op. Cit. Pág. 27 - 28

⁽⁵⁾ J.A.C. Brown - Psicología Social de la Industria S. Paulo - Edit. Atlas 1967

ENFOQUE INTEGRADOR



ENFOQUE INTEGRADOR

Ante los resultados de la formación y capacitación de los enfoques: tradicional y humanista que no resolvieron con atinencia el problema de la productividad, los países desarrollados: Estados Unidos, Alemania y sobre todo Japón, pensaron en una estrategia que asumiera al hombre en un sentido más activo, no tan instrumentalizado y sobre todo tomar en cuenta su cultura. Es así como aparece la técnica de círculos de calidad, donde los trabajadores se convierten en sujetos activos de su formación y su capacitación, aunque su visión continúa reducida al área de producción.

En América Latina por su parte, se gesta una orientación distinta en la formación a partir de los planteamientos que maneja Enrique Pichón —Reviere⁽¹⁾, José Bleger⁽²⁾, y otros como el maestro Zarzar Charur, con el enfoque denominado: grupos operativos.⁽³⁾

Esta orientación busca un cambio de actitud en las personas. El problema no es sólo de conocimientos, habilidades y destrezas; pues había gentes que tenían conocimientos claros sobre lo que debían realizar, habían desarrollado sus habilidades, destrezas y sin embargo su productividad no era la deseable. El problema era de responsabilidad de iniciativa y sobre todo de actitud no sólo frente al trabajo, sino fundamentalmente ante la vida.

Además, en 1980 se desarrolla en nuestro continente el proceso de formación enfocándolo desde el punto de vista de la "cotidianidad"⁽⁴⁾ donde se pretende que los sujetos descubran y analicen su actividad cotidiana con el objeto de transformarla; así, el campo de acción, se convierte en campo de transformación.⁽⁵⁾

Asumiendo esta orientación, ofrecemos la siguiente propuesta: creemos que la formación y la capacitación de los trabajadores administrativos de las instituciones de educación superior, debe buscar un cambio de actitud de los mismos a partir de un análisis de su realidad cotidiana del trabajo con el objeto de transformarla, pensando que, en la medida en que la transformen también ellos se transforman. Este proceso involucra necesariamente a la institución como responsable del proyecto de universidad con sus correspondientes objetivos y metas; el trabajador, por otro lado, participa como agente operativo de dicho proyecto, de esta manera se concibe a ambos como protagonistas de la historia de la institución.

A continuación explicamos algunos supuestos de la propuesta:

— CONCEPTO DE HOMBRE:

Consideramos al hombre como una totalidad integrada, producto histórico, que transforma la naturaleza y en ese proceso crea la cultura y transforma su propia historia.⁽⁶⁾

— TOTALIDAD INTEGRADA.

Es un ser concreto y social que pertenece a determinada cultura, clase social, religión, etc., con sentimientos, emociones, conocimientos, tristezas, alegrías, angustias, etc. Este hombre se expresa a través de conductas, que implican manifestaciones coexistentes de las áreas biológicas, psicológicas y sociales de su propio ser.

— PRODUCTO HISTORICO.

Esto es, somos producto de una cultura, clase social, religión familia, medio ambiente, etc., y esto nos determina pero también y, sobre todo, somos seres transformadores de la historia y en este quehacer precisamente nos transformamos.

(1) Pichón Reviere Enrique J. — "El proceso grupal del psicoanálisis a la Psicología social. Buenos Aires Edit. Nueva visión 1977.

(2) Bleger José. Temas de Psicología (entrevistas y grupos) Buenos Aires, Edit. Nueva Visión - 1976.

(3) Zarzar Charur, Carlos — La dinámica de los grupos de aprendizaje, desde un enfoque operativo - tomado de: Perfiles educativos No. 9 julio-agosto-septiembre-1980 UNAM-CISE-México 1980 - p.p. 14-35.

(4) Heller Agnes - Historia de la vida cotidiana Edit. Grailbo - 1980

En este concepto el hombre es considerado como un sujeto que se sabe inacabado, pero en proceso de transformación, que maneja verdades parciales y en este sentido su conocimiento es un proceso infinito que acumula las verdades parciales que la humanidad establece en las distintas etapas de su desarrollo histórico y las adopta como punto de partida para un nuevo desarrollo.⁽⁷⁾

— CONCEPTO DE REALIDAD COTIDIANA.

"En el conjunto de acciones, intencionadas o no, relaciones, haberes y saberes que el hombre realiza de una manera estable, que expresan su historia personal y mediante las cuales se comunica con el mundo, en nuestro caso, son las que el trabajador universitario realiza en el desempeño de sus funciones.⁽⁸⁾

— CONCEPTO DE CONDUCTA.

Consideramos a la conducta como una manifestación unitaria del ser que implica expresiones coexistentes de tres áreas: la biológica — la psicológica y la social.

Esto significa que si consideramos al hombre como una totalidad integrada y transformadora, no puede aparecer un fenómeno en alguna de las tres áreas sin que implique necesariamente a las otras dos, por lo tanto, son coexistentes, aunque esta coexistencia no incluye el predominio de alguna de ellas.

— CONCEPTO DE APRENDIZAJE.

Lo más importante en el aprendizaje no es el cúmulo de conocimientos adquiridos, sino la construcción y el manejo de los mismos como instrumentos para indagar y actuar sobre la realidad.

Lo interesante de abordar de esta manera el aprendizaje, es que a través de la reflexión y de la acción, se tiene la oportunidad de revisar y transformar el esquema referencial de los trabajadores (esquema referencial, es el conjunto de experiencias, conocimientos y afectos con los que el individuo piensa y actúa)⁽⁹⁾ y en consecuencia, el trabajador se convierte en artífice de su vida — de la institución. Aprender — es aprender a indagar y transformar.

— CONCEPTO DE ENSEÑANZA.

Es fundamentalmente propiciar y facilitar la modificación de la conducta y la integración del grupo al realizar la tarea. No consiste, por lo tanto, en una simple transmisión de conocimientos a sujetos pasivos y receptivos, pues ésto sería cosificar a los trabajadores, es decir, considerarlos como simples receptáculos de conocimientos y bloquear su capacidad creadora y transformadora.⁽¹⁰⁾

— CONCEPTO DE GRUPO.

Es un conjunto de personas con un objetivo común al que intentan abordar operando como equipo.

En nuestro caso la formación y la capacitación se realizan en grupo sin soslayar el trabajo individual.

(7) Schaff, Adam - Historia y Verdad - Edit. Grijalvo - México, 1985.
(8) Schaff, Adam - Sociología de la vida cotidiana - Edit. Grijalvo - México, 1983.
(9) Bleger, José - Conferencia dictada en 1961 en la Asociación Argentina de Psicología y Psicoterapia de grupo.
(10) Freire, Pablo - Pedagogía del oprimido — Edit. Siglo XXI, Edición 28 — México - 1982.

— CONCEPTO DE INSTITUCION.

El escenario del trabajador universitario son las instituciones de educación superior, que si bien portan elementos comunes como las funciones sustantivas: docencia — investigación, difusión de la cultura y su vinculación de servicio a la sociedad, cada institución las asume con un enfoque diferente, así por ejemplo, el de la Universidad de Guadalajara es distinto al de la Universidad de Aguascalientes. En este contexto, cada institución genera un ambiente, unos valores, relaciones, creencias, usos, costumbres y una cultura en general que el trabajador aprende; es así como la institución es también un agente formador.

— LA CLASE DE HOMBRE QUE PRETENDEMOS.

Tomando en consideración lo que hasta ahora hemos expuesto, a continuación expresamos las características del tipo de hombre que deseamos se forme a través de esta propuesta:

1. REFLEXIVO.

Esto es, que el trabajador descubra su realidad, sus problemas, su actividad cotidiana en el trabajo; los haga objeto de investigación y de reflexión, descubriendo sus causas y consecuencias para él — para su familia y para la institución (crítico) y opte por transformar esa realidad buscando alternativas de solución y eligiendo la mejor (creativo).

2. PARTICIPATIVO.

El trabajador, como lo hemos señalado con anterioridad, es también un protagonista de su formación; por lo tanto, debe ser activo y participar en el proceso de formación y transformación de su realidad en forma individual y grupal.

3. RESPONSABLE.

En este proceso de formación, el trabajador al analizar su problemática y sus consecuencias, tiene la oportunidad de descubrir motivos suficientes para cambiar su manera de pensar y actuar, ésto es, cambiar su conducta, reflejo de un cambio de actitud.

4. TRANSFORMADOR.

El trabajador, una vez que ha elegido la mejor alternativa a sus problemas y elaborado un programa de acciones, pasa al momento más importante que es la realización.

Es aquí donde se conjuga la teoría y la práctica, donde hace realidad el verdadero cambio de actitud y se convierte en sujeto responsable y consciente de su historia personal — institucional y social.

Es así como buscamos los trabajadores de las instituciones de educación superior, a través de este enfoque de formación y capacitación, "aprender a ser" — hombres que desarrollemos nuestras capacidades intelectuales, nuestras actitudes y valores y nuestra capacidad de transformación en la sociedad.⁽¹¹⁾

(11) Arredondo, Martiniano - Uribe Ortega - Martha - West Silva, Teresa: "Notas para un modelo de docencia" tomado de perfiles educativos. Enero-febrero-marzo 1979.

METODOLOGIA.

"Es importante partir de que capacitar no es sólo promover o facilitar un aprendizaje significativo. Es un proceso de acción-reflexión en el que un conjunto de personas que dialogan entre sí aprenden aquello que les ayuda a comprender mejor la realidad "natural" y sociocultural en la que viven para transformarla y crear mejores condiciones de vida para todos" (Cfr. Pablo Freire).

"Capacitar es una actividad en la que participan seres humanos concretos, que viven en un momento histórico determinado, dentro de un cierto contexto socio-económico, político, cultural y religioso", (Cfr. Salvador Moreno).

Nos parece que para quienes quieren hacer de la capacitación un proceso que ayude a formar hombres que transformen la naturaleza, creen la cultura, coadyuven en los objetivos del proyecto de universidad y proyecto de país, saber cómo se da el proceso de formación es algo útil e importante.

METODO

Es una manera de hacer las cosas. Una forma de trabajar. Su finalidad en nuestro caso es el facilitar la formación de un hombre participativo, reflexivo y responsable de acuerdo con el proyecto de universidad por lo tanto, las técnicas que se utilicen en el proceso deberán ser activas, dado que nuestro propósito es la generación de "hombres" que analicen su realidad y la transformen, esto es, que revisen sus estructuras mentales para que en medida de sus posibilidades las vayan modificando. Esto no se puede lograr con métodos tradicionales, sino que deben utilizarse métodos activos, dinámicos y participativos, que promuevan el crecimiento de los trabajadores como personas y el desarrollo de sus capacidades constructivas y autorealizadoras a partir del análisis de su cotidianidad.

Lo importante es tener siempre bien claro que los métodos en la formación de los trabajadores deben derivarse de la clase de hombre que se quiera apoyar.

PROCESO

PASOS:

1. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES.

En este primer momento la institución y los trabajadores descubren una serie de necesidades o problemas que consideran se dan en la realización de su trabajo.

Es importante señalar que en este ejercicio participan los trabajadores y la institución en forma conjunta sin perder de vista que la dirección es propia de la institución puesto que es la responsable del proyecto institucional con sus objetivos y metas.

También es importante señalar que en este proceso es indispensable que cada uno de los participantes analice cuidadosamente los problemas o necesidades, dado que todos y cada uno son protagonistas de dicha problemática.

Asimismo, es necesario que los participantes en grupo o grupos, comenten en común la problemática con el fin de enriquecerse con los distintos puntos de vista y se vaya gestando un consenso en torno a la problemática.

JERARQUIZACION DE LAS NECESIDADES Y PROBLEMAS.

En un segundo momento los participantes, desde su punto de vista, realizan una jerarquización de las necesidades o problemas con el objeto de especificar los que consideren más importantes o de mayor factibilidad de solución.

SELECCION DE NECESIDADES O PROBLEMAS.

El grupo, una vez jerarquizados los problemas, selecciona uno o dos que juzgue sean los de mayor factibilidad de

solución, aunque no sean los más trascendentes, esto con el propósito de proceder de lo simple a lo complejo.

2. ANALISIS DE LAS NECESIDADES O PROBLEMAS.

En esta parte del proceso, los participantes, en forma detallada, separan los diferentes momentos y elementos del problema. A continuación sugerimos para ello, los siguientes cuestionamientos:

- ¿Dónde está realmente el problema?
- ¿Por qué es problema?
- ¿Para quién es problema?
- ¿Qué rol estoy jugando en el problema?
- ¿Causas y consecuencias del problema?
- ¿Quiero seguir como estoy o quiero mejorar?
- ¿Cuáles serían las consecuencias de cada una de las opciones para mi como persona, como trabajador y para la institución?

Este segundo momento del proceso (análisis), es particularmente importante, para cada uno de los participantes por que les permite descubrir el rol que están jugando con la forma de realizar su trabajo, la clase de hombre que son y las consecuencias para su persona, su familia — la institución y para la sociedad.

3. DECISION DE CAMBIO

Una vez que los participantes se han percatado de los beneficios que trae consigo el cambiar positivamente su actitud en el trabajo, proponen, por sí mismos, alternativas de solución a los problemas seleccionados y eligen la que consideran de mayor viabilidad.

4. ELABORACION DEL PROGRAMA DE TRABAJO.

Una vez seleccionada la alternativa, se determina la tarea, y se elabora el programa:

- Objetivo
- Actividad a realizar
- Distribución de responsabilidades individuales y de grupo
- Recursos a utilizar.
- Tiempo y lugar donde se han de llevar a cabo.

5. EJECUCION DEL PROGRAMA.

La implantación del programa es una de las partes más importantes del proceso, por que materializa el objetivo del proceso, que es el cambio de actitud de los participantes en el trabajo.

6. EVALUACION.

Esta etapa del proceso está orientada, básicamente, a verificar resultados y metas propuestas, así como el proceso operativo del grupo e integración del mismo.

7. RETROALIMENTACION Y SEGUIMIENTO.

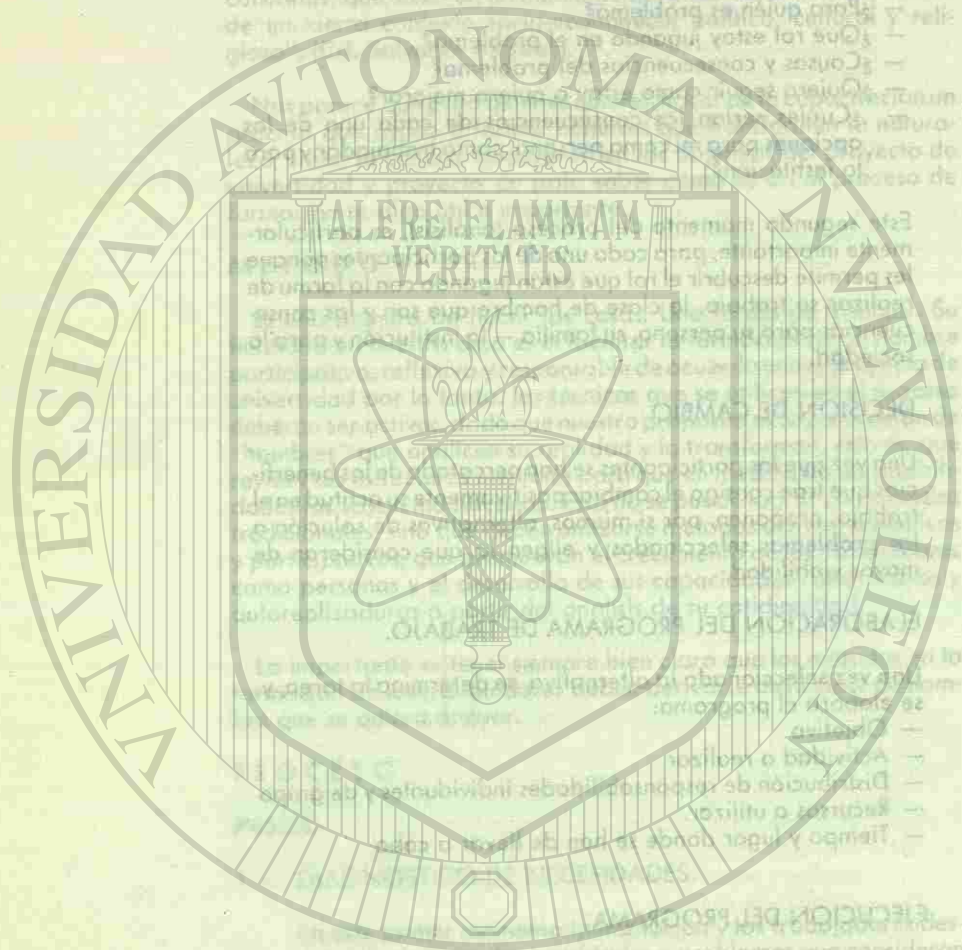
Esta última etapa del proceso permite que, tanto la institución como los participantes, confronten los avances, los logros obtenidos y si las acciones antes propuestas fueron las adecuadas para dar solución al problema o es necesario enriquecerlas o modificarlas.

Con esto se inicia un proceso permanente de reuniones periódicas en que los trabajadores y la institución en forma conjunta van analizando su realidad a partir de sus necesidades y problemas, de lo simple a lo complejo y, en la medida que la transforman, también los trabajadores se transforman mejorando su calidad de vida y gestando en la institución una cultura de responsabilidad - participación y productividad.

Lo práctico y dinámico de esta metodología es que toma las situaciones o problemas como el eje director del programa de

trabajo de lo cual se obtienen respuestas a necesidades presentes actuales y cambios de actitudes.

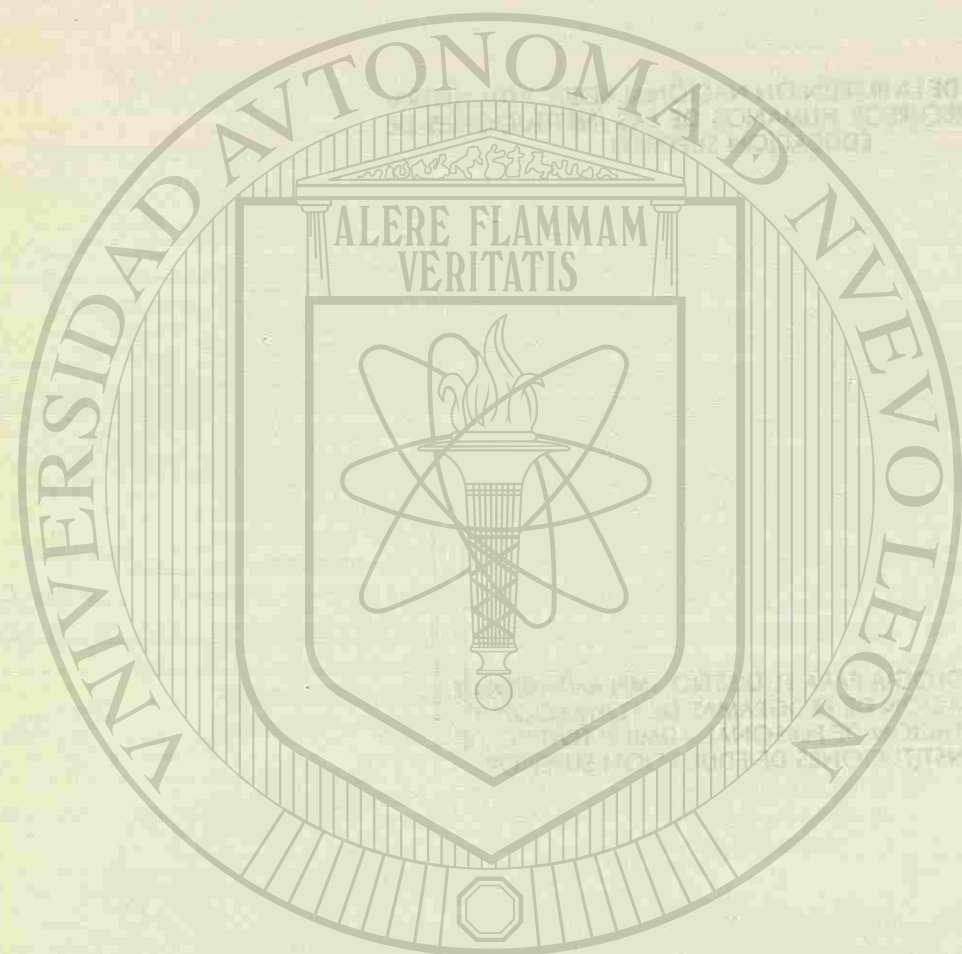
De este punto de vista, la información y habilidades aprendidas, tienen un referente interno con el cual interactúan y del cual son expresión.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Juan Manuel Arista Jiménez
ANUIES.
Noviembre de 1987.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

LA FUNCION DE LA CAPACITACION

Con la finalidad de contribuir a que las Instituciones de Educación Superior cumplan con sus funciones sustantivas de Docencia, Investigación y Difusión de la Cultura, la capacitación de personal administrativo, deberá cumplir con los siguientes

PROPOSITOS:

Vincular la formación profesional de los trabajadores al proyecto de las Instituciones de Educación Superior establecido por cada una de ellas.

Elevar de manera integral la formación profesional de los trabajadores.

Incrementar la calidad y productividad del trabajo.

Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del personal administrativo y académico-administrativo, ya sea en sus actividades o para ocupar una plaza vacante o puesto de nueva creación.

Proporcionar información sobre la nueva tecnología y sus métodos de aplicación en el puesto de trabajo.

Prevenir los riesgos y accidentes de trabajo, así como las enfermedades profesionales.

ALCANCES DE LA CAPACITACION.

El instrumentar planes y programas de capacitación al interior de las Instituciones de Educación Superior, presupone que éstas asuman un compromiso para intentar transformar, modificar y/o reafirmar su situación actual, en términos de valores, cultura, clima organizacional, niveles de producción, crecimiento institucional, etc. Para ello es claro que los alcances que la función de capacitación se propone, en términos generales son:

Optimizar recursos, tanto humanos como materiales y financieros

Profesionalizar la administración, al elevar la formación profesional de los trabajadores.

Fortalecer el aparato académico-administrativo y de administración.

Formar profesionales en el ámbito de las Instituciones de Educación Superior.

Conjugar el crecimiento y desarrollo del potencial humano con el crecimiento y desarrollo institucional.

Incorporar a la administración las innovaciones tecnológicas, así como los avances socio-humanistas.

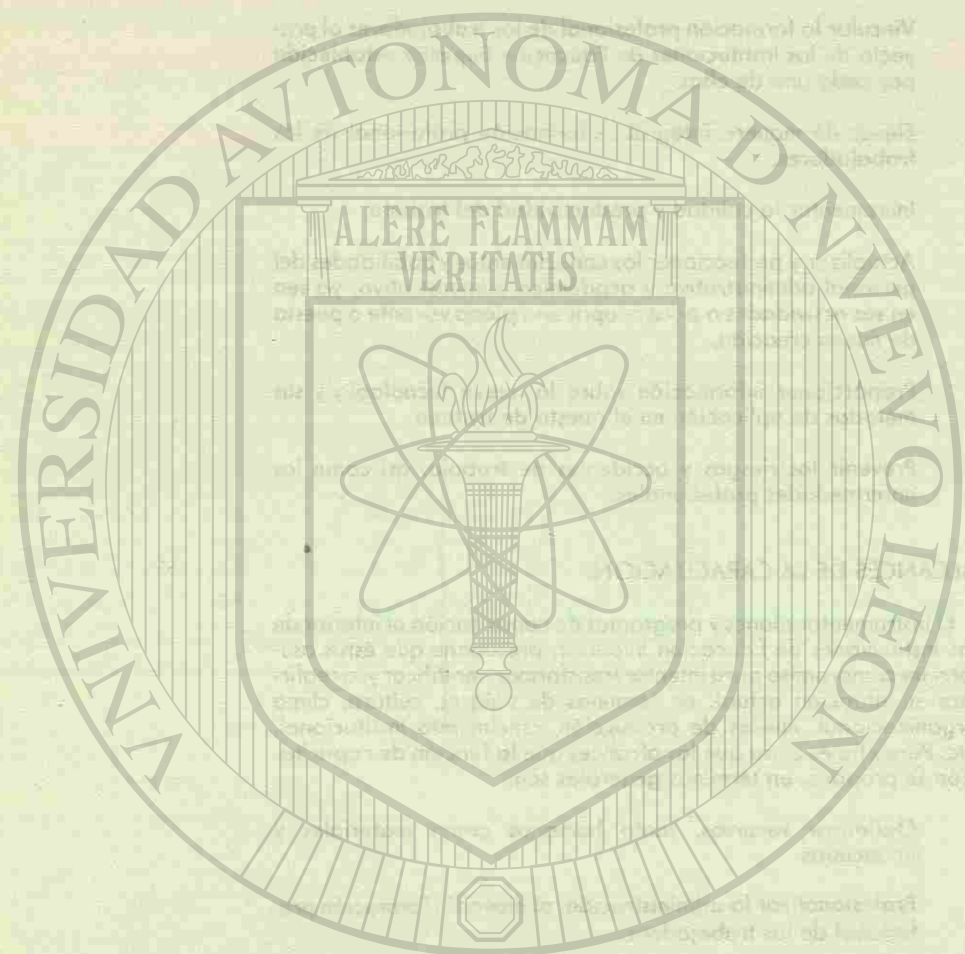
LIMITACIONES DE LA CAPACITACION.

Evidentemente, cuando se intenta implantar un programa de capacitación, se debe tener en claro cuál o cuáles son los obstáculos que enfrenta el programa, así como la manera de superarlos. Estos obstáculos tienen que ver con:

Limitaciones económicas.

Para la mayoría de las Instituciones de Educación Superior, la actividad de capacitación de personal administrativo, es relativamente nueva. Por lo tanto, carecen de una partida presupuestal que soporte y financie el o los programas de capacitación.

®



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MORELOS

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Por ser una actividad relativamente nueva para los responsables de la capacitación en las Instituciones de Educación Superior; por un lado, no ha sido posible definir y establecer indicadores cuantitativos y cualitativos que evalúen la inversión en términos de la relación costo-beneficio. Circunstancia que desfavorece el que se pudiese gestionar en determinado momento, una partida especial del presupuesto, para fines de capacitación de personal administrativo.

Por otro lado, si convenimos en que la implantación y evaluación de los programas de capacitación representan un proceso, que dará resultados al mediano y largo plazo, luego, entonces, se está de acuerdo en la poca o escasa credibilidad que se tiene de la capacitación por parte de los centros de decisión de las Instituciones de Educación Superior, quienes, finalmente, son los que autorizan o autorizarán el presupuesto.

Limitaciones naturales.

Algunas otras limitantes de la capacitación, se ponen de manifiesto, cuando intencional o sanamente se pretende que esta actividad resuelva problemas que escapan de su área de influencia, esto es, pretender resolver un problema de estructura organizacional o de sueldos y salarios con cursos de capacitación. Es como recetar una aspirina para un dolor de cabeza mal diagnosticado, con esto se quiere decir que al abusar de las bondades y beneficios de la capacitación, se puede agudizar la problemática que se intenta resolver empeorando la situación tanto del personal como institucional.

Limitaciones políticas.

Las limitaciones políticas con las que suele toparse un programa de capacitación, fundamentalmente, se ponen de manifiesto cuando en las Instituciones de Educación Superior se suceden cambios frecuentes en los centros de decisión, o cada que se dan los cambios de rectorado o titulares de las Instituciones. En este sentido, el programa de capacitación si no ha logrado cierta consistencia a través del tiempo, lo más seguro es que los nuevos Directivos intenten darle su toque muy personal, modificando sin necesidad o sin razón los objetivos mismos del programa. Otra limitante también política, se manifiesta cuando en la institución existen dos o más instancias corresponsables de la actividad capacitadora, ya que esta situación suele generar duplicidad de esfuerzos y dispersión de recursos.

Aunado a estas circunstancias obstaculizantes, pudiesen aparecer en las Instituciones de Educación Superior fenómenos tales como: ausencia marcadísima de planeación institucional que abarque al personal administrativo y, por lo tanto, ausencia de normatividad y/o reglamentación que oriente y regule el proceso de capacitación; definición confusa de las prioridades institucionales, por lo tanto, se suelen presentar esfuerzos aislados e inconexos de la idea de institución que se desea.

TIPOS DE CAPACITACION.

Los diferentes tipos de capacitación se encuentran tipificados en la Ley Federal del Trabajo, en su capítulo III-Bis, Artículo 153, de la letra A a la X, mismos que se relacionan con la intencionalidad y que a saber se refieren a:

- Para mejorar el desempeño del trabajador en su puesto de trabajo (capacitación en el puesto)
- Para promoción o desarrollo; ésto es, preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación (capacitación para el puesto)

En el contexto de las Instituciones de Educación Superior, deberá existir un tercer tipo de capacitación que de alguna manera esté orientado a propiciar las condiciones adecuadas que le faciliten al trabajador de nuevo ingreso el identificarse e integrarse rápida-



mente a la institución. A esta clasificación se le conoce como "Capacitación para Integración Institucional" o "Inducción a la Institución".

EL AREA DE CAPACITACION EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR.

Sus propósitos:

Determinar las necesidades de capacitación tanto individuales como institucionales. Diseñar y elaborar los planes y programas de capacitación que satisfagan esas necesidades. Coordinar la impartición de los programas de capacitación, o en su caso, si la estructura del área lo permite, impartir cursos (esto, es, si se cuenta con instructores internos que dependan de las unidades de capacitación).

Diseñar, elaborar y aplicar instrumentos de evaluación que le permitan confrontar lo realizado con lo esperado por la institución y el programa. Coordinarse con otras áreas como admisión, escalafón, promoción, para dar respuesta integral al problema de desarrollo de personal.

Sus intervenciones:

En las Instituciones de Educación Superior la estrategia de intervención suele adoptar las modalidades siguientes:

Reuniones de trabajo, entrevistas y encuestas (utilización de cuestionarios).

Las reuniones de trabajo a su vez se clasifican en:

De sensibilización, informativas, de investigación o diagnóstico y de evaluación o confrontación.

Reuniones de trabajo de sensibilización.

Cuando se pretende modificar, transformar y/o reafirmar sistemas de organización, modelos o estilos de dirección, mecanismos operativos (maneras de realizar el trabajo), o esquemas conceptuales (formas de percibir a la organización), es común detectar en cualquier institución niveles muy elevados de resistencia, propiciados principalmente porque:

En la organización prevalecen niveles muy elevados de desinformación, en consecuencia no es posible establecer compromiso de lo realizable.

No existen condiciones objetivas adecuadas para que el cambio se dé sistemáticamente.

Todo cambio conlleva un proceso que evidentemente produce resultados a mediano y largo plazo.

Existe el prejuicio de que todo cambio representa una amenaza, más que una oportunidad.

Si en principio coincidimos con las dos últimas aseveraciones, luego entonces las reuniones de sensibilización, con los directivos y/o con los niveles de decisión, son un instrumento estratégico de primer orden, que permite abordar y superar las dificultades y problemas generados principalmente porque la institución no ha querido, o no ha encontrado la forma de enfrentarse consigo misma.

En algunos casos las reuniones de sensibilización se pueden realizar con los funcionarios del segundo nivel (mandos medios), dado que representa un ejercicio interesante, en el sentido de que aporta información valiosa, que al correlacionarla con la vertida por el primer nivel, permitirá al área de capacitación; por un lado, formular juicios más confiables, y por otro, presupone el establecimiento de vínculos más fuertes entre la actividad formativa y la de organización.

Reuniones de trabajo informativas.

Es usual encontrar en las Instituciones de Educación Superior, que sus centros de decisión suelen adoptar estilos de dirección bastante rígidos, por lo tanto, son poco o nada participativos, asimismo en circunstancias tales que las cargas de trabajo (las operaciones), rebasan considerablemente a la planeación, luego entonces, las reuniones informativas suelen presentarse como una alternativa que se pueda incorporar tanto a los estilos como a las circunstancias descritas anteriormente, en virtud de que su propósito es el de dar a conocer a todo el personal tal o cual política, norma o acción. En el caso concreto de capacitación, normalmente se tratará de hacer del conocimiento del personal, que la organización iniciará o reforzará sus ciclos de capacitación.

Reuniones de Investigación y Diagnóstico.

Cuando los responsables de capacitación pretendan obtener información relativa a las carencias y problemas manifiestos y encubiertos que puedan ser resueltos a través de capacitación, se podrá optar por esta modalidad, involucrando necesariamente al primer y segundo nivel de decisión de cualquier organización. Esta información resultará determinante, en virtud de que los puntos de vista de la situación-problema, vertidos bajo una óptica normativa, de directriz institucional y de supervisión, ejecución; garantizarán la formulación de programas objetivos y concretos que satisfacerán las necesidades detectadas.

Reuniones de Evaluación y confrontación.

Cuando se pretende emitir juicios de valor de las actividades formativas, el nivel directivo suele ser una de las instancias con mayor grado de objetividad y confiabilidad que nos puede ayudar a formularlos debido, principalmente, a la agilidad con que cuentan para percibir tanto los incrementos en los estándares de producción, así como las modificaciones conductuales propiciadas por capacitación.

MOMENTOS PARA LA INTERVENCION.

De origen, la secuencia de las reuniones de trabajo podrán llevarse a cabo de la manera siguiente y bajo las circunstancias de cada caso.

En principio, reuniones de sensibilización, siempre y cuando en la organización se detecten niveles muy elevados de resistencia, cuando se desee iniciar una nueva actividad; posteriormente, reuniones de investigación y diagnóstico, siempre y cuando en la organización además de adoptar estilos de dirección participativa, no se detecte resistencia, y se desee involucrar al personal.

Finalmente, reuniones de evaluación y confrontación, es importante que el área de capacitación establezca sistemáticamente este tipo de reuniones con los centros de decisión por lo menos trimestralmente (pueden ser semestral o anualmente) para que de esta manera se evalúen los avances y resultados, y se realicen los ajustes necesarios.

Las entrevistas.

Otra de las modalidades con que cuenta el área de capacitación para realizar sus intervenciones, es a través de las entrevistas, pudiéndose aplicar de la manera siguiente:

Dirigidas, cuando se sugiere al entrevistado la respuesta (esto es, se induce al entrevistado a responder lo que se desea que responda)

Semidirigidas, cuando aparte de sugerir la respuesta, el entrevistado cuenta con un margen o espacio para exponer su punto de vista.

Abierta, cuando se pretende que el entrevistado conteste y exponga libremente su punto de vista.

Es recomendable que las entrevistas dirigidas se realicen con el personal de apoyo u operativo, las semidirigidas con los mandos medios y las abiertas con el personal directivo; para, de esta manera, garantizar la recopilación o levantamiento de la información.

Las razones de esta recomendación las encontramos, principalmente, en la naturaleza, funciones y responsabilidad que adquieren los puestos tipificados por cada uno de los niveles, por ejemplo: la generalidad de los puestos que se encuentran en el nivel operativo, rara vez o casi nunca tienen responsabilidad en la toma de decisiones, evidentemente, tanto su naturaleza y función se sujetan por las políticas, procedimientos y/o manuales de operación, por lo tanto, las entrevistas girarán en torno a esos procedimientos y manuales. Por lo que respecta a los mandos medios, su responsabilidad es ejecutiva y/o de supervisión, en donde se da cierto margen para tomar decisiones (principalmente para organizar y distribuir las cargas de trabajo de su equipo) de origen circunscribiéndose al marco de referencia institucional, por lo tanto las entrevistas girarán en dos vértices, por un lado la que hace a las políticas y procedimientos y por otro, a esa flexibilidad para organizar su área de trabajo.

La selección, la naturaleza y profundidad de las entrevistas, estarán en relación directa con el número y función de los entrevistados.

Encuestas o cuestionarios.

Para el área de capacitación, se darán tres tipos principalmente: aquellos denominados de "opinión", de "intereses" y los denominados cuestionarios o "inventarios de habilidades y conocimientos".

Las áreas de capacitación que introducen encuestas de opinión o de intereses, les preocupa conocer únicamente el punto de vista del personal en relación a tal o cual situación-problema, asimismo, su deseo de que éste sea resuelto de acuerdo a lo que les interesa que se resuelva.

Las áreas de capacitación que aplica cuestionarios o inventarios de habilidades como parte de su estrategia, se esfuerzan por ir más allá de obtener una simple apreciación del personal de la situación-problema que, si bien es válida, no les proporciona suficiente información como para diseñar concreta y objetivamente programas de capacitación.

La selección de encuestados, así como la naturaleza de los cuestionamientos, deberán estar en relación directa con el nivel y función del personal a encuestar, así como el número total y/o parcial de personal.

Tanto la realización de las entrevistas como la aplicación de cuestionarios para que realmente cumplan su función, esto es, aporten información relevante, deberán derivarse o ser producto de las reuniones de trabajo, dado que en la organización aún prevalece "ese clima" adecuado para iniciarse cualquier actividad diferente de la habitual (llámese capacitación, nuevos modelos de administración, etc.)

LAS INTERVENCIONES: SUS ALCANCES Y LIMITACIONES.

Alcances.

La intervención del área de capacitación fijará su alcance en función de los propósitos que de origen asuma, pudiéndose comentar entre otros:

- 1.- El establecimiento de compromisos individuales de los centros de decisión para con la actividad capacitadora.
- 2.- El involucramiento de todo o casi todo el personal en las etapas de diagnóstico y de evaluación.
- 3.- Las intervenciones presuponen también la obtención de información actualizada de la situación real de la organización, de

tal manera que se deriven tanto el diagnóstico como los programas de capacitación.

Las intervenciones propician un clima participativo en todos los niveles, por lo tanto, mayor será la capacidad de respuesta por parte del personal.

Limitaciones.-

Las limitaciones con que se puede topar la intervención, básicamente son:

En cuanto a tiempo.

Esto es, el tiempo destinado a desarrollar esta etapa puede prolongarse hasta seis y ocho meses o un año, sobre todo en instituciones con estructuras demasiado complejas, y de magnitud tal que sea difícil formular un catálogo de puestos, o aún cuando éste se tenga, es tal la diversidad o diversificación de puestos, que la tarea de muestreo, identificación y ubicación del personal realmente se torna escabrosa.

En cuanto al perfil del personal del área de capacitación.

Aún cuando las condiciones de la organización sean las más adecuadas para realizar las intervenciones; esto es, que la institución cuente con manuales bien definidos de organización, de procedimientos, con catálogo de puestos, que evidencien líneas lógicas de ascenso que permitan identificar y ubicar rápidamente al personal, si el área de capacitación no ha sido conformada por especialistas capaces de proponer y administrar cambios (es decir, vender sus productos), en la organización difícilmente se podrá realizar cualquier tipo de intervención.

En cuanto a la apertura de los centros de decisión.

Es una realidad que si no hay apoyo en términos generales de quienes toman las decisiones en la institución para iniciar un proceso formativo, éste no podrá dar un producto que satisfaga las necesidades individuales e institucionales, principalmente porque los centros de decisión tradicionalmente consideran que la capacitación de personal administrativo es una actividad que distrae al personal de sus labores con cierta frecuencia. Es por ello, que los responsables del área de capacitación, cuando se topan con este supuesto, tienen que esforzarse mucho más por tratar de implantar sus programas.

En cuanto a la madurez del personal (organización)

Cuando pretendemos llevar a cabo intervenciones como las mencionadas anteriormente como parte del proceso de diagnóstico de necesidades y/o evaluación de la capacitación, es claro que la inmadurez de la organización constituye un obstáculo para intentar realizar cualquier tipo de intervención; esto es, si el personal de la organización no es capaz de asumir la responsabilidad de participar tanto individualmente como en equipos de trabajo aportando información veraz, confiable y oportuna, relativa a la organización misma, cualquier intento de intervención será en vano.

ETAPA DE DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

Análisis preliminar de la Institución.

Con el propósito de que los programas de capacitación de personal administrativo sean elaborados atendiendo las necesidades particulares de cada institución, los responsables del área de capacitación deberán considerar en esta etapa:

Primero.- ¿Cuál es y en qué términos el marco legal (jurídico) y normativo precisan las actividades relativas a la capacitación de personal administrativo?

Segundo.- ¿Cómo se ha definido la planeación institucional y, en qué momentos o circunstancias se deben correlacionar, el crecimiento institucional con el desarrollo

Es recomendable que las entrevistas dirigidas se realicen con el personal de apoyo u operativo, las semidirigidas con los mandos medios y las abiertas con el personal directivo; para, de esta manera, garantizar la recopilación o levantamiento de la información.

Las razones de esta recomendación las encontramos, principalmente, en la naturaleza, funciones y responsabilidad que adquieren los puestos tipificados por cada uno de los niveles, por ejemplo: la generalidad de los puestos que se encuentran en el nivel operativo, rara vez o casi nunca tienen responsabilidad en la toma de decisiones, evidentemente, tanto su naturaleza y función se sujetan por las políticas, procedimientos y/o manuales de operación, por lo tanto, las entrevistas girarán en torno a esos procedimientos y manuales. Por lo que respecta a los mandos medios, su responsabilidad es ejecutiva y/o de supervisión, en donde se da cierto margen para tomar decisiones (principalmente para organizar y distribuir las cargas de trabajo de su equipo) de origen circunscribiéndose al marco de referencia institucional, por lo tanto las entrevistas girarán en dos vértices, por un lado la que hace a las políticas y procedimientos y por otro, a esa flexibilidad para organizar su área de trabajo.

La selección, la naturaleza y profundidad de las entrevistas, estarán en relación directa con el número y función de los entrevistados.

Encuestas o cuestionarios.

Para el área de capacitación, se darán tres tipos principalmente: aquellos denominados de "opinión", de "intereses" y los denominados cuestionarios o "inventarios de habilidades y conocimientos".

Las áreas de capacitación que introducen encuestas de opinión o de intereses, les preocupa conocer únicamente el punto de vista del personal en relación a tal o cual situación-problema, asimismo, su deseo de que éste sea resuelto de acuerdo a lo que les interesa que se resuelva.

Las áreas de capacitación que aplica cuestionarios o inventarios de habilidades como parte de su estrategia, se esfuerzan por ir más allá de obtener una simple apreciación del personal de la situación-problema que, si bien es válida, no les proporciona suficiente información como para diseñar concreta y objetivamente programas de capacitación.

La selección de encuestados, así como la naturaleza de los cuestionamientos, deberán estar en relación directa con el nivel y función del personal a encuestar, así como el número total y/o parcial de personal.

Tanto la realización de las entrevistas como la aplicación de cuestionarios para que realmente cumplan su función, esto es, aporten información relevante, deberán derivarse o ser producto de las reuniones de trabajo, dado que en la organización aún prevalece "ese clima" adecuado para iniciarse cualquier actividad diferente de la habitual (llámese capacitación, nuevos modelos de administración, etc.)

LAS INTERVENCIONES: SUS ALCANCES Y LIMITACIONES.

Alcances.

La intervención del área de capacitación fijará su alcance en función de los propósitos que de origen asuma, pudiéndose comentar entre otros:

- 1.- El establecimiento de compromisos individuales de los centros de decisión para con la actividad capacitadora.
- 2.- El involucramiento de todo o casi todo el personal en las etapas de diagnóstico y de evaluación.
- 3.- Las intervenciones presuponen también la obtención de información actualizada de la situación real de la organización, de

tal manera que se deriven tanto el diagnóstico como los programas de capacitación.

Las intervenciones propician un clima participativo en todos los niveles, por lo tanto, mayor será la capacidad de respuesta por parte del personal.

Limitaciones.-

Las limitaciones con que se puede topar la intervención, básicamente son:

En cuanto a tiempo.

Esto es, el tiempo destinado a desarrollar esta etapa puede prolongarse hasta seis y ocho meses o un año, sobre todo en instituciones con estructuras demasiado complejas, y de magnitud tal que sea difícil formular un catálogo de puestos, o aún cuando éste se tenga, es tal la diversidad o diversificación de puestos, que la tarea de muestreo, identificación y ubicación del personal realmente se torna escabrosa.

En cuanto al perfil del personal del área de capacitación.

Aún cuando las condiciones de la organización sean las más adecuadas para realizar las intervenciones; esto es, que la institución cuente con manuales bien definidos de organización, de procedimientos, con catálogo de puestos, que evidencien líneas lógicas de ascenso que permitan identificar y ubicar rápidamente al personal, si el área de capacitación no ha sido conformada por especialistas capaces de proponer y administrar cambios (es decir, vender sus productos), en la organización difícilmente se podrá realizar cualquier tipo de intervención.

En cuanto a la apertura de los centros de decisión.

Es una realidad que si no hay apoyo en términos generales de quienes toman las decisiones en la institución para iniciar un proceso formativo, éste no podrá dar un producto que satisfaga las necesidades individuales e institucionales, principalmente porque los centros de decisión tradicionalmente consideran que la capacitación de personal administrativo es una actividad que distrae al personal de sus labores con cierta frecuencia. Es por ello, que los responsables del área de capacitación, cuando se topan con este supuesto, tienen que esforzarse mucho más por tratar de implantar sus programas.

En cuanto a la madurez del personal (organización)

Cuando pretendemos llevar a cabo intervenciones como las mencionadas anteriormente como parte del proceso de diagnóstico de necesidades y/o evaluación de la capacitación, es claro que la inmadurez de la organización constituye un obstáculo para intentar realizar cualquier tipo de intervención; esto es, si el personal de la organización no es capaz de asumir la responsabilidad de participar tanto individualmente como en equipos de trabajo aportando información veraz, confiable y oportuna, relativa a la organización misma, cualquier intento de intervención será en vano.

ETAPA DE DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

Análisis preliminar de la Institución.

Con el propósito de que los programas de capacitación de personal administrativo sean elaborados atendiendo las necesidades particulares de cada institución, los responsables del área de capacitación deberán considerar en esta etapa:

Primero.- ¿Cuál es y en qué términos el marco legal (jurídico) y normativo precisan las actividades relativas a la capacitación de personal administrativo?

Segundo.- ¿Cómo se ha definido la planeación institucional y, en qué momentos o circunstancias se deben correlacionar, el crecimiento institucional con el desarrollo

de personal?, ¿qué dicen los planes institucionales y qué previsiones de crecimiento se tienen tanto institucional como de demanda de personal?, ¿se tienen bien definidas las prioridades institucionales?

Tercero.- ¿Cómo está actualmente organizada la institución, en cuanto a su estructura?, ¿es congruente la estructura con los centros de decisión?, ¿apoya la estructura la consecución de los objetivos institucionales?, ¿la organización cuenta con instrumentos técnico-administrativos en donde se tipifiquen los procedimientos de cada actividad y para cada puesto o categoría?

Cuarto.- ¿De qué manera se encuentra clasificado el personal administrativo?

Por lo que se refiere al marco legal y normativo.

Como responsable del área de capacitación o como parte de ella, y con el objeto de obtener este tipo de información nos debemos remitir a:

Como marco legal.-

Lo dispuesto en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 123, Apartado "A".

La Ley Federal del Trabajo, Reglamentaria del Apartado "A" del Artículo 123 Constitucional.

Las disposiciones aplicables de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Como marco Normativo.-

Ley Orgánica o Legislación Universitaria o Reglamentación Institucional, Contratos Colectivos de Trabajo o Reglamentos Internos de Trabajo, Disposiciones aplicables de la máxima autoridad Institucional, a través de sus áreas de personal o de recursos humanos.

Por lo que se refiere a Planeación Institucional.

Es posible precisar las disposiciones aplicables de la máxima autoridad institucional a través de sus unidades de planeación.

Por lo que se refiere a Estructura Organizacional y Centros de Decisión.

Bien vale la pena revisar qué tienen las dependencias encargadas de la elaboración y actualización de los manuales de organización, de procedimientos y/o de funciones; en este tenor la información que se logre obtener al revisar toda esta documentación es de gran ayuda, dado que en ellos se encuentra plasmado, por un lado, las líneas lógicas de ascenso (como se comentó anteriormente), así como se podrán identificar los centros y/o niveles de decisión, y también los canales de comunicación formal que se dan al interior de la institución y, por otro, sobre todo cuando hablamos de manuales de procedimientos y/o funciones, se podrá encontrar el famoso "debe ser" (que en capacitación bien lo podemos traducir como "el deber" hacer") para que en la etapa de diagnóstico lo confrontemos con la operatividad de las tareas que los trabajadores realmente realizan, identificando las diferencias y determinando las necesidades de capacitación.

Por lo que se refiere a clasificación de personal.-

Se revisarán los listados de nómina o plantilla de personal y, en el mejor de los casos, el catálogo y perfil de puestos que se encuentran tradicionalmente en las dependencias de personal o de Recursos Humanos, un ejercicio interesante y conveniente al área de capacitación es la elaboración (si aún no cuentan con ello) del perfil del personal administrativo que labora en la institución, bien puede ser éste elaborado por dependencia, por área, por nivel, por rama, por

categoría o de acuerdo a la clasificación que prevalezca en su institución aunque lo más recomendable es que se realice en principio de acuerdo a la clasificación, clase por clase, y posteriormente una global de la institución. En virtud de que la obtención de este perfil es una aportación importante y tal vez determinante a la hora de elaborar los programas de capacitación derivándose de esta conjunción de circunstancias el perfil ideal de trabajador que la institución necesita en el mediano y largo plazo.

DIAGNOSTICO DE LA PROBLEMÁTICA

Evidentemente cuando la institución pretende instrumentar planes y programas de capacitación para el personal administrativo, es porque se percibe en la organización que algo no está funcionando como debiera o bien porque se desea mejorar el funcionamiento y desempeño del personal o también por que se está frente a la introducción de nuevas formas de organización, o existe la necesidad de incorporar al quehacer cotidiano algunos avances que la tecnología viene aportando para simplificar las tareas. Y en el mejor de los casos porque existe una preocupación constante porque el personal administrativo modifique o reafirme sus actitudes y aptitudes en beneficio tanto personales como institucionales.

Este tipo de circunstancias que son fáciles de reconocer en una organización se derivan de lo que se ha dado en llamar necesidades manifiestas y nos sirven para emitir juicios apriori de la situación problema por la cual está atravesando la institución. De estos juicios apriori es común, además de conveniente, que formulemos marcos de referencia o hipótesis, susceptibles de comprobar o refutar en la fase de determinación de necesidades.

Pareciera ser que lo que más le interesa a las instituciones de educación superior cuando se trata de formular estos juicios a priori, es evaluar los problemas de acuerdo a la situación que en determinado momento conflictúa su relación, esto es:

La normatividad versus la estructura

En términos muy generales habría que analizar cómo aparecen funcionalmente hablando las disposiciones institucionales que reglamentan los trabajos y actividades del personal administrativo y en qué medida estas disposiciones precisan los requisitos para que cada centro de trabajo (dependencia, por ejemplo: escuela, facultad, instituto, etc.) sea organizado estructuralmente, atendiendo sus necesidades particulares y respetando las disposiciones.

La estructura versus la operación.

Derivado de la situación-problema anterior, se presenta casi automáticamente otra variable que interviene en la relaciones, ésta es precisamente en qué medida la estructura de organización define y precisa las cargas de trabajo de cada área, de cada puesto y de cada categoría y/o si sólo sirve como tradicionalmente suele presentarse para enunciar las áreas, puestos y categorías. Por lo tanto, algunas operaciones en la organización, como se ha encontrado en algunas instituciones, suelen duplicarse, o ser repetitivas.

La operación versus el personal.

En un tercer nivel de desagregación, otro tipo de situación que conflictúa mucho las relaciones en la organización, se deriva de la definición-indefinición de funciones, actividades, tareas y operaciones que debe realizar el personal administrativo, encontrando como práctica común, que al contratar personal administrativo, de confianza o de base sobre todo de confianza pueden pasar hasta quince días o un mes para que se le asignen bien a bien sus funciones y responsabilidades. Esta situación evidencia claramente la ausencia de manuales de procedimientos, de funciones o catálogo y perfiles de puesto.

DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

El obtener este diagnóstico de las necesidades manifiestas tal como lo mencionamos anteriormente, presupone la formulación de hipótesis o del establecimiento de un marco de referencia el cual

sustente las bases para iniciar la determinación de necesidades de capacitación encubiertas.

Como responsable de la actividad capacitadora en una institución de educación superior, no debemos conformarnos con obtener y formular el diagnóstico general de una problemática, dado que las acciones alternativas que se propongan derivadas de juicios a priori, resolverían problemas evidentemente subjetivos.

En un intento por aflorar y objetivar la situación por la cual atraviesa la organización, en relación a las necesidades que ella tiene de capacitar al personal, la unidad de capacitación cuenta o deberá contar con instrumentos técnicos-administrativos que la auxilien.

La elaboración de instrumentos nos permitirá recabar información objetiva, confiable y oportuna, sobre la situación en que se encuentran los niveles de conocimientos, habilidades y destrezas del personal, así como el grado de ejecución y desempeño que éstos tienen ante las exigencias del puesto. Asimismo, nos permitirán saber cuál es el grado de satisfacción-insatisfacción (motivación-frustración) producidos por el puesto, la organización, etc., tanto en la teoría como en la práctica se han encontrado diferentes y muy variados instrumentos, existiendo una gama que va desde la utilización de formatos rudimentarios, codificados y decodificados manualmente hasta procesos bien sofisticados, apoyados principalmente en sistemas computarizados para determinar necesidades encubiertas, la mayoría de los teóricos, así como la experiencia misma, han venido utilizando indistintamente dos tipos de procesos.

Como procesos estático: encontramos la aplicación de cuestionarios, la valuación de puestos y la evaluación del desempeño.

Como proceso dinámico: encontramos reuniones de trabajo y entrevistas.

Cabe aclarar que es muy raro que nos encontremos casos en donde se haya utilizado sólo un proceso, siendo usual encontrar la aplicación de una combinación de ambos.

Cuando revisamos la literatura existente para formular formatos que nos permitan aplicar el proceso estático, encontramos que tanto en las encuestas, las valuaciones del puesto y las valuaciones del desempeño resaltan una serie de factores en común, por ejemplo:

Se encuentran o aparecen los siguientes apartados.

- 1.- Generales.- Se describe el nombre de la institución, el área responsable, el título del cuestionario, etc.
- 2.- Para ubicar el puesto (identificación del puesto)
- 3.- Nombre(s) del(los) ocupante(s)
- 4.- Número de ocupantes.
- 5.- Funciones genéricas y específicas (hay quien las separa)
- 7.- Grado de ejecución: con sus respectiva ponderación.
- 8.- Sugerencia de cursos, temarios, seminarios, etc.
- 9.- Observaciones.
- 10.- Los vistos buenos, firmas y fecha de elaboración.
Ver anexos 1, 2 y 3.

CLASIFICACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO.

En el ámbito de las Instituciones de Educación Superior las necesidades se pueden clasificar en:

Técnico-administrativas (optimización de procesos y simplificación de procedimientos).

Comportamiento organizacional (mejoramiento del clima y cultura organizacional).

Formación (incluye promoción y desarrollo, en términos de prevenir necesidades de personal para satisfacer la demanda interna, en el mediano y largo plazo)

Inducción (facilitar y agilizar la integración del personal de nuevo ingreso, tanto al puesto, a su dependencia como a la institución).

ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES.

En este sentido la definición de prioridades de capacitación, tal como lo hemos venido reiterando, deberán atender y/o corresponder a dos circunstancias. La primera o una de ellas, tiene que ver con la planeación institucional y la segunda o la otra deberá guardar cierta correspondencia con la situación-problema encontrado en la detección de necesidades de capacitación, en este contexto es pues que nos aboquemos a las segundas, no porque no nos interese la planeación institucional, sino más bien porque la segunda circunstancia es subordinada de la primera.

De tal manera que para efectos de capacitación, encontramos que las prioridades se pueden clasificar en:

Urgentes, necesarias y convenientes.

Serán urgentes: cuando las divergencias entre el deber hacer y el es, son marcadísimas: en este sentido básicamente encontramos las necesidades técnicas, administrativas y técnico-administrativas.

Serán necesarias: cuando se introducen nuevos procedimientos o tecnologías o cuando se trata de integrar al personal de nuevo ingreso a la institución.

Serán convenientes: cuando existe interés por parte de la institución para prevenir necesidades de personal, para satisfacer la demanda interna al mediano o largo plazo.

Cabe mencionar que esta conjugación entre la clasificación de necesidades y el establecimiento de prioridades, es una aproximación que nos ayudará para establecer un marco general de referencia, dado que los criterios para realizar esta actividad, deberán ser fijados casuísticamente por cada institución.

La formación del marco general de referencia nos lleva asimismo, a la elaboración preliminar de una propuesta, en el sentido de que al realizar la interpretación de resultados arrojados, ya sea en las reuniones de trabajo, por las entrevistas y/o los cuestionarios (fase de intervención) la interpretación misma constituye las bases para formular diversas alternativas de acción (léase programa de capacitación).

Reconocemos esta fase como "Elaboración preliminar de propuestas", porque únicamente lo que elaboramos son los programas o el programa de capacitación para el personal administrativo.

Como responsables de capacitación, si queremos garantizar el funcionamiento de los programas, es conveniente trabajar también sobre la:

DETERMINACION PRELIMINAR DE RECURSOS.

Hasta aquí tenemos el "qué queremos hacer" (programas de capacitación en una secuencia lógica del proceso, habría revisar y analizar el "con qué" (recursos) y el "cómo" (estrategia operativa) cristalizar los programas por lo que en este apartado revisaremos y analizaremos el "con qué recursos"

Recursos Humanos.

El conocer cuantitativa y cualitativamente al personal que se capacitará (ver anexo 4) y el tener los programas de capacitación, necesariamente, nos obligan a pensar en conformar la planta de instructores y/o docentes, para ello es conveniente definir las características curriculares que necesitaremos para conseguir y/o contratar instructores, así como los mecanismos de incorporación a los programas.

Definición de las características curriculares.

Primero: Podrán ser trabajadores de la institución con un dominio amplio y comprobable de su área de trabajo.

Segundo: Deberán tener conocimiento y dominio de los métodos o técnicas de enseñanza-aprendizaje, desde el diseño hasta la evaluación de cursos de capacitación.

Tercero: Deberán tener conocimiento y dominio de los métodos y técnicas para el control y conducción de grupos.

Cuarto: Deberán tener conocimiento de los métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje para adultos.

Cuando en nuestras instituciones nos encontramos con que no tenemos personal con estas características podemos optar por habilitar instructores internos, a través de instrumentar cursos para formación de instructores. Esta opción representa una serie de ventajas, entre ellas comentaremos sólo algunas por considerarlas importantes.

Por un lado se abaten los costos tan elevados generados por la contratación de instructores externos y por otro lado se logrará conformar un banco de instructores altamente capacitados y comprometidos con la institución.

Recursos Materiales.

El conocimiento de los recursos materiales, con que cuenta la institución y que en determinado momento puedan ser transferidos, prestados, o adquiridos para apoyar las actividades de capacitación, cobra una importancia tal que si planeamos y programamos cursos con alto nivel de incertidumbre, en el sentido de no tener la seguridad de poder contar con este recurso, los resultados en esa medida no podrán garantizarse. Estos recursos se relacionan con las instalaciones por ejemplo: aulas, auditorios, laboratorios, etc.

El Mobiliario: por ejemplo bancos, mesa-bancos, pizarrones, pantallas, etc.

El equipo: por ejemplo: audiovisual, retroproyectores, proyectores, cámara de video, etc.

Este análisis preliminar para determinar los recursos materiales, es una actividad que comúnmente se lleva a cabo, estableciendo controles y seguimiento a través de listas de chequeo. Algunos factores que nos ayudarán para realizar esta investigación son:

Número total de instalaciones, mobiliario y equipo

Ubicación y capacidad de las instalaciones

Identificación de los responsables de las instalaciones

Condiciones generales y específicas

Ubicación del mobiliario y equipo

Identificación de los responsables del mobiliario y equipo

Condiciones generales y específicas (ver formatos anexos. 5, 6 y 7)

Es importante aclarar que cuando realizamos esta investigación, únicamente nos debe interesar aquellos recursos susceptibles de transferirse, prestarse o adquirirse para apoyar las acciones de capacitación y no realizar toda una investigación de la capacidad instalada de la institución o realizar un inventario general del mobiliario y del equipo.

Recursos Financieros.

Al igual que se determinaron los recursos humanos y materiales, no menos importante es saber de cuánto presupuesto se dispone o dispondrá para iniciar y mantener en operación los planes y programas, esto con un doble propósito. Por un lado es de suma importancia contar con soporte financiero, sea este muy ostentoso o austero, en virtud de que el conocimiento de esta situación (sobre todo cuando éste es austero o no existe) presupone la búsqueda de alternativas que consoliden los alcances del programa. Por otro lado, nos permitirá contar con indicadores que evalúen la inversión en términos de costo-beneficio, esto es: ¿cuánto invierte o invertirá la institución? ¿a qué costo? y qué resultados le aporta el programa de capacitación.

PRESENTACION DE PROPUESTAS Y PRESUPUESTOS.

Normalmente, quien lleva a cabo la presentación tanto de la propuesta del o los programas de capacitación así como del presupuesto que se derive del mismo, viene a ser el titular de la dependencia en la cual se encuentra el área de capacitación, por ello si el responsable de capacitación se encuentra subordinado a esta situación, mucho ayudará el que le proporcione la información siguiente.

En cuanto a propuestas.

Describir objetivamente las bondades y concretamente los resultados (productos terminados al mediano y largo plazo) de los programas de capacitación en virtud de que estos elementos claramente estructurados pueden determinar la asignación o reasignación presupuestal (en cuanto a monto) afirmando o replanteando los alcances del programa.

En cuanto a presupuestos.

Las variables que habría que cuantificar (aunque sea de manera estimativa) para determinar los costos del programa se dan por:

La renta y/o adquisición de instalaciones

La renta y/o adquisición de mobiliario

La renta y/o adquisición de equipo

La compra de material por ejemplo: hojas blancas de rotafolio, plumas, lápices, etc.

La erogación por concepto de café, galletas, etc.

La contratación de personal especializado, tanto interno por ejemplo:

número de plazas, de qué nivel salarial, etc. que se pueda y deba incorporar a la infraestructura del área; como externo (sean éstos asesores, docentes o instructores). Y algún otro tipo de personal no especializado.

La estimación de los costos del programa evidentemente nos obliga a fijarle un precio al proceso de capacitación de personal administrativo, que a decir éste puede ser muy alto, mediano o muy

bajo, si lo analizamos friamente o en el aquí y ahora, sólo que como lo que se propone es la instrumentación de un proceso, habría que analizarlo en el mediano y largo plazo e irlo evaluando en sus diferentes momentos.

APROBACION DE PROPUESTAS Y PRESUPUESTOS.

La aprobación tanto de la propuesta como del presupuesto, puede generar el que se deje tal cual se presentó (que sería lo ideal) o el que se tenga que realizar algunos ajustes, aunque en ambas situaciones lo más probable que suceda es que de inmediato nos avoquemos a la siguiente fase.

DISEÑO DE CURSOS Y ELABORACION DE MATERIALES

Una vez presentado y aprobado el programa de capacitación, esto infiere que el mismo obedece a cierta estructura curricular, compuesta principalmente por una serie de cursos, módulos (si es que lo diseñamos, a través de esquemas modulares), temas o asignaturas, luego entonces hasta aquí hemos trabajado sobre el diseño de los cursos, una actividad que se sugiere sea realizada en paralelo al diseño de cursos se refiere al desarrollo del material didáctico. Para desahogar esta situación, nos hemos encontrado con que algunas instituciones, cuentan con dos maneras o estilos: el primero tiene que ver con la delegación de la función, tarea o actividad a los instructores, situación que es común encontrar en las áreas de recursos humanos con poca infraestructura y sobre todo orientadas a la contratación de instructores externos.

La segunda, se relaciona con la centralización de la actividad capacitadora, en el sentido de concentrar en una sola área esta función o tarea, siendo bien común encontrar esta situación en instituciones con áreas de capacitación con infraestructuras medianas o grandes.

Evidentemente lo más recomendable es que se presente la segunda situación; esto es que las instituciones se preocupen por reforzar sus áreas de capacitación, para que de esta manera se controle mayormente el proceso de capacitación desde el diseño hasta la evolución.

Elaboración del material didáctico.

Es importante que los cursos de capacitación cuenten con los apoyos didácticos suficientes que garanticen que el proceso de enseñanza-aprendizaje, se de en óptimas condiciones. Estos apoyos didácticos se conforman por los siguientes instrumentos.

— Documento base, texto o manual de apoyo o manual de participación (nombres genéricos que se conocen actualmente) comprende la descripción detallada o resumida de la información del tema a tratar y/o de los conocimientos impartidos por el instructor.

— Cédula descriptiva, cédula del curso. Normalmente se describe la información general del curso, es un auxiliar que ayuda a identificar y ubicar el curso dentro de un programa por ejemplo: se da el:

Nombre del programa, del curso y del módulo

Objetivos generales y específicos (en algunos casos objetivos terminales o niveles de eficiencia esperados).

Temática, contenido temático o índice (denominación genérica)

Metodología, método, de trabajo o mecánico de trabajo (denominaciones genéricas).

Duración del evento.

A quién va dirigido (ver anexo 8)

Un enfoque diferente de cédula descriptiva es el siguiente:

Nombre del programa, curso o módulo

Objetivos generales

Unidad de aprendizaje o unidad didáctica

Objetivo terminal (lo que se espera del capacitado al término de la unidad)

Actividades requeridas por el participante

Actividades requeridas por el instructor

Recursos materiales requeridos (rotafolio, hojas, lápiz, plumones, manual de trabajo, etc.)

Tiempo asignado a cada unidad.

Dinámica (por ejemplo técnica expositiva-demostrativa, juego vivencial, etc.)

(Ver anexo 8.1.)

— Guía del instructor, apoyo del instructor o plan de sesión (denominación genérica) Comprende la estructuración del conocimiento que se va a impartir, en unidades de aprendizaje, así como la secuencia lógica en que éste se irá proporcionando.

ETAPA DE IMPLANTACION

La ejecución de los planes y programas, constituye la prueba de la realidad de cualquier programa formativo, en virtud de la cantidad tan elevada de acciones que se tienen que conjugar, en este sentido es que pudiera funcionar la división y delegación del trabajo, ya que de suyo propio la coordinación (en sus niveles más óptimos al interior del área de capacitación, así como la coordinación con otras áreas (también en sus niveles más óptimos), deberán estar o tener una sincronización tal que se garantice la consecución de los resultados esperados.

Para hacer realidad esta etapa, una opción pudiera estar dada por la estructura misma que conforma el área de capacitación, de suerte tal que existen algunas instituciones que cuentan con estructuras de capacitación como las que mencionaré a continuación:

ESTRUCTURA: POR RESPONSABLE DE PROGRAMA:

Llámesse.

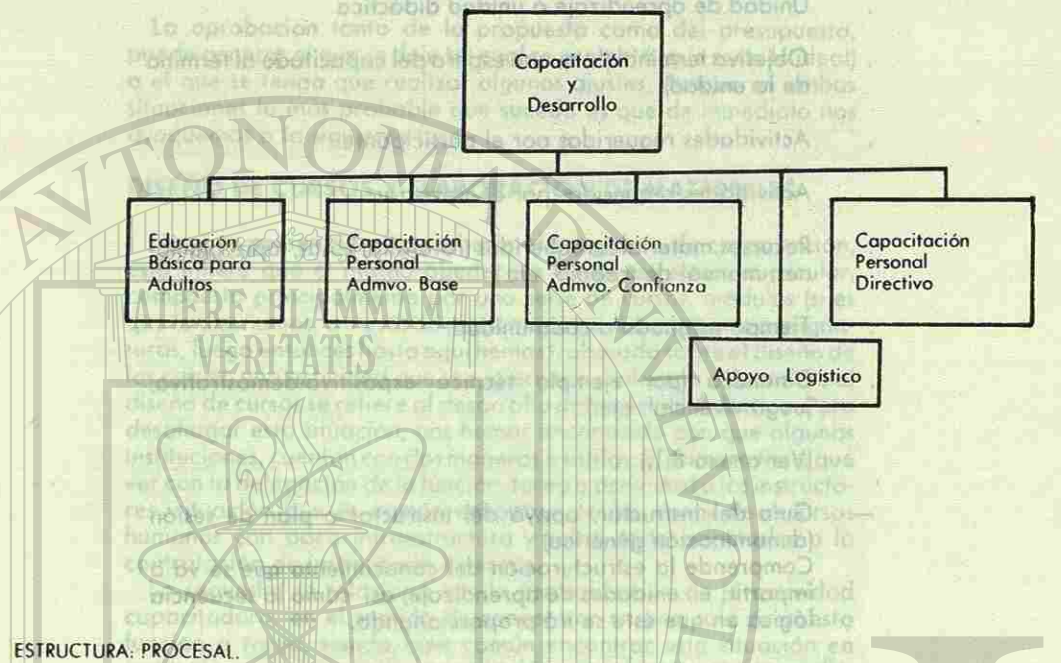
Subdirección

Coordinación

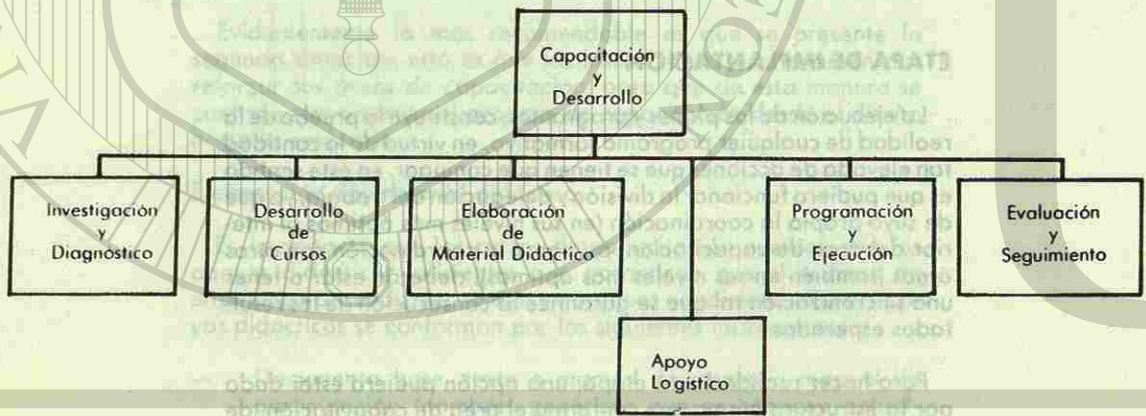
Jefatura de departamento

Jefatura de área, sección, etc.

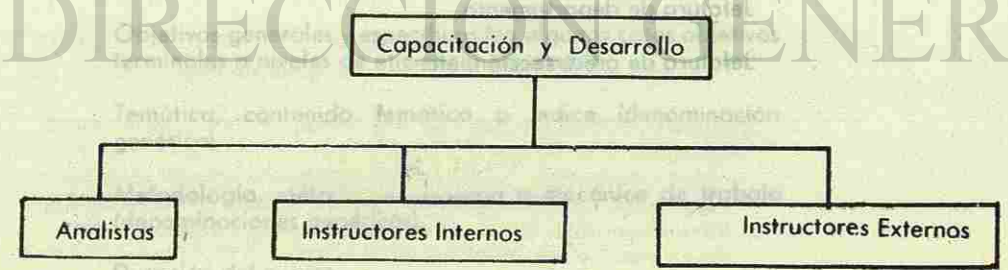
102111472



ESTRUCTURA: PROCESAL



ESTRUCTURA: ARTESANAL



Evidentemente no es la intención en este trabajo, abordar qué tan bien o qué tan mal se han estructurado las áreas de capacitación en las IES. El propósito más bien tiene que ver con el cómo una estructura con ciertas características puede ayudar o ser un apoyo fundamental a la hora de diseñar la estrategia operativa que haga funcionar los programas de capacitación de personal administrativo.

De acuerdo a las estructuras encontradas; por responsables de programas, procesal y el artesanal (denominación genérica propuesta por el autor), el que más pudiera convenir para las IES, es el procesal ahora explicaré porque.

La estructura por responsables de programa, obliga a cada uno de ellos, a hacerse cargo de todo el proceso de instrumentación como por ejemplo:

- Investigación y Diagnóstico
- Diseño de cursos
- Elaboración Material (didáctico)
- Coordinación instructores
- Coordinación con responsables de las aulas, equipo, etc.
- Integración de Cardex: por dependencia, por categoría, por persona, (darle seguimiento al personal involucrado en el proceso de capacitación de su área).
- Informar periódica y permanentemente los avances y resultados.
- Coordinación con otras áreas afectadas (por ejemplo: escalafón, promoción, etc).

Aún cuando se tuviera el diagnóstico, los responsables del programa iniciarían sus funciones a partir del diseño de cursos, y hacia abajo, duplicando de esta manera las funciones del área: esto es en el mejor de los casos, porque la mayoría de las veces, al personal que se le asignan estas funciones no las conoce técnicamente.

La estructura artesanal tal cual la encontramos, presupone que el responsable del área de capacitación o es un todólogo, situación que evidentemente reduce en mucho su eficiencia o que no existe un programa integral para el personal administrativo y en el mejor de los casos en un intento por justificar la existencia de este tipo de estructura, sería cuando la institución demuestra poco interés por crecer y desarrollar su potencial de trabajo.

Derivado de la revisión anterior: estructura por responsable de programa y artesanal es que la estructura procesal, conjuga sus características, sobre todo en la división del trabajo, con la estrategia operativa, en el sentido de que si ya se han realizado las etapas anteriores del proceso de capacitación (diagnóstico de necesidades, diseño de programas y cursos, elaboración de material didáctico, coordinación con instructores, coordinación con responsables de aulas y equipo. Lo que restaría sería que el área de programación y ejecución, concretara los programas, en realidades.

Esto lo puede lograr a través de la programación de acciones relativas a:

Programar los cursos de acuerdo a las prioridades establecidas tanto institucionalmente como aquellas derivadas del diagnóstico de necesidades de capacitación.

De manera que, se partirá del supuesto de iniciar la impartición del programa con cursos urgentes luego los necesarios y finalmente los convenientes.

El siguiente paso de la estrategia operativa, es la difusión del programa o cursos de capacitación, esto va desde realizar reuniones de sensibilización hacia la capacitación (sobre todo si en la

institución o estamos iniciando un ciclo o hemos modificado el anterior) hasta la elaboración de convocatorias, circulares y/o invitación, pasando obviamente, si tenemos presupuesto con la emisión de carteles trípticos, etc., que contengan la información clara y suficiente de las bondades y beneficios de la capacitación, además de la programación de los cursos, sea ésta mensual, trimestral, semestral, etc.

Una vez que se ha logrado todo lo anterior, bien podemos estar seguros que nuestra área de capacitación y desarrollo de personal administrativo, está lista para impartir cualquier programa de capacitación.

ETAPA DE EVALUACION DE PROGRAMAS.

PROPOSITOS:

La evaluación es un instrumento esencial para la sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje cuyo objetivo fundamental es corroborar si los participantes, los instructores o el programa en sí han alcanzado los objetivos propuestos, y asimismo ejecutar las correcciones pertinentes del proceso, con base en los resultados obtenidos.

LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION

Se le puede pedir a la evaluación que investigue el grado de éxito del programa para que pudieran tomarse decisiones como las siguientes:

- Continuar o discontinuar el programa
- Mejorar sus prácticas y procedimientos
- Añadir o desechar estrategias y técnicas específicas del programa
- Establecer programas semejantes en otras partes
- Asegurar recursos entre programas que compitan entre sí
- Aceptar o rechazar un enfoque o teoría para el programa

TIPOS DE EVALUACION.

Evaluación mediata y de seguimiento.

El primer tipo de evaluación se efectúa en fecha posterior al término del curso y su propósito es obtener elementos de retroinformación que permita medir el grado en que se cumplen los objetivos y se alcancen los logros.

La segunda, es decir, el seguimiento del programa permite saber a través del desempeño del personal que tomó el curso, los beneficios que se obtuvieron tanto individual como institucionalmente en el sentido de detectar en qué medida se incrementaron las habilidades y destrezas de los trabajadores, si se mejoraron las actitudes de los trabajadores, si existe una mejora en la calidad de servicio.

Esta forma de evaluación es un método concreto, el cual pone en servicio las herramientas para hacer más preciso y objetivo el proceso de juzgar. En su forma de investigación, la evaluación deberá establecer criterios claros y específicos. Reunirá sistemáticamente pruebas y testimonios de una muestra representativa de las unidades de las que se trate; comúnmente traduce estas pruebas y testimonios a expresiones cuantitativas y las compara con los criterios que se habían establecido, luego saca conclusiones acerca de la eficacia, el valor y el éxito del fenómeno estudiado. En opinión de quienes la practican, es una manera de aumentar la racionalidad de las decisiones. Al contar con información objetiva acerca de los resultados de los programas, es posible tomar decisiones atinadas en materia de asignación de partidas presupuestales y de planeación de los programas.

En suma, este tipo de evaluación tiene por objeto medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso alcanzar a fin de contribuir a la toma de decisiones subsiguientes acerca del programa y para mejorar la programación futura.

En esta tesis existen cuatro rasgos primordiales: la expresión "medir los efectos" hace referencia a la metodología de la investigación que emplea. La expresión "los efectos" hace hincapié en los resultados del programa y no en otra cosa que no haya sido establecida por y para el programa.

La comparación de los efectos con las metas subraya el uso de criterios explícitos para juzgar hasta qué punto el programa va marchando bien. La contribución a la toma de decisiones subsiguientes y el mejoramiento de la programación futura denota la finalidad social de la evaluación.

Evaluación Formativa y Sumativa.

Evaluación Formativa

Es la que se realiza durante el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje para localizar las deficiencias cuando aún se está en posibilidades de corregirlas.

La evaluación formativa no pretende "calificar" al capacitando sino poner de manifiesto sus puntos débiles, errores y deficiencias para que los corrija y mostrar al instructor cuál es la situación del grupo y de cada capacitando para que pueda decidir sobre la necesidad de dar un repaso, volver sobre una enseñanza anterior o seguir adelante.

Sus funciones son:

- Retroalimentación al capacitando y al instructor acerca del desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, poniendo de manifiesto lo que cada uno debe hacer para mejorarlo.
- Mostrar al instructor cuál es la situación del grupo en general o de cada participante en particular para que pueda decidir si es necesario un refuerzo o es conveniente seguir adelante.
- Distinguir lo que el participante o el grupo ha dominado de los puntos en que el aprendizaje contiene confusiones, errores o lagunas.
- Detectar el grado de avance hacia el logro de los objetivos de un curso.

Para realizar las mediciones necesarias de evaluación formativa puede utilizar los diversos instrumentos al alcance de los educadores como por ejemplo: exámenes objetivos o por temas, escalas estimativas, anecdóticos, etc., siempre y cuando sean apropiados para la conducta, para el contenido que se pretende evaluar y para las características concretas del grupo y permitan extraer de sus resultados información para retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En todo caso, los instrumentos y la programación de las actividades de evaluación formativa deben cumplir los requisitos siguientes:

- Abarcar un período breve y un contenido específico igualmente breve, que puede estar constituido por una unidad de aprendizaje, un capítulo del programa o por una habilidad específica.
- Incluir todos los aspectos nuevos o relevantes de la etapa de aprendizaje, es decir, cada uno de los conceptos o datos que por primera vez se presentan al capacitando, cada uno de los elementos o pasos de un proceso o método que se está aprendiendo a utilizar.
- Señalar al capacitando la forma de corregir los errores, y si es preciso, proporcionarle los medios de hacerlo.

institución o estamos iniciando un ciclo o hemos modificado el anterior) hasta la elaboración de convocatorias, circulares y/o invitación, pasando obviamente, si tenemos presupuesto con la emisión de carteles trípticos, etc., que contengan la información clara y suficiente de las bondades y beneficios de la capacitación, además de la programación de los cursos, sea ésta mensual, trimestral, semestral, etc.

Una vez que se ha logrado todo lo anterior, bien podemos estar seguros que nuestra área de capacitación y desarrollo de personal administrativo, está lista para impartir cualquier programa de capacitación.

ETAPA DE EVALUACION DE PROGRAMAS.

PROPOSITOS:

La evaluación es un instrumento esencial para la sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje cuyo objetivo fundamental es corroborar si los participantes, los instructores o el programa en sí han alcanzado los objetivos propuestos, y asimismo ejecutar las correcciones pertinentes del proceso, con base en los resultados obtenidos.

LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION

Se le puede pedir a la evaluación que investigue el grado de éxito del programa para que pudieran tomarse decisiones como las siguientes:

- Continuar o discontinuar el programa
- Mejorar sus prácticas y procedimientos
- Añadir o desechar estrategias y técnicas específicas del programa
- Establecer programas semejantes en otras partes
- Asegurar recursos entre programas que compitan entre sí
- Aceptar o rechazar un enfoque o teoría para el programa

TIPOS DE EVALUACION.

Evaluación mediata y de seguimiento.

El primer tipo de evaluación se efectúa en fecha posterior al término del curso y su propósito es obtener elementos de retroinformación que permita medir el grado en que se cumplen los objetivos y se alcancen los logros.

La segunda, es decir, el seguimiento del programa permite saber a través del desempeño del personal que tomó el curso, los beneficios que se obtuvieron tanto individual como institucionalmente en el sentido de detectar en qué medida se incrementaron las habilidades y destrezas de los trabajadores, si se mejoraron las actitudes de los trabajadores, si existe una mejora en la calidad de servicio.

Esta forma de evaluación es un método concreto, el cual pone en servicio las herramientas para hacer más preciso y objetivo el proceso de juzgar. En su forma de investigación, la evaluación deberá establecer criterios claros y específicos. Reunirá sistemáticamente pruebas y testimonios de una muestra representativa de las unidades de las que se trate; comúnmente traduce estas pruebas y testimonios a expresiones cuantitativas y las compara con los criterios que se habían establecido, luego saca conclusiones acerca de la eficacia, el valor y el éxito del fenómeno estudiado. En opinión de quienes la practican, es una manera de aumentar la racionalidad de las decisiones. Al contar con información objetiva acerca de los resultados de los programas, es posible tomar decisiones atinadas en materia de asignación de partidas presupuestales y de planeación de los programas.

En suma, este tipo de evaluación tiene por objeto medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso alcanzar a fin de contribuir a la toma de decisiones subsiguientes acerca del programa y para mejorar la programación futura.

En esta tesitura existen cuatro rasgos primordiales: la expresión "medir los efectos" hace referencia a la metodología de la investigación que emplea. La expresión "los efectos" hace hincapié en los resultados del programa y no en otra cosa que no haya sido establecida por y para el programa.

La comparación de los efectos con las metas subraya el uso de criterios explícitos para juzgar hasta qué punto el programa va marchando bien. La contribución a la toma de decisiones subsiguientes y el mejoramiento de la programación futura denota la finalidad social de la evaluación.

Evaluación Formativa y Sumativa.

Evaluación Formativa

Es la que se realiza durante el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje para localizar las deficiencias cuando aún se está en posibilidades de corregirlas.

La evaluación formativa no pretende "calificar" al capacitando sino poner de manifiesto sus puntos débiles, errores y deficiencias para que los corrija y mostrar al instructor cuál es la situación del grupo y de cada capacitando para que pueda decidir sobre la necesidad de dar un repaso, volver sobre una enseñanza anterior o seguir adelante.

Sus funciones son:

- Retroalimentación al capacitando y al instructor acerca del desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, poniendo de manifiesto lo que cada uno debe hacer para mejorarlo.
- Mostrar al instructor cuál es la situación del grupo en general o de cada participante en particular para que pueda decidir si es necesario un refuerzo o es conveniente seguir adelante.
- Distinguir lo que el participante o el grupo ha dominado de los puntos en que el aprendizaje contiene confusiones, errores o lagunas.
- Detectar el grado de avance hacia el logro de los objetivos de un curso.

Para realizar las mediciones necesarias de evaluación formativa puede utilizar los diversos instrumentos al alcance de los educadores como por ejemplo: exámenes objetivos o por temas, escalas estimativas, anecdóticos, etc., siempre y cuando sean apropiados para la conducta, para el contenido que se pretende evaluar y para las características concretas del grupo y permitan extraer de sus resultados información para retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En todo caso, los instrumentos y la programación de las actividades de evaluación formativa deben cumplir los requisitos siguientes:

- Abarcar un período breve y un contenido específico igualmente breve, que puede estar constituido por una unidad de aprendizaje, un capítulo del programa o por una habilidad específica.
- Incluir todos los aspectos nuevos o relevantes de la etapa de aprendizaje, es decir, cada uno de los conceptos o datos que por primera vez se presentan al capacitando, cada uno de los elementos o pasos de un proceso o método que se está aprendiendo a utilizar.
- Señalar al capacitando la forma de corregir los errores, y si es preciso, proporcionarle los medios de hacerlo.

El uso de instrumentos de auto-evaluación es especialmente recomendable para actividades de evaluación formativa debido a que, por un lado, no requiere del contacto personal instructor-capacitando, ni del tiempo del instructor para corregirlos; ambas cosas muy difíciles de lograr en grupos numerosos. Por otro lado, aumenta la responsabilidad del capacitando en su propio aprendizaje que quitan a la evaluación el carácter de amenazante y represiva.

Los instrumentos de auto-evaluación deben incluir, además del instrumento propiamente dicho (cuestionario, guía de observación, etc.), la clave de respuestas correctas o mejores y un instructivo que permita al capacitando comprender exactamente qué deficiencias tiene y qué debe hacer para corregirlas.

Evaluación Sumativa.

La evaluación sumativa es la que se realiza al término de una etapa del proceso de enseñanza-aprendizaje, sirve para verificar sus resultados, es decir, para determinar si se lograron los objetivos educacionales establecidos para un curso y en qué medida fueron logrados por cada capacitando.

Sus funciones son:

Realizar un juicio de valor sobre los resultados de un curso, un programa, etc.

Verificar si un capacitando domina una habilidad o conocimiento, si es capaz de realizar una función o actividad, si está capacitado para seguir con su programa o enfrentarse a determinada responsabilidad o empleo, etc., esto es, la evaluación sumativa se utiliza para constatar en qué medida el capacitando ha logrado los objetivos que se le presentaron como necesarios.

Proporcionar bases objetivas para asignar una calificación o nota.

Señalar pautas para investigar acerca de la eficiencia de una metodología o de un auxiliar didáctico, de las posibles causas o deficiencias de un programa, etc.

Informar a instructores del nivel real en que se encuentran los participantes que recibirán.

La evaluación sumativa, para cumplir sus funciones deberá considerar los requisitos siguientes:

Abarcar un curso, tema o habilidad completos, esto es, el aprendizaje de un cuerpo de conocimientos, una destreza, un hábito, que tenga sentido en sí mismo que posea cierta autonomía dentro del campo de una disciplina. Generalmente implicarán no sólo el dominio de varias partes, sino su integración en un todo significativo.

Enfocarse a aquellos objetivos que tienen características de síntesis o de integración y que por lo tanto implica el dominio de otros objetivos parciales o más concretos.

En algunos casos, la evaluación sumativa muestra los objetivos o destrezas o contenidos que implica, de manera que se evalúe un porción representativa de los mismos.

Debe ser individual, porque el aprendizaje es necesariamente personal.

PREJUICIOS SOBRE LA EVALUACION

Aún cuando la evaluación es de gran utilidad para los individuos y para la institución para enterarse del grado en que el programa está realizando sus fines, en las personas existiran expectativas ampliamente diferentes de las clases de respuestas que se producirán. Para que no tomen desprevenido al evaluador, éste hará bien en enterarse, desde un principio, de cuáles son las respuestas que se esperan obtener gracias a su estudio

COMO LLEVAR A CABO LA EVALUACION.

La pregunta típica que nos formulamos cuando queremos "medir" los resultados o logros de un programa la podemos contestar tomando en cuenta los puntos siguientes:

Establecer clara y explícitamente las metas del programa

Traducir las metas en indicadores mesurables de la realización del objetivo.

Reunir datos de los indicadores correspondientes de quienes participaron en el programa (y a un grupo control que no participó)

Comparar los datos de los participantes (y de los controles) con los criterios de realización de metas

INDICADORES DE RESULTADOS

Luego que se hayan definido las metas específicas y/o generales que se vayan a evaluar, el siguiente paso del evaluador será idear indicadores para medir el grado en que se alcancen las metas. Estos indicadores de los resultados del programa son las variables dependientes del estudio.

Así también al evaluador le interesa la descripción y la medición de otros factores, existiendo dos aspectos que vienen al caso de un programa —las entradas— que son las variables independientes del estudio y quizá también de variables intercurrentes, factores que median entre las entradas y los resultados.

Esto es, como entradas o variables independientes, podremos describir los factores siguientes;

Calidad y cantidad de personal a capacitar

Características curriculares de los instructores

Características curriculares del programa de capacitación

Capacidad instalada, disponible para impartición de cursos, en términos de tiempos y condiciones.

Calidad del material didáctico

En si todos aquellos factores considerados como insumos para instrumentar un proceso de capacitación. Como variables intercurrentes, o factores que median entre las entradas y los resultados, se podrán encontrar los siguientes:

1. Situación o momento socio-político y económico que prevalece en el país, o estado en el cual se encuentra la institución
2. Situación o momento socio-político y económico por el cual atraviesa la institución.
3. Frecuencia de los cambios tecnológicos y sociales del país o de los estados
4. Frecuencia de los cambios tecnológicos y sociales de la institución.
5. Frecuencia de los cambios en cuanto a cultura regional y por ende institucional.

6. Frecuencia de los cambios en cuanto a clima organizacional
7. En suma todos aquellos factores externos que pueden influir positiva o negativamente durante la instrumentación del proceso, y que están fuera del control de las decisiones institucionales.

FORMAS DE EVALUACION

La mayoría de las evaluaciones tienden a concentrar la atención en los cambios efectuados en los participantes de los programas comúnmente utilizando medidas de actitudes, valores, variables de la personalidad, conocimientos y destrezas, conductas, asignaciones presupuestales, ya que cada una de éstas puede tener que ver directamente con las metas del programa. Las fuentes comunes de datos al respecto son los test (exámenes), los cuestionarios y las entrevistas. La mayoría de los programas se proponen cambiar también la conducta patente del personal. La información acerca de la conducta puede recobrase mediante informes que de sí mismos ofrezcan los capacitandos o informes que rindan personas que los conozcan (instructores, sus jefes inmediatos, etc.)

Con mucha frecuencia, no se dispone directamente de mediciones del resultado conductual, por lo que en estos casos se utilizan juicios como indicadores de resultados, siendo preciso tomar varias precauciones.

En primer lugar, suele ser conveniente que las estimaciones corran a cargo del personal externo (ajeno al programa).

Otra precaución consiste en la utilización de varios jueces, cada uno de los cuales valorará los mismos casos, para descubrir cuánta consistencia (confiabilidad) existe entre los juicios. Si la confiabilidad entre estimadores es baja, todo el procedimiento se hace sospechoso y debe revisarse, siendo necesario dar orientación y, tal vez entrenamiento a los estimadores en lo tocante a los factores que deben tener en cuenta y a su importancia relativa. Sólo cuando estén utilizando el mismo patrón de medida y lo estén haciendo en términos que hayan sido definidos por el evaluador, sus estimaciones tendrán sentido.

A veces se utilizan las opiniones de los participantes acerca del programa como medida de "resultado". Se les pregunta si les gustó, si les ayudó, si lo recomendarían a otros, etc. Esto tiene algún valor al averiguar si el programa presentó atractivos para su auditorio. En el caso extremo, si resulta totalmente rechazado, nadie se presentará a los programas futuros; pero no cabe duda que les puede gustar o disgustar un programa por razones que nada tienen que ver con sus objetivos y/o metas. Por lo que habría que analizar las causas del rechazo a través de revisar tanto el diseño como el proceso de instrumentación del programa mismo.

MEDICION DE LOS EFECTOS SOBRE LAS ORGANIZACIONES.

Algunos programas se proponen producir cambios más allá de las personas, es decir, en las instituciones, en tal caso, los indicadores del resultado del programa serán indicadores de las características institucionales, algunas de éstas podrán irse estableciendo a partir de los datos que se tengan acerca de los individuos de la organización (por ejemplo, porcentaje de los que mantienen contacto diario con alumnos) y algunas pueden ser medidas globales de la institución, como serían: presupuestos total, proporción del presupuesto, etc.)

Por lo que respecta a los datos que se tengan acerca de los individuos de la organización, se podrán establecer indicadores tales como:

Calidad de las relaciones

Ausentismo

Frecuencia de la solicitud de licencias, permisos, etc.
Frecuencia de los accidentes de trabajo y sus causas.
Capacidad y habilidad para trabajar en equipo, etc.

Por lo que hace a la institución, se podrán establecer indicadores tales como:

Frecuencia de la rotación de personal

Habilidad para incorporar los avances tecnológicos

Optimización de recursos financieros, humanos y materiales, etc.

RETROINFORMACION

Esta última fase, se refiere a la acción de retroinformar (volver a brindar información o información actualizada del devenir constante de los eventos y circunstancias que originaron nuestras acciones). Un ejercicio sistemático que ayuda mucho para que se dé la información estará dada por:

La confrontación del avance y logros derivados de los programas contra los objetivos institucionales: Esto es, poner frente a frente los resultados del programa y los objetivos de la institución, con objeto de ponderar el impacto político, social, laboral y económico que ha generado el programa.

La confrontación del avance y logros derivados de las acciones contra los objetivos mismos de las acciones: esto es, realizar un análisis cualitativo y cuantitativo del desarrollo de los eventos, así como su trascendencia en el comportamiento individual e institucional.

Adequar acciones a nuevas necesidades. Tal cual se comentó anteriormente, la retroinformación es el último paso de la secuencia de acciones y/o actividades que nos llevarán a la reformulación de programas de formación y desarrollo de personal; por lo tanto de suyo propio, éste último momento se constituye automáticamente en el primero que da entrada a un nuevo ciclo de acciones y/o actividades, si es que se considera a cualquier institución (organización), dinámica y cambiante en el sentido de que la institución de hoy, con sus quehaceres, vivencias y problemas no será la misma del mañana, luego entonces, surge la necesidad de adecuar los programas a esas nuevas circunstancias.

FORMATOS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION (POR PUESTO)

I. IDENTIFICACION O UBICACION DEL PUESTO.									
NOMBRE DE LA DEPENDENCIA _____				SUBDEPENDENCIA _____					
NOMBRE DEL PUESTO _____			No. DE OCUPANTES _____						
A QUE PUESTO LE REPORTA _____			FECHA DE ELABORACION _____						
II. FUNCION GENERICA DEL PUESTO	FUNCIONES ESPECIFICAS.								
	1a.	2a.	3a.	4a.	5a.	6a.	7a.	8a.	OBSERVACIONES
III. NOMBRE DE LOS OCUPANTES.									SUGERENCIAS DE CURSOS, TEMARIOS, ETC.
IV. -	EJECUCION								
NOMBRE Y FIRMA JEFE INMEDIATO	1. EXCELENTE	2. BUENO		3. REGULAR			4. PESIMO.		

(POR TRABAJADOR)

I. IDENTIFICACION O UBICACION DEL PUESTO.					
NOMBRE DE LA DEPENDENCIA _____			SUBDEPENDENCIA _____		
NOMBRE DEL PUESTO _____			DEL OCUPANTE _____		
A QUE PUESTO REPORTA _____			FECHA DE ELABORACION _____		
II. TIPO DE CATEGORIA O PLAZA		FUNCION GENERICA			
CONFIANZA	BASE	ORDEN	GRADO DE EJECUCION	HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS REQUERIDOS POR EL PUESTO	PRIORIDAD.
III. FUNCIONES ESPECIFICAS.			1. EXCELENTE 2. BUENA 3. REGULAR 4. PESIMA		1. NO REQUIERE CAPAC. 2. POCA NECESIDAD 3. MEDIANA CAPAC. 4. URGE CAPACITAR
NOMBRE Y FIRMA JEFE INMEDIATO					

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO CON FINES DE CAPACITACION

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del Evaluado _____ Título del Puesto _____
 Nombre de la Dependencia _____ Area _____ Depto. _____
 Fecha de ingreso a la Institución _____ Al Puesto _____
 Fecha de evaluación _____

PARA EVALUAR ANOTE UN SOLO NUMERO PARA CADA RENGLON

II. CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO

- 1.- En qué medida considera que conoce todas las funciones del puesto
- 2.- En qué medida considera que domina las funciones del puesto
- 3.- En qué medida considera que ejecuta las funciones del puesto
- 4.- Como considera, el desempeño de su trabajo en función de las exigencias del puesto

No marque esa zona			
Evaluado	Evaluador	Diverg.	ev. final

III. CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO REALIZADO

- 5.- Como considera la calidad de su trabajo
- 6.- El tiempo en que realiza el trabajo asignado es
- 7.- La presentación y limpieza de su trabajo es
- 8.- De acuerdo a la cantidad de errores y/o rechazos, su trabajo es

IV. ACTITUD HACIA SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO

- 9.- Habilidad para tratar a sus compañeros
- 10.- Habilidad para interesar a sus compañeros en el trabajo
- 11.- Habilidad para relacionarse con sus superiores.
- 12.- Habilidad para interesar a sus superiores en el trabajo.

PONDERACION: Excelente (4), Bueno (3), Regular (2), Deficiente (1)

V. - RESPONSABILIDAD

- 13.- Cumpla usted con las actividades programadas
- 14.- Conserva en óptimas condiciones el material y equipo de trabajo
- 15.- Requiere de la supervisión directa para realizar sus actividades
- 16.- Le llaman la atención, por no estar en su lugar de trabajo cuando se le ha necesitado.
- 17.- Le llaman la atención, por no guardar reserva de los asuntos de que tenga conocimiento, con motivo de su trabajo
- 18.- Responde de manera favorable en los casos de trabajo, bajo presión

Evaluado	Evaluador	Diverg.	ev. final

VI. INICIATIVA

- 19.- Demuestra inquietud para aprender nuevas formas de realizar mejor su trabajo.
- 20.- Se preocupa por innovar diferentes métodos para desempeñar óptimamente sus funciones
- 21.- Cuando las cargas de trabajo disminuye, se preocupa por aprender otras actividades relacionadas con otros puestos
- 22.- Se compromete y realiza funciones más allá de las asignadas a su puesto

Evaluado	Evaluador	Diverg.	ev. final

PONDERACION: Constantemente (4),

VII.- DISPOSICION

- 23. Actitud que demuestra al recibir los órdenes en su trabajo
- 24. Actitud que demuestra hacia las tareas que le son encomendadas
- 25. Cómo reacciona ante los cambios imprevistos de procedimiento y/o métodos de trabajo
- 26. Actitud que adopta cuando se le asigna a una área de trabajo diferente

PONDERACION: Muy cooperativo (4), Cooperativo (3), Indiferente (2), Agresivo (1)

VIII.- ASISTENCIA AL TRABAJO

- 27. Con qué frecuencia falta a sus labores
- 28. Es impuntual a sus labores
- 29. Con qué frecuencia se ausenta de su jornada de trabajo
- 30. Con qué frecuencia solicita permiso para atender asuntos personales

PONDERACION: Nunca (4), Rara vez (3), Ocasionalmente (2), Constantemente (1)

PARA SER LLENADO EXCLUSIVAMENTE POR EL EVALUADO

- XI.- Sugerencias para mejorar la calidad de su trabajo _____
- X.- Cuál o cuáles serán las áreas o categorías de su interés para una posible promoción _____

EVALUADOR

EVALUADO

Vo. Bo.

NOMBRE Y FIRMA

NOMBRE Y FIRMA

RESPONSABLE DE CAPACITACION

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FORMATO PARA DEFINIR EL PERFIL DEL TRABAJADOR.

Nombre de la Dependencia _____

Nombre del Trabajador _____ Edad _____ RF _____ Sexo _____

Fecha de ingreso a la Institución _____ Tiempo Trabajado en Años _____

Fecha de ingreso a la Dependencia _____ Tiempo Trabajado en Años _____

Tiempo que tiene el trabajador en el Puesto en: Años _____

Grado Académico alcanzado (nivel de estudios) _____

Tipo de estudios realizados _____

Nombre de la categoría y/o nombramiento (actual) _____

Tipo de plaza y/o categoría Académico _____ Confianza _____ Base _____

FORMATO PARA DETERMINAR RECURSOS MATERIALES. (INSTALACIONES)

ANOTAR SOLO AQUELLAS QUE PUEDAN SER FACILITADAS PARA CAPACITACION

NOMBRE DE LA DEPENDENCIA.	No. AULAS DISPONIBLES	TIPO DE AULA	CAPACIDAD DE C/ AULA	HORARIO. DIS. PUEST.	CONDICIONES									
					PIZARRON		CABINA		ROTA FOLIO		MESABANCO			
					SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		

(MOBILIARIO)

ANOTAR SOLO AQUELLOS QUE PUEDAN SER FACILITADOS PARA CAPACITAR

ELEMENTOS	CANTIDAD	NOMBRE DEL RESPONSABLE	DEPENDENCIA	OBSERVACIONES.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



EQUIPO

ANOTAR SOLO AQUEL QUE PUEDA SER FACILITADO PARA CAPACITACION

ELEMENTOS	CANTIDAD	NOMBRE DEL RESPONSABLE	DEPENDENCIA	OBSERVACIONES

FORMATOS PARA CEDULA DESCRIPTIVA

NOMBRE DEL: MODELO, SISTEMA O PROGRAMA _____

NOMBRE DEL: CURSO O MODULO _____

OBJETIVOS: GENERALES _____

OBJETIVOS: ESPECIFICOS _____

NIVEL DE EFICIENCIA _____

CONTENIDO TEMATICO _____

METODO DE TRABAJO _____ (MECANICA DE TRABAJO O METODOLOGICA)

DURACION DEL EVENTO _____

A QUIEN VA DIRIGIDO _____ (ENUNCIAR POR NIVEL O CATEGORIA)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



1. -- NOMBRE DEL MODELO _____ (SISTEMA O PROGRAMA)						
NOMBRE DEL CURSO: _____ (O MODULO)						
OBJETIVO GENERAL _____						
UNIDAD DE APRENDIZAJE	OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDAD PARTICIPANTE	ACTIVIDAD INSTRUCTOR	MATERIAL DIDACTICO APOYO	DINAMICAS DE GRUPO	TIEMPO ASIGNADO PARA CADA UNIDAD DE APRENDIZAJE.

RECLUTAMIENTO, SELECCION E INTEGRACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR.

LIC. NOEL TAGLE MAGAÑA
UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

LIC. JORGE ALBERTO ROMERO HIDALGO
LIC. FERNANDO ZARATE NARVAEZ
UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



INTRODUCCION

Uno de los más grandes problemas al que se enfrentan las Instituciones de Educación Superior es el de vincular el personal idóneo en función de las vacantes o nuevas plazas que, de conformidad con sus propias necesidades se van presentando.

Esta problemática se hace día con día más compleja en virtud de la incidencia que sobre las Universidades tiene la difícil situación por la que atraviesa nuestro país; los bajos niveles de remuneración salarial, los bajos niveles de instrucción de la población, los altos índices de inflación y desempleo, etc., necesariamente golpean a nuestras Instituciones, las que deberán adecuar estrategias que permitan atenuar el impacto de esta problemática y buscar, específicamente en el caso de la Selección de Personal acercar a las Instituciones de Educación Superior a aquellos candidatos, que de conformidad con nuestro proceso de Reclutamiento, resulten idóneos para las necesidades específicas que se tengan.

Pretendemos circunscribir el ámbito de este trabajo al análisis de la problemática que en materia de Reclutamiento, Selección e Integración se presenta en los niveles administrativos y de servicios, dejando por un lado lo referente al personal académico. A lo largo del trabajo haremos énfasis en aquellos problemas que consideremos relevantes y así mismo pondremos a su consideración algunas posibles soluciones que, bajo nuestro punto de vista, pueden ser implementadas.

En lo relativo a contratación y por considerar que este solo tema, dada su importancia, es digno de otro trabajo similar a éste, no lo incluimos en el cuerpo del presente trabajo y exclusivamente hacemos breve referencia al mismo en la parte relativa a Relaciones Laborales pretendiendo de esta manera centrarnos en lo que consideramos la parte esencial de este proceso que se propone.

No ambicionamos de ninguna manera agotar el tema en cuestión, nuestra pretensión es únicamente el vertir brevemente nuestras experiencias en esta materia propiniendo, según el caso, algunas sugerencias que el resto de las Instituciones de Educación Superior puedan considerar atractivas y útiles.

Queremos iniciar por plasmar en forma breve la concepción que como Universidad tenemos del área de Reclutamiento, Selección e Inducción para, posteriormente, señalar la problemática específica de cada etapa de este proceso.

RECLUTAMIENTO

Las Instituciones de Educación Superior dependen, para su funcionamiento y evolución primordialmente del elemento humano y la Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas el proporcionar las capacidades humanas requeridas por dichas Instituciones.

Para realizar un Reclutamiento efectivo debe disponerse de la información precisa y continua respecto a la cantidad y clasificación de los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos que existen en la Universidad. Por lo tanto, los requerimientos y el reclutamiento de personal están condicionados por la naturaleza del trabajo y la estructura organizativa institucional.

OBJETIVO

Atraer en forma oportuna el número suficiente de candidatos para ocupar una plaza vacante a una Institución, para que la misma cuente con una gama amplia para seleccionar su personal y con ello cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles.

En consecuencia, el proporcionar personal a las I.E.S. comprende el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras de potencial humano y obtener personal calificado para cubrir estas necesidades. Además de dotación efectiva de personal, implica el descubrir, mantener y desarrollar fuentes y medios adecuados a la problemática de nuestras Universidades.

SELECCION

Es elegir de un número determinado a la persona que reúna los requisitos para adecuarse al puesto y que permita al trabajador en su desempeño, realizarse y desarrollar sus habilidades y potencialidades, de modo que sea satisfactorio para la Institución, la comunidad y para sí mismo.

Una de las decisiones más importantes que se toman durante o al final del proceso de selección es la de contratar o rechazar a un solicitante, ya que un nuevo empleado además de ocupar su puesto influye en su grupo de trabajo y en ocasiones en toda la Institución; por ello es esencial durante el proceso de selección, ponderar los pros y los contras y dar una solución inteligente sobre la adaptabilidad del candidato al puesto.

OBJETIVO

Proveer a la Institución de la fuerza laboral idónea para cada puesto, de acuerdo a las necesidades que las dependencias universitarias tengan para el cabal cumplimiento de sus funciones, mediante el establecimiento y aplicación de un sistema técnico de Selección de Personal, atendiendo a los señalamientos que sobre el particular contengan los convenios y reglamentaciones respectivas.

INTEGRACION

Es la actividad de Administración de Recursos Humanos responsable de la incorporación inicial de los nuevos empleados a la Institución, sus tareas, jefes, grupos de trabajo, así como sus prácticas, sus estructuras y su Cultura Organizacional.

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella.

El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él.

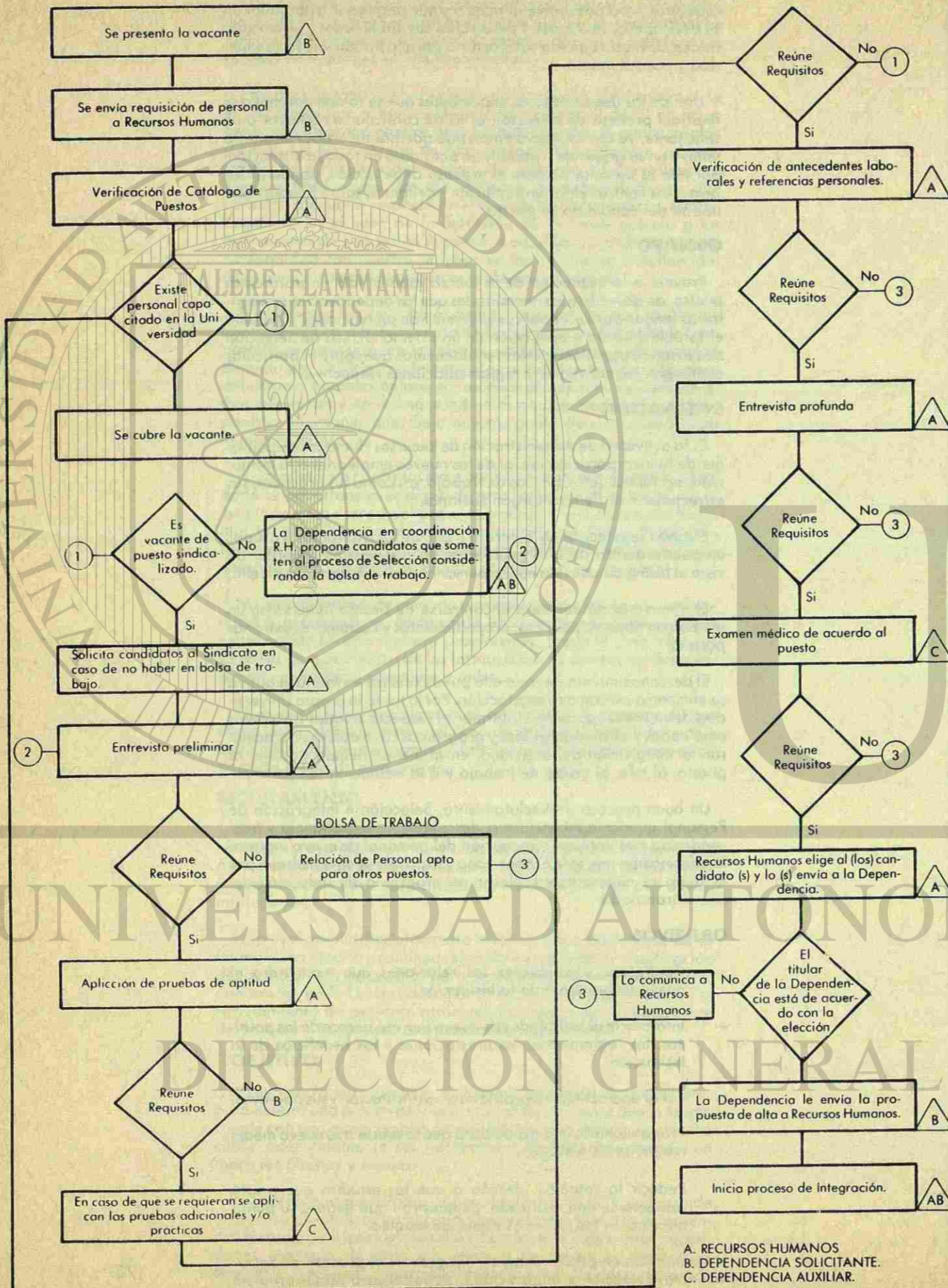
El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Por lo tanto la propia Universidad debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos empleados y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la Institución en general.

Un buen proceso de Reclutamiento, Selección e Integración de Personal quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo; por lo tanto es necesario establecer un programa de inducción del nuevo trabajador.

OBJETIVOS

- Configurar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la Institución.
- Informarle al trabajador de nuevo ingreso acerca de las políticas, los reglamentos, las prestaciones y los beneficios de la Institución.
- Crear una actitud favorable hacia la Institución y sus objetivos.
- Proporcionarle una ayuda para que se ajuste a su nuevo medio ambiente de trabajo.
- Reducir la rotación, debido a que los estudios que a este respecto se han realizado, demuestran que llega a su punto máximo en los primeros meses de empleo.

A continuación presentamos el flujograma del proceso de Reclutamiento, Selección e Integración propuesto para posteriormente referirnos a cada una de las etapas que lo conforman. Considera-



A. RECURSOS HUMANOS
B. DEPENDENCIA SOLICITANTE.
C. DEPENDENCIA AUXILIAR.

mos importante señalar que dicho flujoograma debe adecuarse a cada Institución en función de su estructura organizativa, objetivos, políticas, así como de su respectiva legislación, y en particular lo que señalen Contratos Colectivos, Reglamento Interior de Trabajo, Convenios específicos, etc.

A continuación haremos algunos comentarios y recomendaciones prácticas en torno a los pasos que comprende cada una de las etapas del proceso de Reclutamiento, Selección e Integración de conformidad con el diagrama propuesto.

A. VACANTE

Una vacante, en estricto sentido, es una plaza que no tiene titular, las causas que pueden motivar en un momento dado una vacante son entre otras:

- Renuncia
- Licencia por Maternidad
- Licencia por enfermedad general y/o profesional
- Plaza de nueva creación
- Permisos
- Jubilación
- Muerte

B. REQUISICION DE PERSONAL

Es el documento que envía la Dependencia donde surge la vacante a la Dirección de Recursos Humanos, para que ésta se encargue, en su función a nivel staff, de cubrirla a la brevedad posible y satisfacer así sus necesidades de Recursos Humanos.

El formato y el contenido de este documento (al igual que la solicitud de empleo) dependerá de la estructura y organización de cada Institución, así como de sus políticas en materia de Selección de Personal. Sin embargo, consideramos que algunos aspectos que sí deben tomarse en cuenta en cualquier Requisición serían los siguientes:

- Nombre de la Dependencia solicitante
- Nombre del puesto solicitado
- Especificación del motivo de la vacante
- Nueva creación
- Definitiva
- Temporal

- Determinar a quién va a suplir (sustituir)
- Fecha a partir de la cual se requiere la persona
- Horario
- Fecha de solicitud
- Perfil del candidato
- Edad
- Sexo
- Estado Civil
- Escolaridad

C. CATALOGO DE PUESTOS

Las Instituciones de Educación Superior, presentan características muy peculiares en razón a las actividades de investigación, docencia y extensión y difusión de la cultura que se desarrollan en su seno.

Independientemente de sus funciones Sustantivas, la de Administración y Apoyo constituye uno de los pilares en los que se

sostiene el quehacer de las Universidades y, por consiguiente, se plantea la necesidad de lograr una ordenación de sus actividades administrativas en todas y cada una de sus Dependencias en las que se presente esta función.

Por consiguiente, con el propósito de lograr esta ordenación, es necesario que cada Universidad cuente con un Catálogo de Puestos del Área Administrativa, ya que dicho documento viene a ser un esfuerzo conjunto y coordinado por parte de los titulares de las Dependencias Universitarias, así como de los propios trabajadores, para integrar en forma ordenada y lo suficientemente específica, las funciones que a nivel Institucional se desempeñan en cada uno de los puestos comprendidos en esta área.

Es en razón de lo anterior que una Selección de Personal de este tipo distaría mucho de ser la adecuada si no se contara con esta información, ya que en las Dependencias de Recursos Humanos y concretamente en el área de Selección, deben basarse en este documento para poder determinar, lo más claro posible, las tareas que se llevan a cabo en el puesto así como el perfil del ocupante del puesto y de esta manera poder seleccionar aquellos candidatos que más se acerquen a esta descripción.

D. HOJA DE SOLICITUD DE EMPLEO

La solicitud viene a ser una forma impresa que debe llenar el candidato, una vez que ha sido propuesto por el sindicato (en el caso de las vacantes sindicalizadas) o por cualquiera de las fuentes de reclutamiento. En ella se solicitan al candidato todos aquellos datos que son de particular interés para la Institución, con el objeto de conocerlo en una forma más completa.

Es uno de los instrumentos más utilizados en selección, y tiene dos propósitos básicamente.

- a). Como inventario bibliográfico del solicitante.
- b). Como guía a la persona encargada de realizar las entrevistas para de esta manera poder orientar sus preguntas a puntos de interés.

Es importante señalar que la forma de solicitud de empleo debe de ser diseñada en cada Institución de acuerdo con sus propias necesidades (y considerando el nivel de empleados). A continuación mencionaremos algunos aspectos que consideramos de especial interés para que se contemplen en dicho documento:

- Datos Generales (personales)
- Escolaridad (capacitación complementaria)
- Experiencia Laboral
- Datos Familiares
- Destreza (conocimientos de maquinaria y herramienta)
- Referencias Personales, etc.

Un problema común que se presenta en las Solicitudes de Empleo es el hecho de que están elaboradas de tal manera que existen demasiadas preguntas innecesarias obteniendo por lo tanto demasiada información poco útil para nuestros propósitos.

E. BOLSA DE TRABAJO

En el proceso de Reclutamiento, Selección e Integración propuesto se contemplan una Bolsa de Trabajo que opera el registro y clasificación de candidatos propuestos por el Sindicato, buscando su adecuada ubicación, reinstalación, promo-

ción y cambio, para cubrir las vacantes que se presenten en las Dependencias de las Instituciones en el área de personal administrativo y de servicio.

La Bolsa de Trabajo para su adecuado funcionamiento, deberá de contemplar por lo menos, cuatro tipos de registros de personal:

1. Relación de personal que haya sido rechazado para un puesto en específico, pero que tenga características para ocupar otros puestos.
2. Relación de personal que espontáneamente se presenta en la Institución y que haya sido propuesto por el Sindicato para ocupar futuras vacantes.
3. Los propios trabajadores de la Institución para los casos de promociones, ascensos y reubicaciones, y
4. Como fuente externa de reclutamiento proporcionando apoyo a Instituciones afines en materia de Selección de Personal.

La Bolsa de trabajo constituye un elemento auxiliar en el proceso de Selección y es una buena alternativa sobre todo en aquellos casos de Instituciones que presentan altos índices de rotación.

Las distintas modalidades que atiende la Bolsa de Trabajo usualmente se contemplan en los contratos colectivos o convenios específicos que al efecto se lleven a cabo, cort el fin de regular su funcionamiento.

F. ENTREVISTA (PRELIMINAR Y PROFUNDA)

La entrevista es una conversación que se sostiene con un propósito definido y, como tal, constituye una relación interpersonal, un intercambio planeado de opiniones.

La necesidad de seleccionar a los trabajadores se basa, precisamente, en el reconocimiento de las diferencias entre las personas y con objeto de conocer, definir y valorar estas diferencias, se pueden utilizar distintos métodos, siendo uno de ellos la Entrevista.

La entrevista de selección se enfoca a dos aspectos primordiales.

- a). El de obtener del candidato la información sobre su experiencia, cualidades, aptitudes, rasgos de personalidad, intereses, etc.
- b). El de informar al interesado las características, ventajas y desventajas del puesto que va a ocupar, así como las oportunidades futuras que se les pueden brindar.

La entrevista de Selección tiene como objetivo específico el elegir al individuo que por sus características, habilidades y experiencias, satisfaga mejor los requerimientos del puesto a cubrir.

En el Proceso de Reclutamiento y Selección que proponemos se consideraron dos tipos de entrevistas:

a). Entrevista Preliminar:

Que viene siendo el primer contacto personal que tiene el candidato con la Institución. Este tipo de entrevista es de carácter superficial aunque debe basarse en una guía previamente estructurada; sin embargo es el primer filtro al que es sometido el candidato, y se utiliza con diversos fines:

- Tener una impresión personal del individuo.

- Cerciorarse de que sea compatible con los requisitos generales del puesto, con las políticas de la Institución, con sus expectativas personales, etc.

b). **Entrevista Profunda:**

Este tipo de entrevista requiere de más tiempo para conocer lo más a fondo posible al candidato. Algunos de los aspectos que se deben considerar son:

- Aspectos Familiares
- Trabajos Anteriores (experiencia laboral)
- Carácter, Intereses.
- Motivaciones y Actitudes, etc.

En el caso del Proceso de Selección que proponemos, dicha entrevista se llevará a cabo después de haber efectuado las pruebas de empleo, ya que es recomendable analizar previamente los resultados obtenidos por el candidato en los pasos anteriores del proceso.

Esta entrevista es sumamente importante ya que constituye un factor determinante o definitivo en la decisión que se tome respecto al candidato, por lo que es en extremo delicada, y por lo tanto debe de ser realizada por entrevistadores capacitados para ello.

El aspecto de las entrevistas es muy extenso debido a la importancia que representa dentro del Proceso de Selección por lo que hacemos hincapié en su debida implementación dentro de las Instituciones de Educación Superior ya que la decisión que se tome basada en la entrevista puede afectar de manera determinante el correcto desarrollo de las funciones y por lo tanto entorpecer o apoyar el logro de los objetivos Institucionales.

G. PRUEBAS DE EMPLEO

De entre los tipos de pruebas utilizadas en la selección de personal, las de aprovechamiento y aptitud son las que mejor respuesta tienen y su administración y evaluación suelen ser más confiables, no así aquellas pruebas que intentan identificar las áreas en las cuales el candidato tiene interés ni en las que pretenden comprobar las cualidades dominantes de la personalidad del candidato.

Refiriéndose en concreto a los dos últimos tipos de pruebas en su aplicación debemos tener en cuenta los siguientes aspectos.:

1. El "misterio" en su interpretación puede ocasionar reacciones negativas en los candidatos.
2. Quienes se han sometido varias veces a estas pruebas coinciden en que pueden ser burladas.
3. Muchas personas sienten que estas pruebas invaden su privacidad, por lo que no son confiables.
4. Muchos sindicatos universitarios empiezan a protestar por su uso y seguramente pedirán que no se apliquen.

Si a pesar de lo anterior, se decide que es conveniente su aplicación, sugerimos se tome en cuenta lo siguiente:

1. Utilizarse en programas de selección a ciertos niveles y considerar sus resultados en forma suplementaria, jamás en forma decisiva o definitiva.
2. Que sean administradas, calificadas e interpretadas por verdaderos profesionales con experiencia en la materia.

3. Asegurarse de la confidencialidad absoluta en el manejo de esta información.
4. Asegurarse de utilizar pruebas que tengan niveles de confiabilidad y validez ciertos y proporcionar orientación si el candidato lo desea.

Dichos exámenes complementan los datos obtenidos en las etapas anteriores del proceso, y sus resultados al ser cotejados con tales etapas, nos permiten tener un conocimiento más completo del candidato.

El fin que persiguen las pruebas de empleo es el de permitir seleccionar al mejor candidato entre un número determinado, y de ser posible acomodarlo al puesto más adecuado para él. Además realizan una función específica que es la de predecir quiénes poseen mayores habilidades, aptitudes y capacidades, para que, posteriormente puedan ser consideradas plenamente bajo un buen programa de adiestramiento y capacitación.

Como se mencionó anteriormente las pruebas de empleo más utilizadas y que menos problema representan son las de aprovechamiento, o también conocidas como ocupacionales, y la de aptitud. Sin embargo estas últimas, para el caso específico de nuestro país, representan cierta limitación ya que no han sido adaptadas en su totalidad a nuestro medio y, por lo tanto, su validez no siempre resulta del todo confiable.

Las pruebas de aprovechamiento u ocupacionales son probablemente el tipo de pruebas más usado ya que miden lo que el solicitante puede hacer y pueden, en un momento dado, realmente implicar la ejecución de operaciones sencillas que requieren habilidad especializada. En el caso de las Instituciones de Educación Superior éstas pueden desarrollar e implementar sus propias pruebas ocupacionales en función de cada puesto y establecer sus propios parámetros de evaluación de las mismas.

Es conveniente establecer una batería de pruebas de empleo en función de cada puesto, tomando en cuenta para ello el análisis y descripción del puesto que puede estar ya contenido en el Catálogo de Puestos que se menciona anteriormente. A continuación mencionamos algunos puestos con sus respectivas baterías de pruebas:

SECRETARIAS.

- Examen Psicométrico
- Ortografía
- Cultura General
- Archivo
- Mecanografía
- Taquigrafía

AUXILIAR ADMINISTRATIVO.

- Examen Psicométrico
- Mecanografía
- Archivo
- Ortografía
- Aritmética

H. VERIFICACION DE REFERENCIAS Y ANTECEDENTES LABORALES.

El objetivo de esta etapa es el de comprobar la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo, y en la entrevista, así como los proporcionados por referencias y trabajos anteriores.

Una exhaustiva y bien planeada investigación de estos aspectos del prospecto, nos permitirá corroborar el perfil que del mismo hemos venido obteniendo en las etapas que la anteceden.

El problema principal de las referencias personales proporcionadas por el candidato en la solicitud de empleo es que, desde luego, ningún aspirante anotará los nombres de personas que no fueran a expresarse favorablemente de ellos; por lo que se debe tener cuidado con este tipo de información. Sin embargo, estas referencias, pueden servirnos posteriormente para una posible localización del trabajador en caso necesario

I. EXAMEN MEDICO

El examen médico, como el siguiente paso en el proceso selectivo es una valiosa fuente de información para las Instituciones de Educación Superior y por su importancia resulta ser impredecible en todo proceso de selección de personal. Dicho examen se aplica casi siempre al final del proceso de selección, por que para ser útil, debe de ser lo más completo que sea posible, y dado que resulta oneroso, sólo debe aplicarse a quienes tienen gran posibilidad, en atención a las demás pruebas, de ser contratados.

Para que el examen médico cumpla su propósito es necesario que se consideren por lo menos los siguientes aspectos:

- a) Asegurarse de la aptitud del solicitante para el trabajo en la Institución.
- b) Asegurar la aptitud para el puesto en particular.
- c) Proporcionar un lineamiento básico con el cual puedan compararse e interpretarse los exámenes médicos subsecuentes. Esto es de vital importancia en la determinación de incapacidades causadas por el trabajo.

El examen médico debe ser una Historia Clínica completa y ésta, a su vez, debe contemplar un interrogatorio y una exploración física según el puesto a cubrir, por lo que es necesario que el encargado de practicar dichos exámenes cuente con una copia del Catálogo de Puestos mencionado al inicio de esta ponencia.

J. INTEGRACION (INDUCCION)

Como ya mencionamos la integración es sumamente importante ya que el proceso de Reclutamiento y Selección quedará inconcluso si no se le da la atención que merece.

La Integración nos permite dirigir y controlar —al menos parcialmente— la socialización de los nuevos empleados, haciendo posible su incorporación de una manera armónica, eficiente y efectiva a la Institución como un todo.

Aunque las Instituciones de Educación Superior, no realizaran consciente, estructurada y planificadamente la Integración, dicho proceso inevitablemente se llevaría a cabo, pero con mayor lentitud, a mayor costo, y sin la dirección y control de la Institución, resultando desde el punto de vista de dicha Institución, ineficiente, inefectiva e inarmónica. Por último nos concretaremos a mencionar algunas de las áreas y de los aspectos que deben cubrirse en el programa de Integración.

AREAS DE LA INTEGRACION.

1. Area Formal.

En este rubro se le dan a conocer aspectos como los siguientes:

- Procedimientos de Administración de Recursos Humanos (salarios, prestaciones, etc.)
- Procedimientos Organizacionales generales.

- Reglamentación General de Trabajo (reglamento interior de trabajo, Contrato Colectivo, etc.)
- Ubicación del nuevo trabajador en la estructura administrativa (organigrama) señalando las interrelaciones e interdependencias estructurales.

2. Area Informal.

- Involucrarlo con sus nuevos compañeros y grupos de trabajo, informando y explicando las prácticas informales imperantes
- Proporcionarle información en cuanto al tiempo que le llevará dominar completamente su trabajo.
- En algunos casos, pensar la posibilidad de asignar un tutor.

3. Area Paraformal.

- Esta área se refiere a la estructura política de la organización ya que rara vez se explicita y define a los nuevos trabajadores.
- Se trata de bosquejar los caminos políticamente "aceptables" en la Institución.

4. Area Cultural.

- Se le dan a conocer al nuevo trabajador aspectos tales como historia, personajes significativos, desarrollo, momento actual de la Institución.
 - Esta área debe relacionarse necesariamente con las anteriores para que perciba la Institución como un todo y con ello comprenda la manera de "Hacer y resolver las cosas" de la Institución.
 - En resumen: Inculcar la Cultura Organizacional al nuevo trabajador.
- ##### 5. Area Técnica
- Compenetrar al nuevo trabajador en el proceso y funciones de su puesto.
 - Determinar a quién reporta, y de quién debe recibir información.
 - Expectativas de la calidad que se espera así como de tiempos para alcanzarlas.

Es conveniente además que se elabore y se proporcione a cada trabajador de nuevo ingreso un "Manual de Bienvenida" para que de esta manera su proceso de integración sea más adecuado, dicho manual entre otros aspectos puede contener los siguientes:

- Palabras de Bienvenida por el Rector de la Institución
- Antecedentes Históricos
- Objetivos y Organización actual
- Descripción de las Funciones Sustantivas (Docencia, Investigación, Difusión y Extensión de la Cultura).
- Estudios que se ofrecen, etc.

Juato con este manual es conveniente proporcionar también un Manual de Prestaciones a efecto de que los trabajadores conozcan de una manera detallada cuáles son los beneficios a los que tienen derecho.

Es conveniente aclarar que, el proceso que proponemos, con sus necesarios ajustes, es susceptible de ser aplicado no solo en los niveles

jerárquicamente inferiores sino también en lo que comúnmente se conoce como mandos medios e inclusive superiores. El área de Recursos Humanos puede asesorar a los titulares de las diversas dependencias o unidades en materia de selección de personal y de esta manera evitar incurrir en costosos errores cuya corrección conduce además a situaciones enojosas y provoca malestar en todos los niveles.

Es de suma importancia señalar la vinculación del área de Reclutamiento y Selección con otras áreas que conforman la Administración de Recursos Humanos, a grandes rasgos enunciaremos aquellos aspectos que nos parezcan relevantes de cada una de ellas.

A. RELACIONES LABORALES.

La coordinación con esta área es relevante en virtud de la observancia que se debe tener de las cláusulas que sobre ingreso de personal los Contratos Colectivos especifican, como es el caso de las cláusulas de exclusión por admisión y por separación, contemplados en la Ley Federal del Trabajo en el artículo 395, también deben observarse las disposiciones contenidas en el capítulo XVII de la Ley Federal del Trabajo referente al trabajo en las Universidades e I.E.S. Autónomas por ley, y las demás disposiciones legales.

Debe asimismo supervisar la contratación de personal eventual que haya sido seleccionado por el Departamento de Selección.

Debe analizar conjuntamente con la Dependencia el desempeño del personal recién contratado teniendo cuidado de hacerlo dentro del período de prueba que se tenga pactado.

Deberá vigilar que la contratación de todo tipo de personal se haga siguiendo los ordenamientos legales que rigen a la Institución.

B. SUELDOS Y SALARIOS.

La coordinación con esta área es también importante, dado que el personal se emplea precisamente a cambio de un salario.

Debe mantener actualizado el catálogo de puestos de la Institución para que el área de Selección lo utilice eficazmente durante el proceso.

Debe, en coordinación con la Comisión Mixta del Tabulador, en caso de que exista, levantar análisis de puestos y así alimentar el catálogo de puestos.

En materia de evaluación del desempeño y calificación de méritos debe coordinarse informando al área de Selección sobre los parámetros de actuación del personal que ocupa cada puesto en la Institución, a efecto de adecuar las pruebas ocupacionales a nuestros requerimientos. Esta información resulta muy útil en los casos de promociones o ascensos.

C. CAPACITACION Y DESARROLLO

De vital importancia consideramos el acercamiento entre estas dos áreas, entre otras cosas, por lo siguiente:

Debe propiciar el desarrollo de fuentes de reclutamiento adecuadas, emprendiendo acciones directas que garanticen el que la Institución reciba candidatos mucho mejor preparados.

Establecer un programa de capacitación para el personal de nuevo ingreso, de conformidad con lo observado durante el proceso de Selección, contemplando a lo largo el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de su puesto.

D. PRESTACIONES Y SERVICIOS. SEGURIDAD E HIGIENE.

Durante la etapa de integración se proporciona al personal de nuevo ingreso la información necesaria y relevante acerca de estas áreas, la primera con objeto de estimular y mantener un nivel satisfactorio de moral y productividad y la segunda con el propósito de proteger su integridad física.

E. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

La coordinación entre estas dos áreas es primordial, dado que la consecución de los objetivos institucionales depende en gran medida de la oportuna vinculación del personal idóneo para el eficaz cumplimiento de las tareas institucionales.

La correcta elaboración de los planes de desarrollo institucionales permite hacer las previsiones necesarias en esta materia y si tenemos una estrecha comunicación con el área de Reclutamiento y Selección contaremos en tiempo con el personal necesario.

CONCLUSIONES

Elegir a la persona que reúna los requisitos para adecuarse al puesto y que permita al trabajador en su desempeño, realizarse y desarrollar sus habilidades y potencialidades, no es sino un resumen de múltiples principios administrativos y de relaciones humanas. Esto implica la superación constante de los objetivos administrativos, y el arduo trabajo de selección que se requiere para alcanzarlos.

Los propósitos fundamentales de la Selección de Personal son evidentes: obtener, evaluar, colocar y orientar a los candidatos para que ocupen los puestos requeridos de tal manera que puedan realizarlos eficientemente. Para lograrlo es indispensable que cuente con una base sólida y eficaz, que le permita operar con eficiencia. Esta base es el análisis sistemático de todos y cada uno de los puestos de trabajo definiendo y conociendo lo mejor posible su contenido.

En raras ocasiones se emprende este análisis, quizá por la cantidad de componentes de la Institución. Sin embargo es importante recalcar que no pueden lograrse mejoras en la eficiencia de los trabajos y en la adecuación del hombre al trabajo, si no se brinda una atención esmerada a la integración y buen funcionamiento de las actividades de selección.

Las Instituciones de Educación Superior, por lo tanto, no pueden ni deben menospreciar la importancia que tiene un adecuado proceso de Reclutamiento, Selección e Integración de Personal, ya que de éste dependerá de gran medida el logro de los objetivos que como Institución Educativa nos hayamos propuesto.

Por último, recordemos que "Trabajo y humanidad van ligados, indisolublemente, a lo largo de la trayectoria histórica; que la evolución no está finalizada, sino que tiene como último término al hombre, y que hacia él debemos dirigir los elevados principios de la dignidad humana" (!)

1.4 RELATO GENERAL SOBRE EL TEMA FORMACION, CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LAS IES.

1.4.1 CONSIDERACIONES GENERALES

Con relación a los documentos que se presentaron en la primera sesión, "Estrategia para la Formación de Recursos Humanos para las IES" y "Metodología para el Diseño, Implantación y Evaluación de Programas de Formación y Capacitación para el Personal Administrativo en las IES", en las mesas de trabajo hubo coincidencia en el sentido de que ambos son materiales aplicables y útiles para la formación, capacitación y desarrollo del personal administrativo puesto que responden a las necesidades y características generales de las IES.

igualmente se coincidió en que ambas propuestas son complementarias entre sí, puesto que la primera de ellas puede constituir un marco de referencia que recoge la filosofía y propósitos de servicio que tienen las Instituciones; que deben ser tomadas en cuenta para orientar el tipo de acciones de formación; en tanto que la segunda constituye una guía que establece las distintas etapas y acciones que deben realizarse para el diseño, implantación y evaluación de programas y acciones de capacitación.

Se señaló que *la Estrategia* puede ser utilizada para impulsar los procesos de integración e identificación del personal con los propósitos y características de la IES y, por otro lado, *la Metodología* proporciona elementos para impulsar los procesos destinados a mejorar el desempeño y las habilidades del personal, tanto en su puesto como para nuevos puestos.

1.4.2. LIMITACIONES Y PROBLEMAS EN LA APLICABILIDAD DE LA PROPUESTA:

En las mesas de trabajo se detectaron algunos factores que, incidiendo en los procesos de formación, capacitación y desarrollo, no aparecen en los materiales, por lo que se estimó necesario que se haga referencia a ellos, dada su importancia.

Los factores que se mencionaron fueron los siguientes:

Organizaciones sindicales. Sobre este elemento se reconoció que los sindicatos juegan un papel determinante en los procesos de capacitación del personal administrativo de base; ya que pueden favorecerlos o entorpecerlos seriamente. En este sentido se propuso que las unidades o responsables de capacitación contemplen dentro de su estrategia de intervención, acciones que sensibilicen a los sindicatos sobre la importancia de los programas de capacitación, en sus tres aspectos: De integración e identificación con la Institución; las de capacitación en el puesto, y las de capacitación para otros puestos y de desarrollo integral; a fin de obtener su apoyo.

Un segundo elemento es el marco normativo institucional relativo específicamente a la formación y capacitación. Al respecto se señaló que en muchas ocasiones éste sólo se reduce a lo que establece la Ley Federal del Trabajo y a algunas indicaciones generales que están en los Contratos Colectivos de Trabajo; lo que

provoca tanto el desinterés de funcionarios y del personal para apoyar los programas de capacitación como, en ocasiones, excesos por parte de los sindicatos para imponer condiciones que no necesariamente favorecen los propósitos institucionales.

En este sentido se recomendó que se estudie cuál podría ser el marco normativo más adecuado para que la formación, capacitación y desarrollo del personal administrativo pueda desarrollarse íntegramente, en beneficio de la institución y del mismo personal.

Se recomendó asimismo que las atribuciones que se den a las comisiones mixtas de capacitación se limiten a las que establezca la legislación laboral, a efecto de no obstaculizar otras acciones de capacitación.

Como tercer elemento se identificó a las limitaciones económicas que actualmente existen en el área de capacitación.

Sobre éstas se dijo que, aún cuando en algunas instituciones son severas, podrían superarse, por lo menos parcialmente, con acciones como las siguientes:

- Incrementando la vinculación del área de capacitación con otras áreas de la institución no sólo de la parte administrativa sino también de la académica, a fin de que sea el personal de la misma institución de las escuelas, facultades, institutos y centros, así como de las dependencias de la administración central quienes directamente participen, impartiendo cursos y seminarios e incluso, elaborando los materiales didácticos de apoyo.

- Incrementando la sensibilización de los mandos medios y directivos, tanto administrativos como académico-administrativos, respecto de los beneficios que puedan obtenerse a través de la formación y capacitación. Se señaló que sería muy útil, además, que los funcionarios participaran directamente en la elaboración de los programas y acciones de capacitación.

- Estableciendo una mayor coordinación en las acciones de formación y capacitación que lleven a cabo distintas dependencias de una misma institución; puesto que en ocasiones, en cada dependencia se realizan acciones independientes que podrían ser aprovechadas por otras.

- Estableciendo convenios de colaboración con otras instituciones de educación superior de la misma región; en lo que se refiere a programas, cursos, materiales didácticos e incluso instructores; con lo cual se podrían ahorrar recursos al evitar duplicar esfuerzos.

Estableciendo a nivel regional reuniones de intercambio e incluso talleres, que permitan aprovechar las experiencias y conocimientos de todas las instituciones.

- Estableciendo a nivel nacional una biblioteca de programas y materiales de formación y capacitación, que brinde apoyo y servicio a

todas las instituciones de educación superior; y que al mismo tiempo éstas la vayan enriqueciendo con los nuevos materiales que en el transcurso del tiempo se vayan generando. Esta biblioteca podría estar a cargo de la ANUIES o del Secretariado Conjunto de la CONPES.

- Estableciendo convenios de colaboración con otras instituciones, como por ejemplo el ISSSTE o el IMSS, que disponen de materiales destinados a la formación de capacitación.

- Suscribiendo convenios de servicio de capacitación que la institución pueda brindar a empresas del sector público, social o privado, y que pueden ser fuente de ingresos propios para las instituciones.

Con todo, se señaló la conveniencia de que a nivel nacional se establezca un fondo de recursos económicos para apoyar acciones de capacitación para aquellas instituciones que estén económicamente muy limitadas; solicitando para el efecto la colaboración de la ANUIES y del Secretario Conjunto de la CONPES para gestionar este fondo ante las autoridades competentes.

1.4.3. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA PROPUESTA.

Por otro lado, en lo que respecta a las acciones de capacitación, se recomendó que se distingan los siguientes tipos:

- Acciones de integración e identificación con los propósitos de las instituciones de educación superior.

- Acciones de capacitación en el puesto, es decir, para mejorar la actitud y la aptitud para el desempeño.

- Acciones de capacitación para el puesto, es decir, para capacitar al personal en otros puestos, relacionados o no con el que tenga actualmente.

- Acciones de formación y desarrollo integral del personal, con independencia del puesto que tenga.

En las mesas de trabajo hubo coincidencia en la importancia de implantar programas de formación y capacitación destinados al personal de mandos medios y directivos; tanto de la administración como los académico-administrativos, buscando no solamente que a través de éstos obtengan algunos elementos de carácter técnico, lo que les facilitaría el desempeño de las actividades de tipo administrativo, sino buscando especialmente incrementar la vinculación entre el área académica y el área administrativa.

En el caso de la estrategia propuesta por la Universidad Autónoma de Nuevo León, se señaló lo interesante que resultaría su seguimiento, por lo que se solicitó que se enviaran a las IES los resultados que vayan obteniendo durante su aplicación en núcleos más amplios.

También en las mesas se destacó la importancia de que los programas de capacitación tomen en cuenta de manera especial los perfiles de los pue-

tos y su conjunto con la escala de remuneraciones; a fin de superar las incompatibilidades que pudieran existir. En el mismo sentido se recomendó que se estudie la conveniencia de que los programas de capacitación incluyan acciones de reconocimiento y estímulo, no necesariamente económico, que favorezcan la continuidad de la participación del personal. Al efecto, podría pensarse en que se aproveche al personal que distinga positivamente en su desempeño para formar parte de los instructores.

Mejorar la actitud del personal es muy importante, especialmente cuando no es posible otorgar estímulos económicos; lo cual puede lograrse si el personal siente que la Institución se preocupa por él y le brinda sus propios servicios.

Por otro lado, se propuso que la ANUIES y el Secretariado Conjunto fomenten programas, a nivel regional, sobre tópicos propios de la administración de Instituciones de Educación Superior y Desarrollo Organizacional, para los niveles medios y superiores.

En todas las mesas se reconoció como una necesidad importante, el que se establezcan vías de comunicación permanentes entre las Instituciones, a fin de que se puedan conocer constantemente las experiencias y resultados que se vayan logrando; sugiriéndose que se constituya un boletín para los responsables del área de recursos humanos, o se aprovechen medios que ya están en operación, como por ejemplo, el boletín ENLACE que tiene el área de planeación; a fin de que en ellos las Instituciones puedan aportar sus avances, sugerencias o incluso, sus necesidades.

Finalmente, en todas las mesas hubo consenso en el sentido de que la meta final de todos los esfuerzos de capacitación debe ser, contribuir a que todas las Instituciones de Educación Superior logren la excelencia académica.

1.5. RELATO GENERAL SOBRE EL TEMA: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INTEGRACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LAS IES.

1.5.1. CONSIDERACIONES GENERALES.-

1.5.1. Con relación a los documentos presentados, en todas las mesas hubo coincidencia en el sentido de que constituye una muy buena sistematización de las etapas que deben llevarse a cabo en el proceso de reclutamiento, selección e integración del personal administrativo en una Institución de Educación Superior, y que al coincidir con las etapas que se realizan en la actualidad en la mayor parte de las Instituciones, cumple plenamente con su propósito de servir de apoyo para los responsables de este proceso.

1.5.2. LIMITACIONES Y PROBLEMAS EN LA APLICABILIDAD DE LA PROPUESTA.

En todas las mesas se reconocieron los problemas que se presentan en la selección de personal, señalándose especialmente las presiones que enfrenta el área de Recursos Humanos para que se incorporen personas que no cumplen con los requisitos del puesto, así como los problemas que se derivan del derecho que tienen los sindicatos, en el caso del personal administrativo de base, para proponer al personal de nuevo ingreso, que en no pocas ocasiones son origen de alargamientos excesivos para

la cobertura de plazas, lo que va en detrimento de las dependencias que tienen las plazas vacantes.

Sin embargo, al respecto se señaló la importancia que tiene, por un lado la planeación, por que permite determinar anticipadamente las necesidades de personal en sus distintas ramas, así como el establecimiento y mantenimiento de bolsas de trabajo, a las que se podría recurrir cuando el sindicato no presentara candidatos, o, los que presentase, no cumplieran con los requisitos.

Igualmente, se señaló que no debería verse al reclutamiento como sinónimo de admisión de personal de nuevo ingreso, ya que para puestos que requieran conocimientos técnicos o especializados, las propias Instituciones podrían ser la fuente de los candidatos.

En este mismo punto se destacó en las mesas, que no deben confundirse las facultades y derechos que tienen los sindicatos y las Instituciones en este proceso; puesto que los sindicatos tienen el derecho de proponer, y dentro de determinados plazos, a los candidatos a cubrir las vacantes; en tanto que las Instituciones tienen el derecho de seleccionar a las personas que cumpliendo con los requisitos, sean las más idóneas; pero que también tienen el derecho de proponer cuando, vencidos los plazos establecidos para el sindicato o no hubo candidatos o los presentados no reunían los requisitos o la idoneidad para cubrir la vacante.

En esta parte se señaló también la importancia de que se eliminen las prácticas viciadas que en ocasiones se presentan, para incorporar personal al margen de los procedimientos o haciendo caso omiso de los requisitos establecidos.

1.5.3 RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA PROPUESTA.

En este sentido se recomendó que en este trabajo se dedicara un apartado especial para las bolsas de trabajo, por ser un valioso instrumento de apoyo para el reclutamiento y selección; señalándose que para este efecto se tenga presente que en la bolsa de trabajo no únicamente estarían los aspirantes a ingresar a la Institución; sino especialmente debería estar el personal que la propia Institución hubiese capacitado previamente; de aquí, se señaló la importancia que tiene vincular estrechamente al proceso de reclutamiento, selección e integración, con los programas de formación y capacitación así como con los procesos de planeación Institucional.

Por otro lado, se recomendó que al documento se incluyera también una etapa de evaluación del desempeño, posterior a la etapa de integración; que podría llevarse a cabo cuatro o seis meses después de la incorporación del personal a su plaza; ya que de ella podría obtenerse información valiosa para modificar, en caso necesario, los instrumentos que se estén aplicando para la selección, con objeto de que cumplan con su propósito de permitir sólo el acceso del personal más calificado y adecuado a las necesidades de las dependencias.

También en las diferentes mesas se reconoció la importancia de que las Instituciones cuenten con manuales de descripción de puestos adecuados y actualizados a las necesidades de las dependen-

cias, especialmente las académicas, que ello facilita la selección del personal idóneo para sus necesidades específicas.

De otra parte, se señaló la necesidad de que se estudie la problemática relativa a la fase de contratación, ya que en ésta existen problemas que merecen ser analizados selectivamente a fin de aprovechar las experiencias del conjunto de las Instituciones.

Adicional a lo anteriormente expuesto, se mencionaron un conjunto de propuestas destinadas a mejorar el proceso de reclutamiento, selección e integración:

- a) En el caso de las pruebas psicométricas, cuando se apliquen, no deben ser condicionantes para el ingreso o promoción de personal. En su caso, deben ser consideradas como un elemento adicional de valoración.
- b) Integrar en el manual de reclutamiento y selección a los objetivos, políticas y funciones específicas de cada puesto.
- c) Estudiar las políticas que deben observarse en el caso particular del personal eventual, y ligar a este personal con la bolsa de trabajo.
- d) Establecer en las áreas de Recursos Humanos una terminología común, para evitar confusiones de carácter conceptual.

Por otro lado, se coincidió en todas las mesas en la importancia de intercambiar información y experiencias, proponiéndose que se integrara, al igual que en el caso de formación, una biblioteca que contuviera los instrumentos de reclutamiento y selección, tales como baterías de pruebas, bancos de reactivos, manuales, etc. solicitándose para este efecto el apoyo de la ANUIES o del Secretariado Conjunto para fomentar su integración y actualización periódica.

Se propuso asimismo que se contemple la posibilidad de organizar y realizar talleres regionales destinados específicamente a los procesos de reclutamiento, selección, integración y seguimiento del personal administrativo.

2. RELATORIA DEL DÍA.

Viernes 13 de noviembre de 1987.

2.1 TEMA:

Análisis y Valuación de Puestos.

2.2. CONFERENCIA:

Metodología Básica para el Análisis y Valuación de Puestos en las Universidades e Instituciones de Educación Superior.

Lic. Humberto Dardón Hernández

Lic. Luis Manuel Olivares E.

Lic. Adrián Rubio R.

Lic. Rubén Sánchez V.

El Colegio de México

2.3 SUMARIO.

Dentro de este tema se analiza el hecho de que en las IES, resulta cierta la aseveración de que el elemento humano es el recurso más valioso, por lo tanto, su administración requerirá de la aplicación de técnicas que le permitan, desde su origen, una adecuada planeación; es decir, el administrador de los recursos humanos deberá ser capaz de prever e identificar las necesidades de personal, definir la correspondencia entre el contenido de los puestos y los requerimientos de la organización y, como consecuencia de ello, deberá proporcionar los elementos necesarios para el establecimiento de un sistema de remuneraciones que permita mantener el equilibrio entre los distintos grupos y categorías que integran la estructura ocupacional de las IES.

2.4. RELATO GENERAL SOBRE EL TEMA:

Análisis y Valuación de Puestos.

2.5 TEMA:

Estructura y Organización del Area de Recursos Humanos en las IES.

2.6. CONFERENCIA:

Estructura y Organización del Area de Recursos Humanos en las IES.

Lic. Jorge Huerta Vázquez

Universidad Autónoma Metropolitana

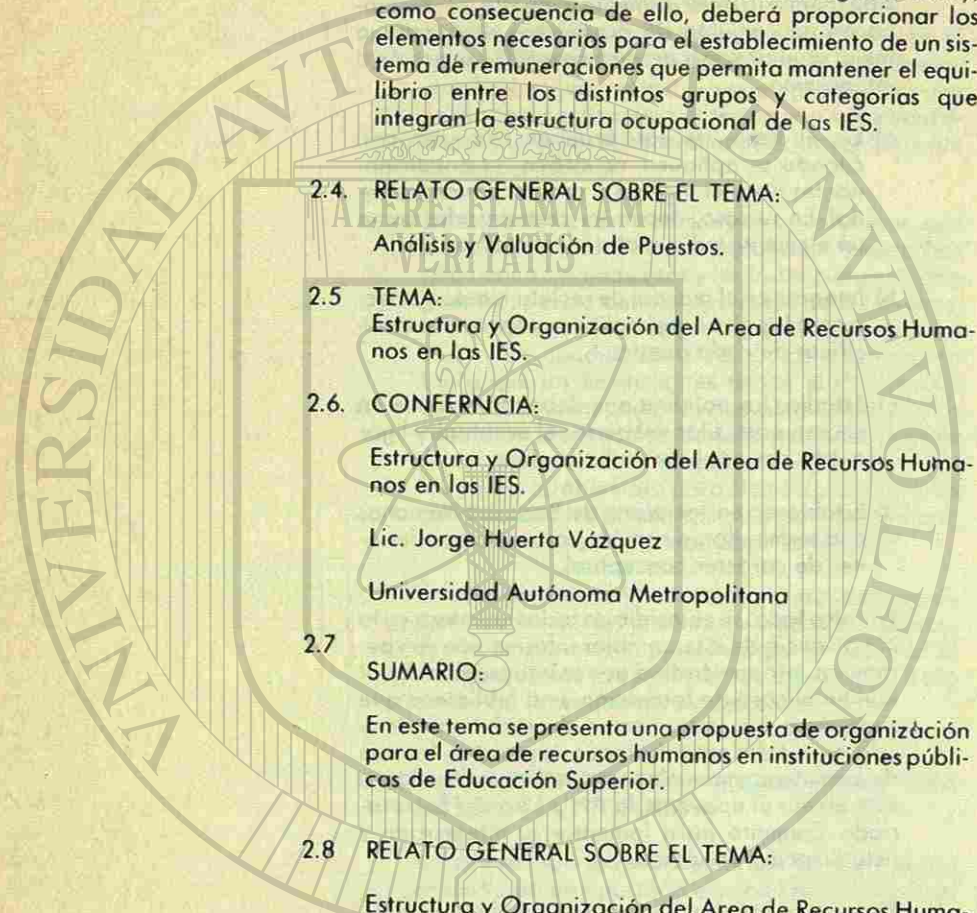
2.7

SUMARIO:

En este tema se presenta una propuesta de organización para el área de recursos humanos en instituciones públicas de Educación Superior.

2.8 RELATO GENERAL SOBRE EL TEMA:

Estructura y Organización del Area de Recursos Humanos en las IES.



MEMORIAS DE LA III REUNION NACIONAL SOBRE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR

METODOLOGIA BASICA PARA EL ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS EN LAS UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR

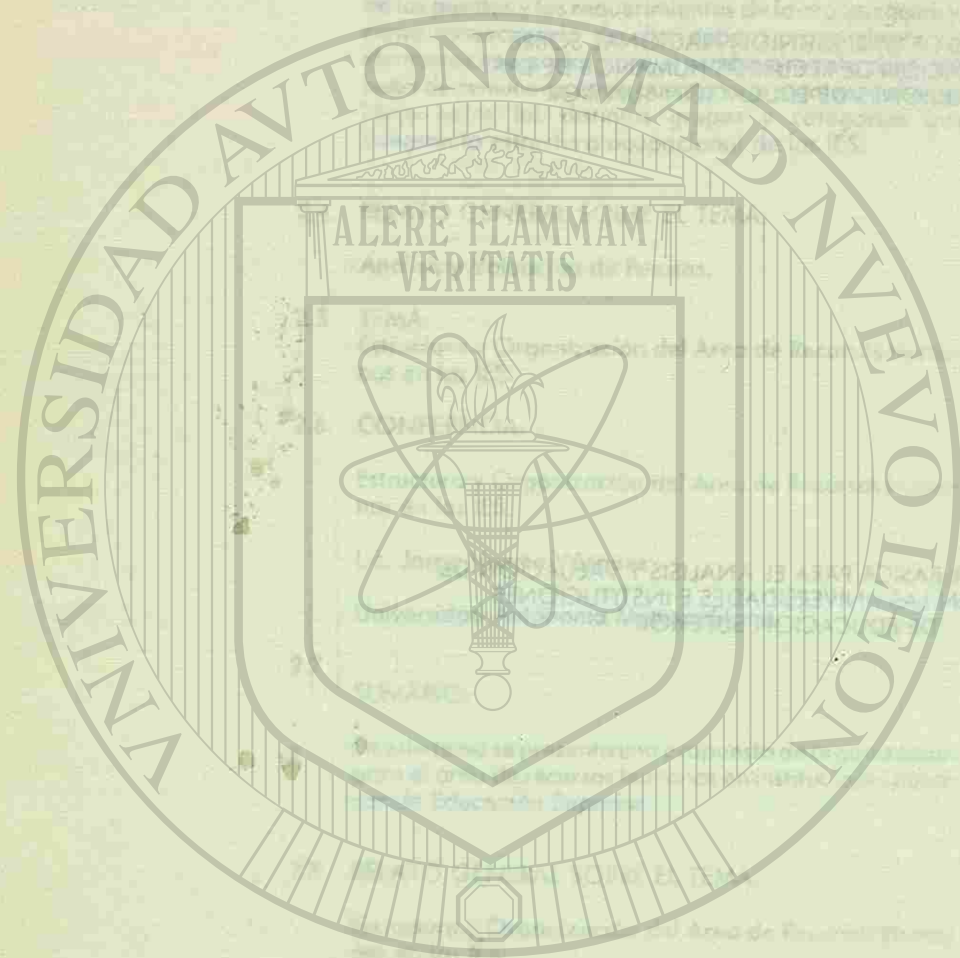
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

J. HUMBERTO DARDON H.
LUIS MANUEL OLIVARES E.
ADRIAN RUBIO RANGEL
RUBEN SANCHEZ V.

EL COLEGIO DE MEXICO

NOVIEMBRE DE 1987



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

INTRODUCCION

En las Instituciones de Educación Superior, resulta cierta la aseveración de que el elemento humano es el recurso más valioso, por lo tanto, su administración requiere de la aplicación de técnicas que le permitan desde su origen una adecuada planeación, es decir, el administrador de los recursos humanos deberá ser capaz de prever e identificar necesidades de personal, definir la correspondencia entre el contenido de los puestos y los requerimientos de la organización y como consecuencia de ello deberá proporcionar los elementos necesarios para el establecimiento de un sistema de remuneraciones que permita mantener el equilibrio entre los distintos grupos y categorías que integran la estructura ocupacional de las Instituciones.

La parte más importante de la planeación de los recursos humanos, desde el punto de vista institucional, radica entonces en la capacidad de determinar en calidad y cantidad el personal necesario para cumplir con las funciones que tiene encomendadas.

Aquí en este punto es prudente señalar que en trabajos anteriores se han citado, una clasificación inicial de las funciones que atienden y cumplen las Instituciones de Educación Superior y que se relacionan con las funciones sustantivas de docencia, investigación y difusión y las funciones de apoyo como las de administración.⁽¹⁾

Por lo que, en este documento consideramos que estos aspectos resultan comprensibles, así que orientamos nuestros propósitos hacia el establecimiento de criterios que nos conduzcan al mejor entendimiento de las distintas herramientas de que puede valerse la planeación de recursos humanos para poder cumplir con los objetivos descritos en el aparato inicial de este documento.

La planeación de recursos humanos en las Instituciones de Educación Superior debe hacer uso de herramientas de gran valía como lo son el manejo de la estadística⁽²⁾ para la programación y proyección de necesidades, así como el análisis del comportamiento de éstos, en cuanto a tendencias de crecimiento y composición de la fuerza de trabajo de las organizaciones; otra herramienta de igual importancia es la técnica de análisis y valuación de puestos en cuyo contenido metodológico centramos nuestra atención, y es aquella que nos permite identificar y correlacionar el contenido de los puestos con las necesidades de la organización.

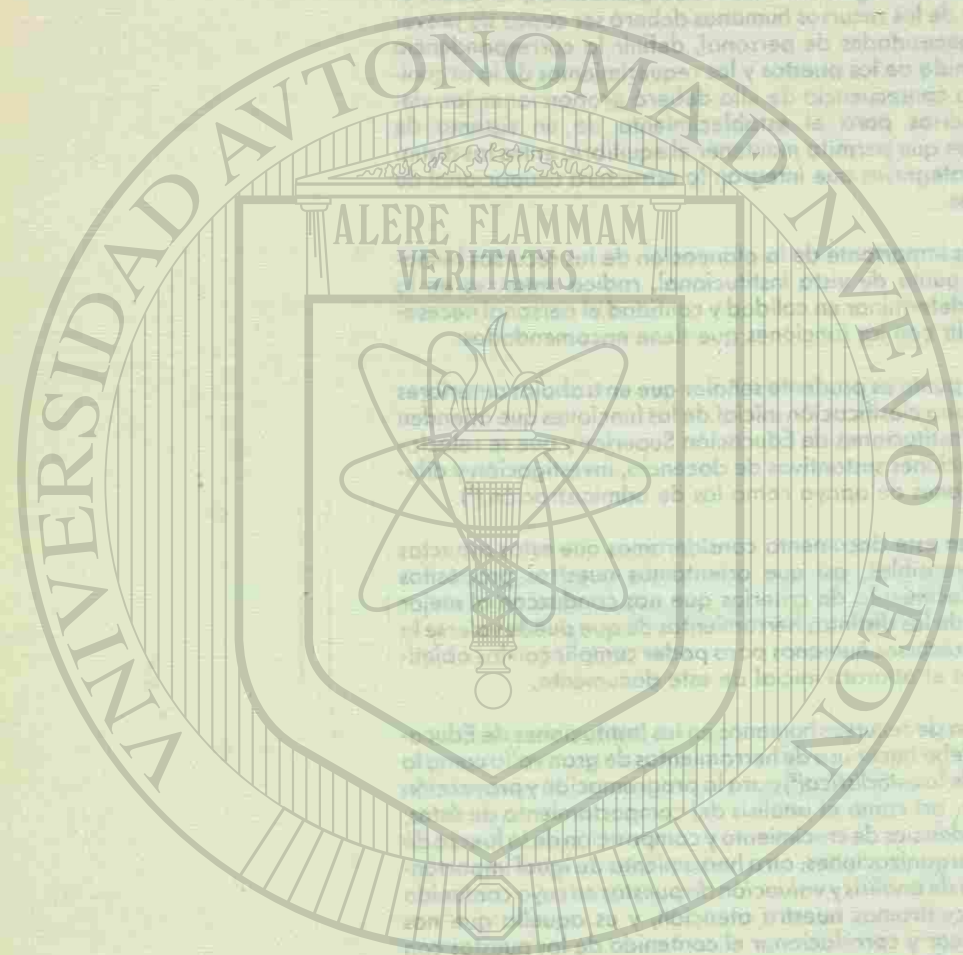
Estos aspectos, igualmente útiles, nos permiten a lo largo de un proceso, arribar al establecimiento de un sistema de remuneraciones que resulta indispensable si se desea mantener y buscar un equilibrio en la remuneración de los trabajadores al servicio de la organización.

El funcionamiento de las Instituciones de Educación Superior responde a la existencia de un conjunto de factores⁽³⁾, mediante los cuales se hace posible el cumplimiento de las funciones sustantivas que hemos señalado.

⁽¹⁾ Para ampliar estos conceptos pueden consultarse los documentos preparados por los participantes en las Reuniones Nacionales sobre la Administración de Recursos Humanos en las Instituciones de Educación Superior, México-UNAM, y Universidad de Guadalajara, en Guadalajara, Jal.

⁽²⁾ Debe entenderse el manejo de la estadística como herramienta en la planeación de recursos humanos en dos aspectos: 1) La estadística descriptiva como modelo matemático para la interpretación cuantitativa de la información y 2) En el aspecto cualitativo interpretando la calidad, tendencias, actitudes, potencialidades del recurso humano, (vr. gr.) Inventario de recursos humanos, profesiogramas, tablas de remplazo, etc.

⁽³⁾ Nos referimos a factores dentro del enfoque sistemático de la administración, definiéndolos como elementos de orden externo e interno que interactúan constantemente dentro de las organizaciones.



En las instituciones de Educación Superior, resulta cada vez más evidente que el desarrollo humano es el aspecto más importante, tanto en el nivel de la institución como en el nivel de la sociedad. En consecuencia, se requiere una estructura organizacional que permita a las instituciones de Educación Superior cumplir con sus funciones y objetivos de manera eficiente y efectiva. La presente investigación tiene como finalidad analizar la estructura organizacional de las instituciones de Educación Superior y proponer un modelo de estructura organizacional que sea acorde con las necesidades de las mismas.

Un sistema de educación superior integrado a las necesidades nacionales sólo puede alcanzarse en la medida en que las propias Instituciones participantes mejoren su organización funcional interna que necesariamente debe incorporar una estrategia que contemple herramientas de planeación.

El empleo de métodos y técnicas, como la propuesta de este documento, permiten analizar la composición de la estructura ocupacional requerida por las distintas áreas orgánico-funcionales y propician su ordenamiento en un sistema de remuneraciones que garanticen equidad.

La dinámica actual en las Instituciones de Educación Superior, se encuentra condicionada por factores de orden económico que generan mayores demandas en las asignaciones presupuestales, fundamentalmente en los renglones que se destinan al pago de los servicios personales lo que obliga a la incorporación de métodos y técnicas que satisfagan y orienten dichas demandas.

En la actualidad se identifica la ausencia de herramientas como las señaladas en este estudio, lo que ha traído como consecuencia el que no exista una identificación de los requerimientos de personal para integrar los cuadros técnicos y administrativos y su correspondencia con los programas dentro de un proceso racional de planeación.

El objetivo central de este trabajo es el de proporcionar a los responsables de la administración de los recursos humanos en las Universidades e Instituciones de Educación Superior, una metodología básica para el diseño e implantación de la técnica de análisis y valuación de puestos como instrumento de planeación que permita, fundamentalmente, la integración de una política de sueldos y salarios acorde con las necesidades institucionales, destacando que la dimensión e importancia de este objetivo es aún más significativo cuando se involucra la participación del sistema propuesto con otros sistemas, incluso como instrumento de negociación colectiva.

Basado en este propósito global, el desarrollo y contenido del documento se presenta de la manera siguiente:

En las consideraciones generales se describe un panorama general de cómo se inserta la administración de recursos humanos en las Instituciones de Educación Superior, definiendo sus características, su importancia, los diferentes elementos que lo componen y su participación en el sistema administrativo en su conjunto. Se destacan las funciones sustantivas de toda Institución de Educación Superior y se precisa la contribución de las funciones adjetivas o de apoyo al logro de las primeras, dando especial atención a la administración de recursos humanos.

También se señala la estructura administrativa que es común en lo funcional⁽¹⁾, a estas Instituciones para llevar a cabo los programas de docencia, investigación y difusión de la cultura y principalmente, la forma en que se integran las distintas categorías de personal (académico, administrativo y académico-administrativo) a dicha estructura y en cada subsistema que la compone.

En este mismo apartado se hace mención a la forma en que los sindicatos universitarios han respondido a la necesidad de contar con un sistema de valoración de puestos administrativos, reordenando su estructura político-administrativa de organización⁽²⁾ y su estrategia de negociación a fin de generar espacios hacia una

(1) Se analizará a la administración de recursos humanos como una área funcional interrelacionada con otras áreas de los sistemas y estructuras administrativas en las Universidades e Instituciones de Educación Superior, tales como programación, presupuestación, relaciones laborales, etc.

(2) Estas formas de organización se manifiestan comúnmente a través de la incorporación de nuevos dispositivos de negociación hacia el interior de los sindicatos: mesas ampliadas, personal comisionado, grupos de analistas, comisiones mixtas específicas, etc., y hacia el exterior a través de la alianza entre sindicatos: Foro del ISSSTE, mesa de concentración sindical, consejos, etc.



mayor ingerencia política, económica y de utilización de la fuerza de trabajo en las Universidades.

Como corolario a este apartado se describen los compromisos y convenios contractuales entre Instituciones y sindicatos en torno al surgimiento de la técnica de análisis y valuación de puestos como una obligación establecida en los Contratos Colectivos de Trabajo, identificando su definición, alcances, beneficios, y el grado de cumplimiento de estos compromisos, resaltando la factibilidad de incorporar racionalmente la estructura ocupacional y de remuneración interna que transforme el contenido reivindicativo de las demandas laborales a un proceso de administración interna corresponsable, mediante el empleo de técnicas como la aquí propuesta.

Un segundo apartado está relacionado directamente con la necesidad del uso y aplicación de una técnica de análisis y valuación de puestos, indicando su evolución histórica, su definición en donde se contienen rubros sobre los aspectos generales que deben observarse en el proceso de valuación de puestos y los instrumentos que emplea. Asimismo, se señalan los principales métodos de valuación para asignar valores relativos a cada puesto de acuerdo con una escala o base común. Se destaca por su importancia en el apartado la forma de elegir un método específico dadas las condiciones y características de una determinada estructura ocupacional.

En el tercer apartado, que es la parte medular del estudio, se desarrolla la propuesta de un método aplicable a las Universidades e Instituciones de Educación Superior y se encuentra dividido en cuatro grandes subapartados que se entrelazan recíprocamente y se integran como un manual de actividades secuenciales que permita al administrador de recursos humanos contar con un instrumento que facilite implementar el programa de análisis y valuación de puestos.

El primer subapartado enfoca la planeación del estudio, como principio, se señalan las líneas de comunicación y mecanismos de participación a los diferentes niveles de la estructura y subsistemas involucrados en el programa, a fin de tomar en consideración las unidades, niveles y a los responsables de la instrumentación de la técnica. Tal decisión delimitará además las posibles áreas de responsabilidad en la implantación del sistema. Por otra parte, se define el aspecto cualitativo de los analistas que habrán de dedicarse a esta tarea, su formación y experiencia. Posteriormente se describe el proceso ordenado de las actividades a seguir a efecto de desarrollar consistente y sistemáticamente el análisis y valuación de puestos, atendiendo a las necesidades de operación de cada una de las dependencias^(*) las cuales pueden referirse a modificaciones o ampliaciones en sus programas, funciones, políticas y objetivos que conduzcan a una adecuación de los puestos en su estructura orgánica o bien, a la creación de nuevos puestos que se identifica en la etapa de diagnóstico. En la continuidad del proceso aborda la identificación del universo de personal —sujeto del estudio— y su ubicación en la estructura ocupacional y orgánica a efecto de identificar los puestos tipo^(†) que se constituyan en los indicadores del muestreo, a partir de estos se elaboran las descripciones preliminares, señalando las etapas a través de las cuales se configura el catálogo de puestos.

En el segundo subapartado y a fin de elaborar el instrumento de captación de información se señala la adopción de técnicas de descomposición de funciones, requisitos, responsabilidades, esfuerzo y condiciones ambientales de trabajo.

(*) Este concepto se define como las unidades de trabajo o responsables de unidad particular, tales como Facultades, Escuelas, Institutos, Direcciones, Departamentos, etc.

(†) En poblaciones grandes es frecuente que existan categorías o puestos que son ocupados por un número muy alto de empleados, entonces acude a buscar la identificación de puestos tipo para facilitar el estudio; tal es el caso de los puestos de auxiliar de intendencia, mensajero, chofer, etc.

Se concluye éste destacando los diferentes métodos, en donde se examina la mecánica de análisis, la forma de recopilar la información, así como su clasificación y organización en grupos homogéneos que fueron definidos previamente.

El análisis de puestos hace referencia a la denominación correcta del puesto, sus requisitos de ocupación, su profesiograma o descripción de la actividad genérica que le caracteriza a cada uno de los puestos específicos procurando que sea un claro reflejo de la estructura ocupacional que exigen los programas de la administración evitando así la definición tan genérica que con frecuencia se convierte en el receptáculo de un gran número de funciones, la mayoría de las veces tan disímbolas que impiden su correcta calificación.

En el tercer subapartado se contiene la mecánica de valuación que consigna la ponderación que permite establecer la base necesaria para una adecuada correspondencia entre los elementos constitutivos del puesto y la remuneración que se le asigne mediante el empleo de cédulas de valuación que faciliten la organización y tabulación de la información. Esta técnica pondera los elementos específicos de los puestos que se dan en una organización, comparándolos entre sí para determinar su valor relativo. Se destaca la importancia de la organización del comité de valuación que pondere los elementos específicos de los puestos considerados en una institución, comparándolos entre sí para determinar su valor relativo y por lo tanto, su ubicación en orden de importancia en la escala. Se da respuesta a preguntas como: a) ¿De qué forma se integra un comité de valuación?; b) ¿Cuál es su objetivo?; c) ¿Cuál es su importancia en el programa?, etc.

El cuarto subapartado se encuentra estrechamente ligado al anterior, en el sentido de que la mecánica de valuación permite encauzar la formulación y adecuación de los tabuladores de sueldos y por consiguiente de un sistema homogéneo de remuneraciones. Se indica el proceso mediante el cual se llega a la conformación de un tabulador, considerando los valores relativos de los puestos y su jerarquización y cómo se hacen equivalentes a valores cuantitativos, es decir, su expresión de valores monetarios de salario.

Por otra parte, también se señala cómo proceder a la elaboración de la gráfica de salarios o curva de salarios, ésta determina la equidad interna y muestra en forma clara y objetiva la estructura de sueldos, con lo cual se perciben las irregularidades en la distribución de las retribuciones, así como los desequilibrios entre las percepciones del personal sindicalizado y el de confianza.

El cuarto apartado, señala la importancia de la encuesta de salarios entre las Instituciones de Educación y sus efectos en el sistema en su conjunto.

La encuesta interinstitucional de sueldos y salarios permite integrar la información necesaria que facilite la toma de decisiones en torno al comportamiento del mercado de trabajo de las Instituciones de Educación Superior. Es decir, permitirá conocer los niveles salariales asignados a puestos comunes y la integración de las percepciones bajo condiciones de jornada, prestaciones complementarias, etc.

En el quinto apartado se plantea la vinculación del método propuesto con otros sistemas de administración de recursos humanos, que hace factible desarrollar al sistema de planeación a partir de los procesos o subsistemas resultantes de la aplicación y ejecución de las acciones propuestas.

Dentro del esquema de planeación de recursos humanos retroalimenta al sistema de admisión al proporcionar la información precisa acerca del personal requerido y el perfil de ocupación necesario para desempeñar eficientemente el puesto. En la contratación define con claridad la función para la que se contrata en observancia a las normas legales. Asimismo, la identificación objetiva del puesto es un instrumento que facilita la inducción del personal al conocer las responsabilidades y condiciones de su desempeño en el ejercicio del puesto.

Destaca, además la vinculación del método con el sistema de promoción al estructurar las líneas de ascenso e intercomunicación de puestos que permite el establecimiento de un sistema de ascensos congruente con la estructura ocupacional definida por la técnica propuesta.

Finaliza el apartado al vincularse con el proceso de capacitación en tanto que a partir de la definición de los requerimientos del puesto, permite identificar las necesidades de capacitación tomando como punto de partida la confrontación entre el perfil del ocupante y los requerimientos del puesto; también permite definir la estrategia en la implantación del programa de capacitación al contar con una estructura homogénea de puestos con líneas de ascenso identificadas previamente.

En el último apartado se destaca la estrategia de negociación orientada en dos vertientes; por un lado, con los sindicatos a través del cumplimiento de las obligaciones contractuales sustentadas en una técnica que posibilita el empleo de mayor objetividad en las negociaciones y destaca los beneficios de congruencia, equidad, y competitividad, sobre todo responde a las particularidades operativas y ocupacionales de las propias Instituciones.

Por otro lado, identifica la presencia del aparato gubernamental que requiere de la presentación de planteamientos de carácter técnico, acordes con la política del propio Estado, ya que es quien condiciona el otorgamiento de los recursos presupuestales, principalmente en el renglón de gastos destinados al pago de servicios personales.

En este sentido podemos afirmar que el documento propuesto amplía la capacidad de negociación de las Instituciones frente al Estado, toda vez que se cuenta con elementos objetivos que identifican necesidades propias de las Instituciones de Educación Superior, diferenciándolas de otras entidades públicas con las que en forma frecuente se tiende a establecer similitud aplicando criterios globalizadores de la función pública que en la práctica resultan inoperantes.

Consideraciones generales

Es una verdad indiscutible que las Instituciones de Educación Superior autónomas o no, tienen como fines los de educar, investigar y difundir la cultura respetando la libertad de cátedra e investigación así como el libre examen y discusión de ideas.

En general podemos decir que para la atención de estos principios básicos las Instituciones llevan a cabo una serie de acciones que se identifican como funciones sustantivas y funciones adjetivas o de apoyo. Las funciones sustantivas de las Instituciones de Educación Superior se encuentran consagradas en el Artículo 3º Constitucional y se precisan en sus leyes orgánicas, estatutos, decretos o actos constitutivos.

En cuanto a sus características particulares, por tratarse de un conjunto de ideas y valores que contienen elementos de juicio heterogéneo y variados, se pueden definir en forma general como lo hace Olac Fuentes. Respecto a la función docente señala: "Promover por el dinamismo y racionalidad de la estructura, sus métodos y su historia pedagógica. La formación de los hábitos y actitudes que configuran un tipo humano capaz de convertirse en agente consciente del desarrollo ..., adecuar la estructura de su producto por áreas del conocimiento a las necesidades del desarrollo integral ..., proporcionar al alumno información de mayor calidad y actualidad para lograr y preservar el proceso de desarrollo de la nación ..., ofrecer en la más alta proporción posible la oportunidad de la educación superior con la variedad de niveles y cambios que la realidad del país haga recomendable."⁽¹⁾

(1) Fuentes malinar, Olac "Sobre los objetivos del Sistema de Educación Superior en México, (Revista de la Educación Superior, Vol. 1, No. 1 ANUIES, México 1972.

En relación a la función de investigación: "Vincularse por sus actividades de investigación, a la resolución de los problemas del país sin que esto signifique condicionar la investigación en forma estrictamente utilitarista."⁽²⁾

Por último, con respecto a la función de difusión de la cultura: "Contribuir a la elevación cultural, técnica y cívica de la población a través de sus actividades extra-académicas y de difusión."⁽³⁾

De las reflexiones apuntadas anteriormente, podemos afirmar que las funciones sustantivas definidas constituyen el punto de incidencia de todas las Instituciones de Educación Superior, en ellas a través de la docencia se busca conformar el concepto integral del hombre, en la investigación buscar la independencia científica y tecnológica que dé respuesta a los grandes problemas nacionales y en la difusión de la cultura extender los beneficios de ésta con la mayor amplitud a todos los sectores sociales.

Para el cumplimiento de estas funciones sustantivas, las Instituciones de Educación Superior constituyen formas de organización administrativa generalmente conocidas como funciones adjetivas o de apoyo a subsistemas administrativos que procuran el empleo eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales.

Las formas de organización para administrar estos recursos es sumamente variada y heterogénea en tanto que responde a las características y particularidades de cada casa de estudios.

La función administrativa en las Instituciones de Educación Superior implica el desarrollo de los procesos administrativos como la planeación, la integración, la organización, la dirección y el control en cada una de las áreas funcionales; pero se hace necesario intentar una conceptualización de lo que significa cada una de ellas.

Por función de *Administración de Recursos Humanos* entendemos a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, integración, capacitación y desarrollo del personal académico y administrativo de las Instituciones de Educación Superior, así como la administración de sueldos, relaciones laborales y condiciones de higiene y seguridad.

La *Administración Financiera* por su parte, comprende la planeación, programación y presupuestación así como el gasto, inversión su control y evaluación y la *Administración de Recursos Materiales*, se refiere a la ejecución de programas de adquisiciones, almacenes e inventarios.

La enumeración de estas áreas funcionales no es limitativo, sólo responde a la clasificación típica de áreas funcionales en la administración. Sin embargo, debemos destacar que en las instituciones educativas se presentan procesos que interactúan con las áreas descritas como son los *Servicios Escolares* y *Servicios Generales*.

Los *Servicios Escolares* se encargan de los registros de los estudiantes, el control y expedición de constancias académicas, certificados y títulos profesionales.

Los *Servicios Generales* integran las tareas de mantenimiento y actividades de intendencia, vigilancia, mensajería y demás labores cotidianas de la institución.

Dentro de las áreas funcionales que hemos señalado, en las Instituciones de Educación Superior es común encontrar que la función adjetiva o de apoyo se encuentra agrupada orgánicamente en unidades específicas responsables de desarrollar cada una de las funciones.

(2) *Ibid.*, Op. cit. p.

(3) *Ibid.*, Op. cit. p.

Destaca, además la vinculación del método con el sistema de promoción al estructurar las líneas de ascenso e intercomunicación de puestos que permite el establecimiento de un sistema de ascensos congruente con la estructura ocupacional definida por la técnica propuesta.

Finaliza el apartado al vincularse con el proceso de capacitación en tanto que a partir de la definición de los requerimientos del puesto, permite identificar las necesidades de capacitación tomando como punto de partida la confrontación entre el perfil del ocupante y los requerimientos del puesto; también permite definir la estrategia en la implantación del programa de capacitación al contar con una estructura homogénea de puestos con líneas de ascenso identificadas previamente.

En el último apartado se destaca la estrategia de negociación orientada en dos vertientes; por un lado, con los sindicatos a través del cumplimiento de las obligaciones contractuales sustentadas en una técnica que posibilita el empleo de mayor objetividad en las negociaciones y destaca los beneficios de congruencia, equidad, y competitividad, sobre todo responde a las particularidades operativas y ocupacionales de las propias Instituciones.

Por otro lado, identifica la presencia del aparato gubernamental que requiere de la presentación de planteamientos de carácter técnico, acordes con la política del propio Estado, ya que es quien condiciona el otorgamiento de los recursos presupuestales, principalmente en el renglón de gastos destinados al pago de servicios personales.

En este sentido podemos afirmar que el documento propuesto amplía la capacidad de negociación de las Instituciones frente al Estado, toda vez que se cuenta con elementos objetivos que identifican necesidades propias de las Instituciones de Educación Superior, diferenciándolas de otras entidades públicas con las que en forma frecuente se tiende a establecer similitud aplicando criterios globalizadores de la función pública que en la práctica resultan inoperantes.

Consideraciones generales

Es una verdad indiscutible que las Instituciones de Educación Superior autónomas o no, tienen como fines los de educar, investigar y difundir la cultura respetando la libertad de cátedra e investigación así como el libre examen y discusión de ideas.

En general podemos decir que para la atención de estos principios básicos las Instituciones llevan a cabo una serie de acciones que se identifican como funciones sustantivas y funciones adjetivas o de apoyo. Las funciones sustantivas de las Instituciones de Educación Superior se encuentran consagradas en el Artículo 3º Constitucional y se precisan en sus leyes orgánicas, estatutos, decretos o actos constitutivos.

En cuanto a sus características particulares, por tratarse de un conjunto de ideas y valores que contienen elementos de juicio heterogéneo y variados, se pueden definir en forma general como lo hace Olac Fuentes. Respecto a la función docente señala: "Promover por el dinamismo y racionalidad de la estructura, sus métodos y su historia pedagógica. La formación de los hábitos y actitudes que configuran un tipo humano capaz de convertirse en agente consciente del desarrollo ..., adecuar la estructura de su producto por áreas del conocimiento a las necesidades del desarrollo integral ..., proporcionar al alumno información de mayor calidad y actualidad para lograr y preservar el proceso de desarrollo de la nación ..., ofrecer en la más alta proporción posible la oportunidad de la educación superior con la variedad de niveles y cambios que la realidad del país haga recomendable."⁽¹⁾

(1) Fuentes malinar, Olac "Sobre los objetivos del Sistema de Educación Superior en México, (Revista de la Educación Superior, Vol. 1, No. 1 ANUIES, México 1972.

En relación a la función de investigación: "Vincularse por sus actividades de investigación, a la resolución de los problemas del país sin que esto signifique condicionar la investigación en forma estrictamente utilitarista."⁽²⁾

Por último, con respecto a la función de difusión de la cultura: "Contribuir a la elevación cultural, técnica y cívica de la población a través de sus actividades extra-académicas y de difusión."⁽³⁾

De las reflexiones apuntadas anteriormente, podemos afirmar que las funciones sustantivas definidas constituyen el punto de incidencia de todas las Instituciones de Educación Superior, en ellas a través de la docencia se busca conformar el concepto integral del hombre, en la investigación buscar la independencia científica y tecnológica que dé respuesta a los grandes problemas nacionales y en la difusión de la cultura extender los beneficios de ésta con la mayor amplitud a todos los sectores sociales.

Para el cumplimiento de estas funciones sustantivas, las Instituciones de Educación Superior constituyen formas de organización administrativa generalmente conocidas como funciones adjetivas o de apoyo a subsistemas administrativos que procuran el empleo eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales.

Las formas de organización para administrar estos recursos es sumamente variada y heterogénea en tanto que responde a las características y particularidades de cada casa de estudios.

La función administrativa en las Instituciones de Educación Superior implica el desarrollo de los procesos administrativos como la planeación, la integración, la organización, la dirección y el control en cada una de las áreas funcionales; pero se hace necesario intentar una conceptualización de lo que significa cada una de ellas.

Por función de *Administración de Recursos Humanos* entendemos a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, integración, capacitación y desarrollo del personal académico y administrativo de las Instituciones de Educación Superior, así como la administración de sueldos, relaciones laborales y condiciones de higiene y seguridad.

La *Administración Financiera* por su parte, comprende la planeación, programación y presupuestación así como el gasto, inversión su control y evaluación y la *Administración de Recursos Materiales*, se refiere a la ejecución de programas de adquisiciones, almacenes e inventarios.

La enumeración de estas áreas funcionales no es limitativo, sólo responde a la clasificación típica de áreas funcionales en la administración. Sin embargo, debemos destacar que en las instituciones educativas se presentan procesos que interactúan con las áreas descritas como son los *Servicios Escolares* y *Servicios Generales*.

Los *Servicios Escolares* se encargan de los registros de los estudiantes, el control y expedición de constancias académicas, certificados y títulos profesionales.

Los *Servicios Generales* integran las tareas de mantenimiento y actividades de intendencia, vigilancia, mensajería y demás labores cotidianas de la institución.

Dentro de las áreas funcionales que hemos señalado, en las Instituciones de Educación Superior es común encontrar que la función adjetiva o de apoyo se encuentra agrupada orgánicamente en unidades específicas responsables de desarrollar cada una de las funciones.

(2) Ibid, Op. cit. p.

(3) Ibid, Op. cit. p.

Esta forma de agrupación orgánico-funcional, generalmente permite la interacción de las funciones adjetivas con las funciones sustantivas en la medida que los procesos administrativos satisfacen los requerimientos de apoyo de la docencia, la investigación y la difusión de la cultura.

Ejemplos de lo anterior lo constituyen la existencia de una administración central responsable de las funciones de administración de recursos humanos, financieros, materiales, servicios generales, servicios escolares comparados con la unidad responsable de estos mismos servicios en una facultad, un centro de investigación o una dependencia de extensión o difusión de la cultura.

Como conclusión de lo anteriormente expuesto, debe afirmarse que la función adjetiva no se limita únicamente a proponer el empleo de técnicas o herramientas aisladas o al seguimiento de acciones operativas, sino que, supera esta visión clásica de la administración al transformarse en el medio que posibilita la consecución de los fines sustantivos de las Instituciones de Educación Superior. En consecuencia, esta nueva conceptualización establece un carácter interrelacionado entre las funciones sustantivas y administrativas que permite ubicar la dimensión real sobre el grado de aportación de las funciones no sustantivas o la consecución de los objetivos institucionales.

La Administración de los Recursos Humanos en las Instituciones de Educación Superior.

Como se ha expresado anteriormente, a las Instituciones de Educación Superior les corresponde la responsabilidad de formar recursos humanos útiles a la sociedad cuya formación está orientada a la atención de diversas actividades económicas, tecnológicas, científicas y en general de producción y de servicios.

Ahora bien, dentro de estas actividades se encuentran las propias de las Instituciones de Educación Superior que requieren de integrar y actualizar sus cuadros académicos, técnicos y administrativos.

La consecución de los objetivos institucionales y su vinculación con los requerimientos sociales determinan la dinámica de las Instituciones de Educación Superior y propicia la necesidad de incorporar recursos humanos calificados que constituyen el principal insumo, para desarrollar técnicas, procedimientos, innovaciones tecnológicas y científicas que satisfagan la dinámica de las propias Instituciones de Educación Superior y de la sociedad.

Es por ello que la importancia de los recursos humanos, a nivel institucional, radica en la capacidad para poder determinar en calidad y cantidad los recursos necesarios para cumplir con las funciones que tienen encomendadas.

La administración de recursos humanos en las Instituciones de Educación Superior destaca su importancia por el hecho de ser la función que va a determinar las características y requerimientos del personal que labora en las propias instituciones y su preocupación debe resaltarse en tanto identifica, integra, desarrolla, promueve y retroalimenta en sí el proceso de formación de los recursos humanos.

La administración de recursos humanos comprende las funciones de planeación de recursos humanos, empleo, administración de sueldos y salarios, capacitación y desarrollo y relaciones laborales.

Planeación de recursos humanos: se identifica como un proceso que permite determinar las necesidades de la fuerza de trabajo en sus aspectos cuantitativo y cualitativo propiciados por la atención a la demanda de los servicios, nuevas formas de organización y el desarrollo tecnológico.

La función de empleo: tiene por objeto el lograr que los puestos sean cubiertos en forma oportuna con personal idóneo y comprende los procesos de reclutamiento, selección, inducción, promoción y transferencia.

La administración de sueldos y salarios por su parte, tiene por objeto que los puestos sean retribuidos en forma justa y equitativa mediante el estudio y aplicación de sistemas de remuneraciones atendiendo a las características de cada puesto.

La capacitación y desarrollo: se entiende como un proceso que permite desarrollar capacidades, habilidades y conductas a fin de elevar el rendimiento de los trabajadores, tendiente a propiciar su desarrollo integral.

Por último, las relaciones laborales, cuyo objetivo fundamental es el de conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones de trabajo, de tal modo que sean compatibles con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines propios de las Instituciones de Educación Superior. Esta función comprende la vigilancia de la correcta aplicación de los compromisos bilaterales que se contraen con organizaciones que representan a los trabajadores.

En este estudio, es necesario identificar dos grandes grupos en los que se ubican los recursos humanos, en primer término señalaremos que las Instituciones de Educación Superior cuentan con personal académico y personal administrativo, esta clasificación tan simple atiende a las funciones básicas que se han identificado a lo largo de nuestro documento.

El personal académico (*) es aquel que desempeña actividades directas de la docencia, la investigación o la difusión y extensión de la cultura.

En este punto es conveniente aclarar que a su vez existe una subclasificación de este personal generalmente aceptada y que comprende a:

- Profesores
- Investigadores
- Profesores-Investigadores
- Técnicos Académicos
- Ayudantes o Auxiliares de Docencia e Investigación

Esta subclasificación se localiza con mayor frecuencia en las funciones de docencia e investigación. En las funciones de difusión y extensión la clasificación anterior no se presenta con la misma frecuencia, es aquí en donde encontramos un tipo de personal con características distintas, que contribuye en forma orgánica, programada y sistemática a la difusión de la cultura, ejemplo de ello son los actores, músicos, coreógrafos, etc...

El personal administrativo (**) es aquél que desempeña actividades directas de la administración no vinculadas con las labores académicas.

Por lo que respecta al personal administrativo al servicio de las Instituciones de Educación Superior, éste se clasifica generalmente en:

- Trabajadores de Confianza
- Trabajadores de base

(*) La Ley Federal del Trabajo en su Artículo 353 k, define al trabajador académico como la persona física que presta servicios de docencia o investigación a las universidades o instituciones de educación superior, conforme a los planes y programas establecidos por los mismos.

(**) Véase Ley Federal del Trabajo, artículo 353 k. Trabajador Administrativo es la persona física que presta sus servicios no académicos a las universidades e instituciones de educación superior.

Esta forma de agrupación orgánico-funcional, generalmente permite la interacción de las funciones adjetivas con las funciones sustantivas en la medida que los procesos administrativos satisfacen los requerimientos de apoyo de la docencia, la investigación y la difusión de la cultura.

Ejemplos de lo anterior lo constituyen la existencia de una administración central responsable de las funciones de administración de recursos humanos, financieros, materiales, servicios generales, servicios escolares comparados con la unidad responsable de estos mismos servicios en una facultad, un centro de investigación o una dependencia de extensión o difusión de la cultura.

Como conclusión de lo anteriormente expuesto, debe afirmarse que la función adjetiva no se limita únicamente a proponer el empleo de técnicas o herramientas aisladas o al seguimiento de acciones operativas, sino que, supera esta visión clásica de la administración al transformarse en el medio que posibilita la consecución de los fines sustantivos de las Instituciones de Educación Superior. En consecuencia, esta nueva conceptualización establece un carácter interrelacionado entre las funciones sustantivas y administrativas que permite ubicar la dimensión real sobre el grado de aportación de las funciones no sustantivas o la consecución de los objetivos institucionales.

La Administración de los Recursos Humanos en las Instituciones de Educación Superior.

Como se ha expresado anteriormente, a las Instituciones de Educación Superior les corresponde la responsabilidad de formar recursos humanos útiles a la sociedad cuya formación está orientada a la atención de diversas actividades económicas, tecnológicas, científicas y en general de producción y de servicios.

Ahora bien, dentro de estas actividades se encuentran las propias de las Instituciones de Educación Superior que requieren de integrar y actualizar sus cuadros académicos, técnicos y administrativos.

La consecución de los objetivos institucionales y su vinculación con los requerimientos sociales determinan la dinámica de las Instituciones de Educación Superior y propicia la necesidad de incorporar recursos humanos calificados que constituyen el principal insumo, para desarrollar técnicas, procedimientos, innovaciones tecnológicas y científicas que satisfagan la dinámica de las propias Instituciones de Educación Superior y de la sociedad.

Es por ello que la importancia de los recursos humanos, a nivel institucional, radica en la capacidad para poder determinar en calidad y cantidad los recursos necesarios para cumplir con las funciones que tienen encomendadas.

La administración de recursos humanos en las Instituciones de Educación Superior destaca su importancia por el hecho de ser la función que va a determinar las características y requerimientos del personal que labora en las propias instituciones y su preocupación debe resaltarse en tanto identifica, integra, desarrolla, promueve y retroalimenta en sí el proceso de formación de los recursos humanos.

La administración de recursos humanos comprende las funciones de planeación de recursos humanos, empleo, administración de sueldos y salarios, capacitación y desarrollo y relaciones laborales.

Planeación de recursos humanos: se identifica como un proceso que permite determinar las necesidades de la fuerza de trabajo en sus aspectos cuantitativo y cualitativo propiciados por la atención a la demanda de los servicios, nuevas formas de organización y el desarrollo tecnológico.

La función de empleo: tiene por objeto el lograr que los puestos sean cubiertos en forma oportuna con personal idóneo y comprende los procesos de reclutamiento, selección, inducción, promoción y transferencia.

La administración de sueldos y salarios por su parte, tiene por objeto que los puestos sean retribuidos en forma justa y equitativa mediante el estudio y aplicación de sistemas de remuneraciones atendiendo a las características de cada puesto.

La capacitación y desarrollo: se entiende como un proceso que permite desarrollar capacidades, habilidades y conductas a fin de elevar el rendimiento de los trabajadores, tendiente a propiciar su desarrollo integral.

Por último, las relaciones laborales, cuyo objetivo fundamental es el de conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones de trabajo, de tal modo que sean compatibles con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines propios de las Instituciones de Educación Superior. Esta función comprende la vigilancia de la correcta aplicación de los compromisos bilaterales que se contraen con organizaciones que representan a los trabajadores.

En este estudio, es necesario identificar dos grandes grupos en los que se ubican los recursos humanos, en primer término señalaremos que las Instituciones de Educación Superior cuentan con personal académico y personal administrativo, esta clasificación tan simple atiende a las funciones básicas que se han identificado a lo largo de nuestro documento.

El personal académico (*) es aquel que desempeña actividades directas de la docencia, la investigación o la difusión y extensión de la cultura.

En este punto es conveniente aclarar que a su vez existe una subclasificación de este personal generalmente aceptada y que comprende a:

- Profesores
- Investigadores
- Profesores-Investigadores
- Técnicos Académicos
- Ayudantes o Auxiliares de Docencia e Investigación

Esta subclasificación se localiza con mayor frecuencia en las funciones de docencia e investigación. En las funciones de difusión y extensión la clasificación anterior no se presenta con la misma frecuencia, es aquí en donde encontramos un tipo de personal con características distintas, que contribuye en forma orgánica, programada y sistemática a la difusión de la cultura, ejemplo de ello son los actores, músicos, coreógrafos, etc...

El personal administrativo (**) es aquél que desempeña actividades directas de la administración no vinculadas con las labores académicas.

Por lo que respecta al personal administrativo al servicio de las Instituciones de Educación Superior, éste se clasifica generalmente en:

- Trabajadores de Confianza
- Trabajadores de base

(*) La Ley Federal del Trabajo en su Artículo 353 k, define al trabajador académico como la persona física que presta servicios de docencia o investigación a las universidades o instituciones de educación superior, conforme a los planes y programas establecidos por los mismos.

(**) Véase Ley Federal del Trabajo, artículo 353 k. Trabajador Administrativo es la persona física que presta sus servicios no académicos a las universidades e instituciones de educación superior.

Los trabajadores de confianza se encuentran definidos en términos del Artículo 9 de la Ley Federal del Trabajo, esto es, todos aquéllos que realizan funciones de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización de carácter general, así como los relacionados con trabajos personales del personal directivo de las Instituciones de Educación Superior.

Cabe resaltar que dentro de este grupo de trabajadores ha surgido en las Instituciones de Educación Superior una nueva figura:

Personal Académico Administrativo que es aquél que desempeña actividades de administración académica tales como dirección, coordinación de personal académico o es responsable de alguna entidad de servicios académicos.

Esta primera clasificación del personal de confianza, responde a un criterio estrictamente jurídico, sin embargo, se ha incorporado el concepto de clasificación de personal de confianza que atiende a la estructura orgánica de las Instituciones de Educación Superior. Así se tiene la siguiente subclasificación:

- Personal directivo
- Personal de mando medio y
- Personal administrativo de confianza

Personal directivo es aquel que desempeña el puesto de más alta responsabilidad en las dependencias o unidades responsables de las Instituciones de Educación Superior, en esa categoría se incluyen los Directores, Coordinadores, Secretarios, etc.

Personal de mando medio es aquél que realiza funciones de coordinación o supervisión y en el orden estructural de cada dependencia y/o unidad responsable participa en los niveles de Director de área, Jefatura de departamento, Jefe de área, Unidad administrativa, Delegación administrativa, etc.

Personal administrativo de confianza es aquél que realiza funciones de apoyo de carácter personal y confidencial de los mandos medios y directivos de las Instituciones de Educación Superior.

Trabajadores de base son todos aquellos que ocupan definitivamente una plaza tabulada conforme a las disposiciones tanto de la Ley Federal del Trabajo como de los Contratos Colectivos de Trabajo^(*) que realizan funciones administrativas de carácter operativo especializadas y no especializadas.

Es conveniente añadir que desde el punto de vista estrictamente jurídico, al personal académico y administrativo tanto de confianza como de base, se les puede clasificar a su vez de acuerdo a su forma de contratación en trabajadores por obra determinada o por tiempo determinado.

Trabajadores por obra determinada: son aquellos que se contratan en los términos de la Ley Federal del Trabajo y de los respectivos contratos colectivos de trabajo, cuando así lo exige la naturaleza del trabajo para realizar una obra específica.

Trabajadores por tiempo determinado: son aquellos que se contratan conforme a la Ley Federal del Trabajo y a los correspondientes contratos colectivos de trabajo, cuando así lo exige la naturaleza del trabajo o bien cuando se tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador.

^(*) En algunas Instituciones de Educación Superior existen convenios, condiciones generales de trabajo, reglamentos específicos que definen al personal administrativo de base.

Hasta aquí, hemos planteado los rasgos característicos generales de los recursos humanos en las Instituciones de Educación Superior. En los subsecuentes apartados abordaremos los aspectos relativos al personal administrativo de base en las Instituciones de Educación Superior.

Hecha la observación anterior, partiremos del estudio de las ramas⁽¹⁾ en que se clasifica el personal administrativo.

Es frecuente que en las Instituciones de Educación Superior el personal administrativo se agrupe en las siguientes ramas:

- Auxiliar de administración
- Administración
- Técnica especializada
- Profesional
- Obrera
- Especializada obrera

La rama auxiliar de administración se integra por el personal que realiza las labores de carga y traslado de mobiliario, reparaciones simples de equipo, vigilancia de instalaciones y locales, mensajería, transportación y demás auxiliares de la administración.

El personal de la rama de administración tiene las funciones de preparación, registro, proyección, distribución, ejecución y control de los trabajos de oficina, biblioteca, archivo, etc.

La rama técnica especializada se integra por el personal que desarrolla actividades que requieren especialización mediante estudios y la práctica en una parte de la técnica o arte respectivo.

El personal de la rama profesional realiza las funciones que corresponden a la aplicación práctica de una profesión.

El personal de la rama obrera realiza actividades correspondientes al ejercicio de un oficio, ejecución de una obra y/o la conservación y reparación de instalaciones.

La rama especializada obrera integra a los puestos que desarrollan actividades que requieren especialización en un oficio mediante estudios técnicos.

A manera de ejemplo y para ilustrar esta clasificación por ramas se propone la siguiente distribución:

Rama Auxiliar de Administración

- Auxiliar de intendencia
- Mensajero
- Vigilante
- Chofer
- Gestor
- Supervisor
- Cocinero
- Auxiliar de tienda

⁽¹⁾ El concepto de rama debe entenderse como el conjunto de puestos con características similares que los identifica dentro de un grupo de ocupaciones, constituye una línea lógica de ascenso escalafonario, de acuerdo a la complejidad creciente de sus puestos.

Rama de Administración

Recepcionista
Telefonista
Mecanógrafa
Auxiliar de biblioteca
Taquimecanógrafa
Secretaria
Archivista
Jefe de sección
Jefe de mesa
Multicopista
Almacenista
Auxiliar de contabilidad
Auxiliar de oficina

Rama Técnica Especializada

Operador de offset
Tipógrafo
Linotipista
Laboratorista
Capturista
Programador
Bibliotecario
Dibujante
Redactor
Traductor
Auxiliar de guardería
Auxiliar de enfermería

Rama Profesional

Contador
Educatora
Químico
Ingeniero
Arquitecto
Médico
Enfermera

Rama Obrera

Albañil
Carpintero
Electricista
Herrero
Mecánico
Pintor
Plomero
Soldador
Jardinero
Peón
Cerrajero

Rama Especializada Obrera

Ebanista
Fogonero
Jefe de taller
Oficiales de la rama obrera:
Oficial albañil
Oficial carpintero
Oficial electricista

El Sindicalismo Universitario: Presencia de un factor real de poder en las Instituciones de Educación Superior

El sindicalismo universitario representa hoy en día un factor real de poder, no sólo en la vida de las Universidades e Instituciones de Educación Superior, sino también en el quehacer político y económico del país. Esta concepción es ratificada por el Maestro Alfredo J. Ruprecht, quien expone:

"El sindicalismo moderno, si se analiza a través de su actuación en el mundo actual, se nota que es un decidido factor de poder, influyendo de maneras diversas y no siempre eficientes en la marcha del Estado."^(*)

El surgimiento del sindicalismo universitario no es accidental, sino que es el resultado de las siguientes circunstancias:

1. Causas y motivos de índole económica
 2. Motivos de naturaleza estructural
 3. Circunstancias de carácter político
1. **Causas y motivos de índole económica.** Entre los principales factores económicos que influyeron en la sindicalización de los trabajadores al servicio de las Instituciones de Educación Superior, destacan:
 - El proceso inflacionario, con el respectivo deterioro del poder adquisitivo de los trabajadores.
 - La presunción de que la remuneración de los trabajadores universitarios es comparativamente inferior a la de otros empleados con funciones y preparación equivalentes, tanto en el sector público como en el privado, presentándoseles la sindicación como una oportunidad para obtener logros económicos y conquistas laborales.
 - La idea de que los sindicatos obtienen mayores prestaciones económicas que las que la administración de las universidades conceden sin presión alguna.
 - Para la mayor parte de los trabajadores, las instituciones de altos estudios, significan su única fuente de ingresos por lo que la sindicalización se presentó como un medio para adquirir mayor estabilidad laboral, y
 - La notable disminución del presupuesto que sufrieron varias universidades en los años 1969 y 1970 —lo que se ha interpretado por algunos autores como una represión financiera por parte del Estado motivada por los sucesos violentos de 1968—, por lo que el sindicalismo se presentó como una respuesta natural de protección laboral.

La espiral inflacionaria que se presentó en la década de los años setentas y que se ha agudizado a últimas fechas, necesariamente volverá a tener graves consecuencias sobre los ingresos reales de los trabajadores. Es indiscutible que la crisis

(*) Ruprecht, Alfredo J. *derecho Colectivo del Trabajo*, UNAM, México, 1980, p. 60.

Rama de Administración

Recepcionista
Telefonista
Mecanógrafa
Auxiliar de biblioteca
Taquimecanógrafa
Secretaria
Archivista
Jefe de sección
Jefe de mesa
Multicopista
Almacenista
Auxiliar de contabilidad
Auxiliar de oficina

Rama Técnica Especializada

Operador de offset
Tipógrafo
Linotipista
Laboratorista
Capturista
Programador
Bibliotecario
Dibujante
Redactor
Traductor
Auxiliar de guardería
Auxiliar de enfermería

Rama Profesional

Contador
Educatora
Químico
Ingeniero
Arquitecto
Médico
Enfermera

Rama Obrera

Albañil
Carpintero
Electricista
Herrero
Mecánico
Pintor
Plomero
Soldador
Jardinero
Peón
Cerrajero

Rama Especializada Obrera

Ebanista
Fogonero
Jefe de taller
Oficiales de la rama obrera:
Oficial albañil
Oficial carpintero
Oficial electricista

El Sindicalismo Universitario: Presencia de un factor real de poder en las Instituciones de Educación Superior

El sindicalismo universitario representa hoy en día un factor real de poder, no sólo en la vida de las Universidades e Instituciones de Educación Superior, sino también en el quehacer político y económico del país. Esta concepción es ratificada por el Maestro Alfredo J. Ruprecht, quien expone:

"El sindicalismo moderno, si se analiza a través de su actuación en el mundo actual, se nota que es un decidido factor de poder, influyendo de maneras diversas y no siempre eficientes en la marcha del Estado."^(*)

El surgimiento del sindicalismo universitario no es accidental, sino que es el resultado de las siguientes circunstancias:

1. Causas y motivos de índole económica
 2. Motivos de naturaleza estructural
 3. Circunstancias de carácter político
1. **Causas y motivos de índole económica.** Entre los principales factores económicos que influyeron en la sindicalización de los trabajadores al servicio de las Instituciones de Educación Superior, destacan:
 - El proceso inflacionario, con el respectivo deterioro del poder adquisitivo de los trabajadores.
 - La presunción de que la remuneración de los trabajadores universitarios es comparativamente inferior a la de otros empleados con funciones y preparación equivalentes, tanto en el sector público como en el privado, presentándoseles la sindicación como una oportunidad para obtener logros económicos y conquistas laborales.
 - La idea de que los sindicatos obtienen mayores prestaciones económicas que las que la administración de las universidades conceden sin presión alguna.
 - Para la mayor parte de los trabajadores, las instituciones de altos estudios, significan su única fuente de ingresos por lo que la sindicalización se presentó como un medio para adquirir mayor estabilidad laboral, y
 - La notable disminución del presupuesto que sufrieron varias universidades en los años 1969 y 1970 —lo que se ha interpretado por algunos autores como una represión financiera por parte del Estado motivada por los sucesos violentos de 1968—, por lo que el sindicalismo se presentó como una respuesta natural de protección laboral.

La espiral inflacionaria que se presentó en la década de los años setentas y que se ha agudizado a últimas fechas, necesariamente volverá a tener graves consecuencias sobre los ingresos reales de los trabajadores. Es indiscutible que la crisis

(*) Ruprecht, Alfredo J. *derecho Colectivo del Trabajo*, UNAM, México, 1980, p. 60.

económica vendrá a fortalecer aún más a los sindicatos universitarios, toda vez que se buscará la sólida unión de los trabajadores para hacer frente al impacto de las condiciones económicas desfavorables.^(*)

2. Motivos de naturaleza estructural.

Por lo que se refiere a las causas de índole estructural que, como producto de la masificación de la educación superior, han incidido en el nacimiento y consolidación del sindicalismo universitario, se encuentran las siguientes:

— La desmesurada expansión y notable crecimiento de las Instituciones de Educación Superior, que originaron según el sentir de algunos trabajadores, principalmente en los profesores, cuyos méritos académicos y profesionales nunca fueron reconocidos.

— Como consecuencia del crecimiento acelerado, se forzó una improvisación de profesores, cuya mayoría estaba integrada por recién graduados o incluso estudiantes. Para esta nueva clase de miembros del personal académico, la sindicalización aparecía como la única alternativa viable para el logro de su estabilidad en el trabajo y la regularización de su *capitis diminutio* laboral. En efecto, el Doctor Jorge Carpizo ha manifestado que "la entrada de profesores jóvenes en proporciones mayores a las acostumbradas; jóvenes que aún no logran la estabilidad en el cargo y sienten que los requisitos académicos de los estatutos no son fáciles de satisfacer... Esta circunstancia llevó a los profesores a la militancia sindical en la Universidad."⁽¹⁾

Este fenómeno se presentó igualmente en el personal administrativo en donde la improvisación fue el factor que estuvo presente en la contratación desproporcionada tanto en los requerimientos cuantitativos reales de las instituciones para el cumplimiento de sus objetivos como de la calidad del personal que fue incorporado.

— La indefinición jurídica de los aspectos laborales en las Instituciones de Educación Superior, lo que provocó inseguridad entre los miembros del personal académico y administrativo y el deseo de una organización gremial que los defendiera.

3. Causas y motivos de carácter político.

Entre las principales causas políticas que influyeron en la consolidación del sindicalismo en las universidades, destacan las siguientes:

— La oportunidad que se deriva del movimiento sindical universitario para integrar un bloque de lucha por encontrar nuevas alternativas de participación democrática a nivel nacional, por medio de la reforma y apertura del sistema político mexicano. Así en el año de 1977, el órgano legislativo aprobó la denominada "Reforma Política", para cuya implantación se tomó en cuenta, entre otras fuerzas, la representada por el Partido Comunista Mexicano, algunos de cuyos integrantes más destacados eran, y son dirigentes principales del sindicalismo universitario, particularmente dentro del Sindicato de Trabajadores de la Universidad Autónoma de México (STUNAM). Tomando en consideración que

(*) Así, por ejemplo, las mesas de concertación sindical agrupan a varias organizaciones con el objeto de diseñar y establecer políticas uniformes para la revisión de contratos colectivos de trabajo, salario contractual y de emergencia, así como de diversas prestaciones.

(1) Carpizo, Jorge, El Régimen Laboral en la Universidad Latinoamericana, Unión de Universidades de América Latina, México, abril-junio de 1975, p. 368.

determinados grupos políticos que operaban en las Instituciones de Educación Superior, anteponian sus propios fines y manipulaban los conflictos estrictamente universitarios. La Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES) denunció que tales agrupaciones tenían como fin el de reducir a las casas de estudios al nivel "de un objeto de negociación dentro del acomodo de las fuerzas políticas manipulando para ello las aspiraciones de los trabajadores o las inquietudes de los estudiantes."

— El desarrollo del sindicalismo a nivel mundial y, fundamentalmente, en varios sectores del país.

— La concepción de que el sindicalismo constituye un instrumento de poder, tanto del personal académico como de los trabajadores administrativos, y

— La idea de que la sindicalización significa un medio eficaz para obtener una mayor participación en el gobierno y administración de las Instituciones de Educación Superior; incluso, para determinados líderes sindicales, representa una oportunidad para modificar el sentido y enfoque de la enseñanza superior mediante su intervención.

Es una verdad indiscutible que la sindicalización y la negociación colectiva adquirieron un carácter irreversible dentro de las universidades públicas mexicanas. En efecto, en los inicios de 1980 cuando menos el 69% de las 39 universidades públicas revisaba condiciones generales de trabajo con la representación gremial de su personal académico y un 82% lo hacía con la de su personal administrativo.⁽²⁾ El fenómeno de la sindicalización se precipitó en las universidades mexicanas, donde la realidad desbordó a la norma jurídica, llegando a convulsionar los fines sustanciales de las casas de educación superior.

La celebración de instrumentos colectivos laborales —entonces convenios colectivos de trabajo— proporcionó una mayor protección de los derechos gremiales del personal administrativo al servicio de las Instituciones de Educación Superior, así como la posibilidad real de aumentar constantemente sus prestaciones económicas y sociales. La negociación de tales convenios colectivos de trabajo generalmente se caracterizó por el sistema de fuerza y argucia empleado por los sindicatos. Bajo estas circunstancias —incluso algunas veces violenta— se estableció la bilateralidad del sistema de negociación colectiva como mecanismo para determinar diversas cuestiones que, en la práctica, algunas ocasiones fueron más allá de las laborales.

En los convenios, hoy contratos colectivos de trabajo, se estipuló la integración de comisiones mixtas paritarias con representantes de las universidades y los sindicatos respectivos, a las cuales se les facultó para la sustanciación y aplicación de las cláusulas relativas a la admisión, higiene y seguridad, escalafón y capacitación del personal, así como la descripción y valuación de los puestos administrativos de base.

(1) Documento presentado por el Presidente de la Asamblea General de la ANUIES, al Secretario de Educación Pública y que contiene los acuerdos de los Rectores, aprobados el 22 de febrero de 1980. "Las relaciones laborales en las Universidades Públicas Autónomas", Gaceta UNAM, suplemento extraordinario. Septiembre 22 de 1980, p. 5.

(2) Orozco Hernández, José de Jesús, Régimen de las relaciones colectivas de trabajo de las universidades públicas autónomas. Ed. UNAM, México 1984, p. 20.

Efectivamente, en varios contratos colectivos de trabajo pactados entre las Instituciones de Educación Superior y los correspondientes sindicatos de trabajadores administrativos⁽¹³⁾, se estableció que las partes, por conducto de las comisiones mixtas contractuales, que fueron facultadas para estudiar las normas, políticas y prácticas sobre remuneraciones, formularon el Reglamento de Puestos Administrativos de Base. Asimismo, se define al reglamento como "el documento donde se determinan las obligaciones y características de cada puesto y su calificación, que contiene las disposiciones y reglas concernientes, el catálogo de puestos y sus categorías agrupadas, el análisis de cada puesto y sus categorías, integrado por una descripción de funciones y otra de actividades, los requisitos mínimos para cubrir cada puesto y la calificación del mismo".⁽¹⁴⁾

Además, a estas comisiones mixtas contractuales se les fijó un plazo determinado para aprobar el reglamento de puestos administrativos de base y se les atribuyó efectos definitivos a sus resoluciones.

El impacto que tuvieron las cláusulas relativas a la formulación del reglamento de puestos administrativos de base sobre el gobierno, principio y fines inherentes a las universidades se pueden sintetizar como sigue:

a) Mayor participación de las organizaciones sindicales en las áreas de decisión en materia administrativa. La facultad exclusiva que tenían las autoridades administrativas en las Instituciones de Educación Superior que tradicionalmente dictaban los ordenamientos administrativos en materia laboral se vio disminuida ó postergada. En realidad esta potestad pasó a ser motivo de la negociación colectiva contractual a través de acuerdos bilaterales.

Así, la ingerencia sindical en la toma de decisiones administrativas, dificultó y complicó la gestión universitaria, en virtud del veto potencial del sindicato a los propósitos de cambio y reorganización administrativa.

Fue así como se fortaleció el principio de bilateralidad a las relaciones de trabajo.

Por otra parte, la participación de las autoridades universitarias ejecutivas que antes se limitó a lo formal, se transformó en directa e importante al igual que la de los representantes de los trabajadores. En este sentido, varios de los criterios administrativos y condiciones laborales que anteriormente se tomaban en los altos niveles se vieron rebasados por la presencia de los sindicatos en las negociaciones colectivas. En el caso concreto, el reglamento de puestos administrativos de base debe ser elaborado en forma conjunta.

b) El reglamento de puestos administrativos de base: un instrumento de legitimación política de los sindicatos universitarios.

La obligación contractual de elaborar el reglamento de puestos administrativos de base fue aprovechada por algunos sindicatos para ejercer una fuerte influencia sobre los trabajadores y constituir bloques hegemónicos donde los intereses de grupo fueron un componente esencial. Es en ese sentido, que algunos representantes sindicales sostenían que:

⁽¹³⁾ Véase contratos colectivos de trabajo para el personal administrativo de diversas Instituciones de Educación Superior, como son UNAM, El Colegio de México, UAM, etc.

⁽¹⁴⁾ Como se observará en la cita anterior existe una confusión en cuanto a la definición, contenido y alcances de lo que representa un reglamento de puestos administrativos, generalmente se asocia reglamento de puestos con el catálogo de puestos, análisis de puestos y valuación de puestos —como un todo— bajo un solo contenido. Sin embargo, es necesario aclarar que el reglamento es el documento que contiene las normas de ejecución de los instrumentos antes anunciados, como lo es el catálogo y el análisis y valuación de los puestos.

A).- Facilitará:

- * El mejoramiento de la Administración;
- * La adecuada selección del nuevo personal;
- * La mejoría de relaciones entre jefes y subalternos;
- * La mejoría y simplificación del Reglamento de Escalafón.

B.- Permitirá

- * A la Dirección un mejor conocimiento del trabajo que se realiza;
- * El establecimiento de normas de rendimientos;
- * El establecimiento de procedimientos justos y equitativos de promoción;
- * La calificación de méritos;
- * La delimitación de los deberes y derechos de jefes y subalternos;
- * La delimitación real de las actividades de confianza respecto de las de base;
- * La elaboración de estudios de simplificación del trabajo;
- * Llevar a cabo programas de capacitación del personal;
- * Una justa y equitativa asignación de salarios;
- * Uniformar los procedimientos.

Indudablemente, que estos postulados fortalecían más a los sindicatos, por otro lado, cuestionaban la imagen de la administración de las casas de estudio. En efecto, éstas, daban la impresión de carecer de conocimientos y experiencia para formular el mencionado documento.

c) El Reglamento de Puestos Administrativos de Base y su presencia en los emplazamientos a huelga. La formulación del reglamento de puestos administrativos de base representaba un compromiso de gran magnitud para las Instituciones de Educación Superior. La omisión de éstas, de presentar un proyecto al sindicato, oroginó un sinnúmero de emplazamientos a huelga por incumplimiento al contrato colectivo de trabajo, y aún más, como consecuencia de dichos emplazamientos, los sindicatos obtenían cada vez más, no únicamente conquistas laborales, sino una mayor influencia en la administración de las casas de estudio y aún más, se otorgaron ciertas concesiones y prerrogativas a que van más allá de la propia contratación colectiva: reinstalaciones colectivas, regularización del personal contratado por servicios profesionales, etc.

Un buen ejemplo de esta situación lo representó el establecimiento en algunos documentos bilaterales de la participación de los sindicatos para que emitieran su opinión y en consecuencia vigilarán la apertura y justificación de las plazas de confianza, estableciendo además la nulidad de las contrataciones para el personal de confianza, en caso de que no se cumpliera dicha formalidad.

La ausencia del reglamento de puestos administrativos de base, que era exigido por los sindicatos originó un desgaste de autoridad en los constantes emplazamientos a huelga, toda vez que no se

había asimilado el contenido de estos instrumentos, y en consecuencia, la administración universitaria no contaba con elementos técnicos suficientes para atender los planteamientos sindicales.

Necesidad legal de elaborar el reglamento de puestos administrativos de base.

Independientemente del compromiso contractual que adquirieron las Instituciones de Educación Superior con sus respectivos sindicatos para elaborar el reglamento de puestos administrativos de base, existe el fundamento legal que obliga a su formulación.

El Artículo 25 Fracc. III de la Ley Federal del Trabajo, estipula que el patrón — en este caso las Instituciones de Educación Superior — tienen la obligación de precisar en el contrato individual de trabajo, el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible. "Esta disposición tiene estrecha relación con el Artículo 134 Fracc. II y IV de la Ley, toda vez que el trabajador tiene entre sus obligaciones, la de desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón... en todo lo concerniente al trabajo..." Además, "Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados..."

Como se observa con meridiana claridad las disposiciones antes transcritas justifican plenamente la elaboración de la descripción de los puestos y por lo que respecta al fundamento legal de la valuación de los puestos, ésta se encuentra consignada en los artículos 82 y 86 de la Ley citada. El primer artículo se refiere al concepto de salario y el último expresado en los siguientes términos. "A trabajo igual desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual."

Como comentario adicional, las descripciones de puestos y la valuación de los mismos, adquiere trascendental importancia en las controversias individuales de trabajo en las que las Instituciones de Educación Superior tienen que acreditar las responsabilidades laborales de las funciones encomendadas al trabajador.

La necesidad del uso y aplicación de una técnica

A pesar de los esfuerzos realizados en los últimos años por las Instituciones de Educación Superior en la búsqueda de una profesionalización de las áreas adjetivas o de apoyo, éstas, se han visto en la necesidad de enfrentar dentro de un proceso vertiginoso, los cambios experimentados en la vida de las Instituciones.

La administración universitaria sin duda, se ha modernizado en muchos aspectos, la aplicación de las técnicas y herramientas administrativas le han permitido su desarrollo, sin embargo, aún manifiesta rezagos importantes en sus distintas áreas funcionales y en particular el área encargada de la administración de recursos humanos no escapa de esta apreciación.

La experiencia de las áreas responsables de esta función en las Instituciones de Educación Superior, nos indica que aún existen problemas básicos y que fundamentalmente se deben a que la planeación de los recursos humanos sólo se efectúa en forma parcial y la incorporación de las herramientas y técnicas de la planeación es aún escasa, por lo que, resulta de vital importancia el que los administradores de la función puedan contar con elementos útiles y de aplicación práctica en la atención a los problemas del área.

La administración de los recursos humanos, dentro de su concepto más amplio, requiere entonces, del empleo de herramientas y técnicas como la estadística que se utiliza para la programación y proyección de necesidades de personal, así como para el análisis y comportamiento de éstos en cuanto a tendencias de crecimiento y composición de la fuerza de trabajo en las organizaciones, el análisis administrativo, los sistemas y procedimientos y en especial de la técnica del análisis y valuación de puestos.

Muy a menudo, nos encontramos que en las Instituciones de Educación Superior se presentan problemas que resultan característicos del área encargada de la función de recursos humanos; por lo

general, estos problemas tienen que ver con cuestiones relacionadas con los sistemas que se emplean para la contratación del personal y el sistema de remuneraciones, que en la mayoría de las veces presenta obsolescencia, inequidad e improvisación, respondiendo a necesidades y expectativas distintas a las que las organizaciones plantean en su interior, esta situación provoca como efecto resultante que la productividad y eficiencia administrativa se vea disminuida, reflejándose de la siguiente manera:

- Existe desproporción en la relación que se mantiene en el número de personal administrativo respecto al personal académico.
- Es frecuente encontrar incompatibilidad entre las características del personal contratado o de nuevo ingreso con los requerimientos de los puestos.
- Se desconocen las potencialidades del personal que conforma la fuerza de trabajo, limitando ésto su posibilidad de desarrollo.
- Existe desconocimiento de las funciones que integran los puestos y como consecuencia se identifica duplicidad en las tareas a realizar.
- La distribución de las cargas de trabajo son desiguales, lo que provoca una limitante para medir el desempeño de los trabajadores.
- El sistema de sueldos y salarios está diseñado sobre bases poco objetivas y no responde a las necesidades institucionales.
- Se carece de bases técnicas para respaldar la negociación colectiva y existe improvisación en la toma de decisiones que comprometen el futuro de las instituciones.

Estos son algunos de los problemas básicos que como se ha indicado resultan comunes a las áreas de recursos humanos en las Instituciones de Educación Superior y que para facilitar su comprensión y posible atención, éstas deben de apoyarse técnicamente, de allí que resulte de importancia el estudio de la técnica del análisis y valuación de puestos en las Instituciones de Educación Superior.

El Análisis y valuación de puestos

Esta técnica de planeación de recursos humanos tiene su origen en los estudios de tiempos y movimientos (Taylor 1881), cuando se realizan los primeros análisis del trabajo a partir de una enumeración de pasos necesarios para la producción de una unidad determinada —su objetivo era determinar un tiempo de producción— pero es hasta 1911 cuando esta novedosa herramienta empieza a despertar el interés de los empresarios norteamericanos, ya que se puede vislumbrar una posibilidad de sustituir mediante el estudio de las funciones de un puesto los métodos tradicionales de contratación.

Entre 1912 y 1914 se realizaron las primeras aplicaciones de esta técnica, los servicios municipales, los bancos, las compañías de seguros y la industria norteamericana inician una serie de ensayos, primero clasifican a sus empleados en grandes grupos, posteriormente se obtienen las primeras descripciones de puestos asociadas a salarios y por primera vez se empieza a perfilar un método de recopilación de información que permite efectuar las descripciones de los puestos agrupando los elementos comunes de los puestos, en esta primera etapa, los datos obtenidos se emplean para la selección, transferencia, ascensos, promociones y perfeccionamiento de las relaciones con los empleados, es decir, no se relaciona esta información con la determinación de los sueldos y salarios.

Es durante la Primera Guerra Mundial, cuando ante las dificultades para obtener empleados, la escasez de mano de obra calificada y la presencia de otros elementos originados por ésta, aumentaron el interés por la atención en la administración de salarios equitativos; para 1926 se habían desarrollado ya cuatro métodos para la medición de puestos, pero es hasta 1930 cuando estos empiezan a ser empleados en forma sistemática para el establecimiento de sueldos y salarios.

A partir de este momento es cuando la técnica empieza a perfeccionarse y a enriquecerse, pues la legislación laboral de los países empieza a ser modificada y con el paso del tiempo las relaciones laborales empiezan a ser reguladas en busca de un equilibrio entre la administración y los empleados, así, se incorpora el concepto de salario mínimo, distinción entre supervisores y operarios, reglas específicas para las jornadas extraordinarias; se incorporan los conceptos de tabuladores y demás reglas protectoras del salario.

En México se tiene conocimiento de que esta técnica fue en un principio aplicada en las empresas filiales a las empresas norteamericanas y posteriormente se fue extendido su participación en el sector privado, particularmente con el surgimiento de los despachos especializados que ofrecen innovadores sistemas de remuneraciones, desarrollados a partir de la modernización y actualización de la técnica.

En el sector público, la técnica fue ensayada también durante varias ocasiones, es hasta el año de 1980 cuando ésta surge ya mediante un método propositivo para efectuar la elaboración del catálogo de puestos del sector central y en 1982 el esquema muestra avances significativos en la administración pública, sin embargo, como consecuencia de este proceso, se propone a las Instituciones de Educación Superior apegarse a los criterios establecidos para el sector central —es decir, se sugiere que la metodología desarrollada para el Gobierno Federal— se aplique a las Instituciones de Educación Superior.

Por su parte, las universidades habían realizado ya en años anteriores, intentos por aplicar la técnica, en algunos casos los modelos fueron desarrollados y planteados en función de sus necesidades, pero no fue posible llevarlos a la práctica en su totalidad ya que por una parte se presentó el problema relativo al desconocimiento de la técnica en su conjunto, pues sólo se conocía en algunos casos parcialmente, y por otro lado surgió el problema mismo del mantenimiento del sistema.

Con estos antecedentes fue sólo posible llegar en la mayoría de los casos al nivel de las descripciones de puestos, que al no actualizarse perdieron vigencia y nuevamente las cédulas que contenían los perfiles o descripciones quedaron inutilizados.

Otro aspecto fue aquél en el que algunas de las instituciones habían podido aproximarse a lo que sería su tabulador de sueldos, pero la limitación de recursos presupuestales destinados a ese fin y el surgimiento de situaciones externas básicamente ligadas a políticas generales de salarios, no sólo dañaron al sistema propuesto, sino que, en muchos casos rompieron con la estructura de los salarios, tal es el caso que se presenta cuando se acuerdan salarios de emergencia con aplicación diferencial para rangos distintos de salarios.⁽¹⁵⁾

Ahora bien, frente a la sugerencia de que las Instituciones de Educación Superior adoptasen el modelo propuesto para el Gobierno Federal resultó complejo pues basta distinguir los requerimientos de personal de una Secretaría de Estado o una empresa paraestatal, frente a las necesidades de las Instituciones de Educación Superior.

El comentario anterior me lleva a sugerir entonces, que cualquier método que se proponga deberá ser ajustado a las necesidades particulares de cada organización y sólo es posible intentar homologaciones o aplicaciones de propuestas similares para aquellas organizaciones que son semejantes, —es decir, que pueden pensarse en un método aplicable a las Instituciones de Educación Superior— que sea factible o viable de enmarcarse en los propósitos y objetivos generales de política salarial propuesta por el Estado.

⁽¹⁵⁾ En febrero de 1982 el Gobierno de la República a través de la Comisión Nacional de Salarios Mínimos, decretó incrementos diferenciales de 10%, 20% y 30% a los salarios vigentes en esa época.

¿Qué es la valuación de puestos?

Existen muchas definiciones sobre lo que es *valuación de puestos*, pero adoptaremos para nuestros fines la propuesta en: "Industrial Job Evaluation Systems"⁽¹⁶⁾.

"Valuación de puestos, es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma. Empieza con un análisis de los trabajos para obtener descripciones de los puestos, incluyendo la relación de las descripciones, por medio de algún sistema diseñado para determinar el valor relativo de los puestos, o grupos de puestos. También incluyen el avalúo de estos valores, estableciendo, los salarios máximo y mínimo para cada grupo de trabajos, con base en su valor relativo. La operación termina con la revisión final del sistema de salarios resultante".

Esta definición nos permite advertir que la valuación de puestos incluye la obtención de los contenidos de los puestos, su análisis, el ordenamiento de estos contenidos en descripciones de puestos, su estudio, la valuación por medio de algún método, y por último la calificación de los puestos de acuerdo con la valuación, todo esto mediante un programa bien diseñado.

Ahora bien, es importante señalar que esta técnica es aplicable a cualquier organización, en particular en el caso de las Instituciones de Educación Superior estas se verán favorecidas, entre otras ventajas por los resultados que se pueden obtener a lo largo de su implantación, generalmente se logra:

- Contar con datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos.
- Facilitar la integración de los datos para establecer una estructura de salarios comparable con la de otras instituciones y su comportamiento frente al mercado de trabajo.
- Aclarar funciones, líneas de autoridad y responsabilidad en las estructuras.
- Apoyar en la simplificación del trabajo y en la eliminación de operaciones duplicadas.
- Proporcionar una estructura para la revisión de sueldos y salarios, lo que sirve de base para la negociación con el sindicato.
- Contribuir a mejorar las relaciones entre la institución y los empleados, entre otras.

Por supuesto que, no proponemos la técnica como un sustituto de la negociación colectiva; como única herramienta sino que ésta debe de entenderse dentro de un proceso integral de la administración de recursos humanos, pues finalmente ayuda a corregir desigualdades en el establecimiento de un programa de sueldos y salarios y define los criterios que sustentan los sistemas de admisión, escalafón, capacitación y desarrollo.

Métodos de valuación

En la actualidad existen diversos métodos para el análisis y valuación de puestos, tanto las organizaciones como los consultores especializados han desarrollado sistemas de valuación a los que se les conoce con el nombre de su autor (método Hay de valuación de puestos, por ejemplo), pero todos ellos basados en cuatro métodos básicos que se han perfeccionado a través del tiempo.

En cuanto a los cuatro métodos básicos podemos considerar los siguientes:⁽¹⁷⁾

⁽¹⁶⁾ Industrial Job Evaluation Systems, U.S., Employment Service, Occupational Analysis Branch, Octubre 1947, p. 19.

⁽¹⁷⁾ E. Lanham, Valuación de puestos. Bases objetivas para fijar escalas de Salarios, Cia. Editorial Continental, SA., México, 1981, pp.62-74

Método de gradación o alineación de puestos.
 Método de clasificación o grados
 Método de puntos
 Método de comparación de factores

Las características principales de estos cuatro métodos radica en la base que se utiliza para hacer la valuación, es decir, estos métodos pueden usar bases cuantitativas y no cuantitativas en la calificación de los puestos.

Aplican bases o criterios cuantitativos en la calificación cuando los puestos son divididos en sus partes componentes analizando y proporcionando un valor en puntos o en dinero a cada parte, para obtener el valor final del puesto la suma de los valores individuales.

Las bases o criterios no cuantitativos significa que los puestos se consideran como un todo, es decir, los puestos no son considerados en sus partes componentes, sino cada una con un valor separado⁽¹⁸⁾.

Criterios en la Comparación de los cuatro métodos básicos.

CAPACITACION PARA LA VIDA.

El puesto como un todo (no cuantitativo)	- Método de gradación o alineación de puestos - Método de clasificación o grados	Puesto vs. Escala
Partes o factores del puesto (cuantitativo)	- Método de puntos - Método de comparación de factores	Puesto vs. Escala

En resumen, en cuanto a otras características específicas que distinguen a cada uno de los métodos propuestos, podemos decir que el método de gradación o también conocido como alineación de puestos, consiste en una simple ordenación de éstos en escala decreciente en términos de sus diferencias en el nivel de función, responsabilidades y requisitos. Para algunos autores⁽¹⁹⁾, este método no debe considerarse como una técnica especializada, pues al parecer se trata de un simple procedimiento que se basa en una estimación subjetiva y de sentido común. Respecto a la importancia que en términos generales suele concederse a un puesto; en este caso, el ordenamiento de un puesto puede responder a la antigüedad y méritos particulares del trabajador.

El método de clasificación o grados proporciona una medida para comparar las diferencias entre los puestos, la escala está formada de una serie de grados o clases que se definen en función de los puestos que van a clasificarse, generalmente parten de los niveles más bajos en orden progresivo hacia la definición requerida para describir las características generales de los puestos en el nivel más alto de la clase que se califica. El método requiere del establecimiento de una serie de categorías o grados de ocupación, de la elaboración de las descripciones de cada una de éstas y de la clasificación y agrupación de los puestos en relación a los grados y descripciones.

⁽¹⁸⁾ Para ampliar estos comentarios puede consultarse a Herbert Chruđen y Arthur W. Sherman, Administración de Personal, Cia. Editorial Continental, S.A., México, 1982 Cap. 19

⁽¹⁹⁾ Para ampliar información relativa a los métodos de valuación, puede consultarse: Ibid., op. cit.; E. Lanham, op. cit.; Arias Galicia, Fernando (coord), Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México.

El método de puntos emplea escalas de clasificación distintas a las que hasta ahora hemos señalado, pues este método permite que los puestos sean evaluados cuantitativamente sobre la base de factores tales como destreza, esfuerzos, responsabilidades y condiciones de trabajo requeridos por el puesto. Al diseñar una escala de puntos deben observarse las siguientes etapas.

- Se seleccionan y definen factores comunes a todos los puestos por valuarse.
- se determinan y definen el número de grados que serán distribuidos dentro de cada factor.
- los factores son ponderados, y
- se asignan valores en puntos a cada grado de cada factor

El método de comparación de factores analiza los puestos tomando en cuenta usualmente 5 factores; principalmente incluye requisitos mentales, habilidades, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo. Los puestos se estructurarán en orden decreciente en relación a la importancia relativa que se atribuya a cada factor, es decir, se pueden ordenar, por ejemplo, según el puesto a calificar en relación a los requisitos mentales, o bien, a los de habilidades, físicos, responsabilidades, etc.

En realidad, un estudio más profundo sobre los métodos propuestos nos permitirá encontrar que a partir de estos se pueden desarrollar métodos específicos que sean aplicables a las organizaciones en particular. Para tomar una decisión sobre la elección de una alternativa no basta pensar aisladamente en el método, ya que para esto deberá tomarse en consideración las características de la organización en cuanto a dimensión y complejidad, por tanto, en el caso de las Instituciones de Educación Superior resulta recomendable la combinación de 2 ó más de los citados métodos.

Finalmente, vale la pena señalar que los sistemas de valuación de puestos se recomiendan como métodos genéricos que abarcan los rasgos característicos básicos de las Instituciones de Educación Superior, por lo que su posible adaptación deberá considerarse siempre tomando en cuenta las particularidades de cada una de éstas.

Propuesta de un método aplicable a las Universidades e Instituciones de Educación Superior

Planeación del Estudio

Un programa de análisis y valuación de puestos, como cualquier esfuerzo de mejoramiento administrativos, sólo puede llevarse a cabo en forma eficiente si se prepara cuidadosamente y se determina previamente el método sistemático de procedimiento, para; coordinar el desarrollo operativo del programa, garantizar la concertación de las acciones y realizar el trabajo de campo para allegarse la información necesaria y adecuada. A continuación enunciamos los elementos, las medidas y las actividades que deberán formarse a fin de que las Instituciones de Educación Superior estén en posibilidades de incorporar como herramientas administrativas el análisis, descripción y valuación de puestos.

Líneas de comunicación a diversos niveles

Es importante en primer término asegurar la aprobación y pleno respaldo de la dirección, del apoyo que presta la administración superior dependerá la buena marcha del programa y evitará retrasos, desviaciones y dificultades que puedan ser causa de confusiones entre trabajadores.

La cooperación de los órganos o funcionarios con atribuciones en la administración, puede lograrse si se destacan los beneficios que permitirían alcanzar la aplicación de esta técnica. Entre otros encontramos los siguientes:



Método de gradación o alineación de puestos.
 Método de clasificación o grados
 Método de puntos
 Método de comparación de factores

Las características principales de estos cuatro métodos radica en la base que se utiliza para hacer la valuación, es decir, estos métodos pueden usar bases cuantitativas y no cuantitativas en la calificación de los puestos.

Aplican bases o criterios cuantitativos en la calificación cuando los puestos son divididos en sus partes componentes analizando y proporcionando un valor en puntos o en dinero a cada parte, para obtener el valor final del puesto la suma de los valores individuales.

Las bases o criterios no cuantitativos significa que los puestos se consideran como un todo, es decir, los puestos no son considerados en sus partes componentes, sino cada una con un valor separado⁽¹⁸⁾.

Criterios en la Comparación de los cuatro métodos básicos.

CAPACITACION PARA LA VIDA.

El puesto como un todo (no cuantitativo)	- Método de gradación o alineación de puestos - Método de clasificación o grados	Puesto vs. Escala
Partes o factores del puesto (cuantitativo)	- Método de puntos - Método de comparación de factores	Puesto vs. Escala

En resumen, en cuanto a otras características específicas que distinguen a cada uno de los métodos propuestos, podemos decir que el método de gradación o también conocido como alineación de puestos, consiste en una simple ordenación de éstos en escala decreciente en términos de sus diferencias en el nivel de función, responsabilidades y requisitos. Para algunos autores⁽¹⁹⁾, este método no debe considerarse como una técnica especializada, pues al parecer se trata de un simple procedimiento que se basa en una estimación subjetiva y de sentido común. Respecto a la importancia que en términos generales suele concederse a un puesto; en este caso, el ordenamiento de un puesto puede responder a la antigüedad y méritos particulares del trabajador.

El método de clasificación o grados proporciona una medida para comparar las diferencias entre los puestos, la escala está formada de una serie de grados o clases que se definen en función de los puestos que van a clasificarse, generalmente parten de los niveles más bajos en orden progresivo hacia la definición requerida para describir las características generales de los puestos en el nivel más alto de la clase que se califica. El método requiere del establecimiento de una serie de categorías o grados de ocupación, de la elaboración de las descripciones de cada una de éstas y de la clasificación y agrupación de los puestos en relación a los grados y descripciones.

⁽¹⁸⁾ Para ampliar estos comentarios puede consultarse a Herbert Chruđen y Arthur W. Sherman, Administración de Personal, Cia. Editorial Continental, S.A., México, 1982 Cap. 19

⁽¹⁹⁾ Para ampliar información relativa a los métodos de valuación, puede consultarse: Ibid., op. cit.; E. Lanham, op. cit.; Arias Galicia, Fernando (coord), Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México.

El método de puntos emplea escalas de clasificación distintas a las que hasta ahora hemos señalado, pues este método permite que los puestos sean evaluados cuantitativamente sobre la base de factores tales como destreza, esfuerzos, responsabilidades y condiciones de trabajo requeridos por el puesto. Al diseñar una escala de puntos deben observarse las siguientes etapas.

- a) Se seleccionan y definen factores comunes a todos los puestos por valuarse.
- b) se determinan y definen el número de grados que serán distribuidos dentro de cada factor.
- c) los factores son ponderados, y
- d) se asignan valores en puntos a cada grado de cada factor

El método de comparación de factores analiza los puestos tomando en cuenta usualmente 5 factores; principalmente incluye requisitos mentales, habilidades, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo. Los puestos se estructurarán en orden decreciente en relación a la importancia relativa que se atribuya a cada factor, es decir, se pueden ordenar, por ejemplo, según el puesto a calificar en relación a los requisitos mentales, o bien, a los de habilidades, físicos, responsabilidades, etc.

En realidad, un estudio más profundo sobre los métodos propuestos nos permitirá encontrar que a partir de estos se pueden desarrollar métodos específicos que sean aplicables a las organizaciones en particular. Para tomar una decisión sobre la elección de una alternativa no basta pensar aisladamente en el método, ya que para esto deberá tomarse en consideración las características de la organización en cuanto a dimensión y complejidad, por tanto, en el caso de las Instituciones de Educación Superior resulta recomendable la combinación de 2 ó más de los citados métodos.

Finalmente, vale la pena señalar que los sistemas de valuación de puestos se recomiendan como métodos genéricos que abarcan los rasgos característicos básicos de las Instituciones de Educación Superior, por lo que su posible adaptación deberá considerarse siempre tomando en cuenta las particularidades de cada una de éstas.

Propuesta de un método aplicable a las Universidades e Instituciones de Educación Superior

Planeación del Estudio

Un programa de análisis y valuación de puestos, como cualquier esfuerzo de mejoramiento administrativos, sólo puede llevarse a cabo en forma eficiente si se prepara cuidadosamente y se determina previamente el método sistemático de procedimiento, para; coordinar el desarrollo operativo del programa, garantizar la concertación de las acciones y realizar el trabajo de campo para allegarse la información necesaria y adecuada. A continuación enunciamos los elementos, las medidas y las actividades que deberán formarse a fin de que las Instituciones de Educación Superior estén en posibilidades de incorporar como herramientas administrativas el análisis, descripción y valuación de puestos.

Líneas de comunicación a diversos niveles

Es importante en primer término asegurar la aprobación y pleno respaldo de la dirección, del apoyo que presta la administración superior dependerá la buena marcha del programa y evitará retrasos, desviaciones y dificultades que puedan ser causa de confusiones entre trabajadores.

La cooperación de los órganos o funcionarios con atribuciones en la administración, puede lograrse si se destacan los beneficios que permitirían alcanzar la aplicación de esta técnica. Entre otros encontramos los siguientes:



- Contar con la descripción clara y precisa de cada uno de los puestos que integran la estructura ocupacional y su correspondencia en la asignación de valores del tabulador institucional.
- Propiciar la adecuada redistribución orgánica de las cargas de trabajo en cada unidad o dependencia.
- Apoyar la operación de movimientos de personal.
- Fundamentar el establecimiento y la operación de mecanismo para la evaluación del desempeño.
- Proporcionar datos reales y definidos para determinar un valor de remuneración de los puestos.
- Proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios.
- Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparables a la de otras Instituciones de Educación Superior.
- Establecer parámetros de diferenciación con otras instituciones públicas.
- Identificar las vinculaciones escalafonarias.
- Definir las tareas específicas que se les requiere cumplir a los trabajadores.
- Dotar a los responsables de la selección y contratación de personal, del instrumento que les permita asignar trabajadores con las condiciones necesarias para las tareas específicas de cada puesto.
- Proporcionar los indicadores de la detección de necesidades en materia de capacitación.
- Lograr que los flujos de trabajo sean uniformes.
- Coadyuvar a la planificación del crecimiento de la mano de obra.

Asimismo, debe destacarse que estos beneficios no dependerán única y exclusivamente del programa y la aplicación de la técnica, sino que su trascendencia a otras áreas de la administración de recursos humanos, dependerá en gran medida de la aceptación con que se adopte el programa en los distintos niveles de la institución.

Para ello, es necesario informar también lo que se espera de los responsables de la administración en cada unidad o dependencia. Cuanto más estrecha sea la comunicación con estos respecto a las consideraciones, alcances, propósitos y objetivos del programa, se logrará su mayor participación y se ejecutarán las acciones que se esperan de ellos de mejor forma.

En la preparación del programa es indispensable determinar las necesidades generales de la institución, la relación con otros procesos y funciones de la administración de Recursos Humanos y precisar si dichas necesidades abarcan los aspectos más relevantes de la problemática que enfrenta la Institución en materia de Recursos Humanos. El administrador o responsable de la función tendrá que decidir qué persona o grupo se encargará de la preparación y ejecución del programa. Además deberá determinar las características cualitativas de formación y experiencia del personal requerido y la ubicación que se les dará dentro de la Institución.

Factor Humano

Independientemente de la dimensión estructural en materia de conocimientos es recomendable que los analistas de puestos que se avocarán a esta tarea posean una buena comprensión de la teoría de análisis y el manejo de las técnicas de valuación fundamentalmente, de igual forma, sería conveniente que conozcan algunos elementos básicos de estadísticas, que manejen los diversos instru-

mentos útiles para el análisis administrativo (por ejemplo; diseño y control de formas, elaboración de manuales, etc.) y principalmente que comprendan la administración de Recursos Humanos con un enfoque sistemático e identifiquen ampliamente la función adjetiva en la conformación orgánica y funcional de las Instituciones de Educación Superior.

En cuanto a las características que deben reunir los analistas se destacan: que posean mentalidad analítica, que manejen las relaciones interpersonales, que se expresen con claridad, que sepan redactar con un lenguaje llano; con capacidad de observación y tengan facilidad para trabajar en grupo, cualquier experiencia previa en este tipo de programas será beneficiosa.

Es común que el reclutamiento se realice en las propias instituciones con egresados de las licenciaturas de Administración, Relaciones Industriales, Psicología Industrial y otros profesionistas con conocimientos equivalentes empero, en todo caso posible, se dará preferencia a aquél personal que labora en la institución y reúna los conocimientos y características señaladas. En el caso de los primeros, deberá dársele tiempo para familiarizarse con las actividades generales de la institución, su estructura organizacional, sus diversas funciones, la necesidad del programa y los resultados que se esperan obtener. En cuanto a los segundos es más fácil integrarlos al programa de trabajo a fin de crear un clima de cooperación, participación positiva, convencimiento y confianza.

La persona que habrá de encargarse de la preparación y ejecución del programa, debe, invariablemente, formar parte de la institución y tendrá las responsabilidades de elaborar el programa, conducir las reuniones, mantener informada a la dirección, verificar el cumplimiento en la ejecución del programa, vigilar la redacción uniforme de las descripciones, evitando ambigüedades, superposiciones y ambigüedades; supervisar la revisión, corrección y aprobación de los textos finales.

En algunas ocasiones las Instituciones de Educación Superior han recurrido a la asesoría externa para la preparación y ejecución de este tipo de programas. Esto es aconsejable cuando el plan de trabajo que se ha presentado para la autorización de la administración superior, contemple las necesidades que se muestran en el presente estudio y se le dé seguimiento estrecho al plan, comparando experiencias que enriquezcan el contenido del programa.

Por otra parte, el tiempo necesario y los recursos que habrán de emplearse para la ejecución, variarán según las dimensiones de estructura, el número de puestos, la plantilla del personal, la especialización del trabajo que se realiza, el grado de interacción de los puestos en determinada unidad de trabajo, los avances previos, la organización interna de las cargas de trabajo, la división de trabajo administrativo en cada dependencia y la composición ocupacional; elementos que esperamos puedan cuantificarse cuando el programa aquí propuesto se analice y se encuentren puntos de convergencia que sean susceptibles de aplicarse, o bien, se ajusten a las necesidades, características y exigencias de cada universidad e Institución de Educación Superior en particular. De tal forma es pertinente apuntar como advertencia que el presente estudio pretende mostrar una estrategia general útil como herramienta de planeación para las Instituciones de Educación Superior, pero flexible, ya que permite su empleo de acuerdo a los requerimientos y particularidades de cada institución.

Descripción del proceso:

Diagnóstico

Una vez determinada la planeación del estudio, establecida la comunicación a los diversos niveles y designado el responsable del programa es conveniente llevar a cabo un diagnóstico o reconocimiento que permita delimitar la consecución de las acciones a seguir a fin de que las Instituciones de Educación Superior puedan integrar la información necesaria para diseñar, en primer término, las descripciones de puestos y analizar posteriormente, la composición de cada uno de ellos e incorporarlos en una escala de sueldos finalmente.

El diagnóstico, implica conocer la situación de la estructura orgánica, la disposición funcional de la institución, la identificación de universo de puestos, un conocimiento general de cada una de las unidades responsables que integran la estructura, —este conocimiento general se referirá fundamentalmente a estructura interna de cada dependencia, su forma de organización, su división funcional interna, el personal con que cuenta en número, niveles, categorías y su ubicación en la estructura interna—, la conformación del tabulador vigente y la revisión de políticas, normas o prácticas comunes y generalizadas relacionadas con el sistema de remuneraciones y la división del trabajo.

Lo anterior, contribuirá a situar de mejor forma las acciones a emprender, la dimensión de la tarea y estructurar con objetividad el programa. El proceder de esta forma permitirá al responsable del programa obtener un panorama general, determinar el número de analistas que requerirá y estimar el tiempo que ha de emplear.

En esta etapa, se puede recurrir a la investigación de los diversos instrumentos administrativos tales como:

• **Los manuales de organización.**— Que contienen información detallada referente al directorio, los antecedentes, la legislación, las atribuciones, las estructuras, las funciones de las unidades administrativas que integran la institución, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación, así como las representaciones gráficas o esquemas de organización (organigramas).

Este instrumento es de gran utilidad en el desarrollo del programa en el caso de no contar con un manual que refleje la situación orgánica y funcional, será conveniente diseñar el esquema de organización general y las gráficas por unidad responsable o dependencia.

Como se mencionó en el apartado de consideraciones generales, las Instituciones de Educación Superior, aunque son variadas sus estructuras y diversos sus modelos de organización, tienen en común los fines para las que fueron creadas y que se encuentran plasmados en su legislación (ley orgánica, acta constitutiva, estatutos, etc.). En esta, se destacan sus órganos de gobierno, autoridades superiores, Comisiones, Cuerpos Colegiados, Consejos, Juntas, (órganos de dirección fiscalización, coordinación, etc.) y los directivos encargados de la ejecución de las funciones sustantivas y de apoyo. De tal forma se pone en relieve la existencia de dependencias académicas (facultades y escuelas), Dependencias de Investigación (Institutos y Centros de Investigación científica y/o humanística), Dependencias de Extensión y difusión de la cultura y centros o dependencias específicas y dependencias a cargo de la función de apoyo administrativo (Direcciones Generales, Direcciones de Servicio y Comisiones). Además, existen dependencias que pueden encontrarse en las de apoyo administrativo, ser parte de las dependencias a cargo de alguna autoridad o bien constituirse en una unidad específica, —cuando las dimensiones de la institución o importancia de la función así lo justifican—, tal es el caso de las dependencias de apoyo jurídico y legal, las dependencias de información y relaciones, los órganos de planeación y de control (patronatos, tesorería, auditoría, etc.). De tal forma que en la estructura general se deben identificar las áreas funcionales, también llamadas subsistemas; DOCENTE; DE INVESTIGACION; DE EXTENSION Y DIFUSION; DE APOYO ADMINISTRATIVO y adicionalmente, DE APOYO LEGAL, DE INFORMACION Y RELACIONES; DE PLANEACION Y DE CONTROL.

Para efectos del programa y la etapa del diagnóstico, un factor auxiliar es el de identificar estos subsistemas con las unidades responsables o dependencias que se agrupan, sobre todo para conocer la disposición funcional y posibilitar el diseño de la muestra que resulte representativa.

• **Las plantillas de personal.**— Son instrumentos comúnmente empleados para efectos de control presupuestal interno y apoyo a los sistemas de remuneraciones e información y se actualizan periódicamente. Esta plantilla contiene la relación de los trabajadores que laboran en la institución por niveles salariales clasificada de

diversas maneras —por dependencia, alfabética, por puestos y número de plazas, etc—, señala además el puesto que ocupan y el sueldo que perciben. Esta información es útil para mantener un adecuado y permanente registro y control del personal que labora en la Institución.

En algunas instituciones las planillas emplean la gráfica organizacional con la utilización de códigos para designar el puesto y el nivel correspondiente en la estructura a fin de jerarquizarlos a nivel Institucional, por dependencias y unidades de trabajo. Estas plantillas codificadas generalmente se encuentran en aquellas Instituciones que utilizan sistemas de archivo automatizados dentro de un sistema de información. Este instrumento nos permite conocer el universo objeto de programa, identificar la estructura ocupacional y su distribución en la estructura orgánica y funcional.

• **Tabuladores de Sueldos.**— Que establece los diversos niveles salariales para cada puesto y atiende tanto al aspecto presupuestario de cada institución como el ordenamiento interno de las remuneraciones de acuerdo con la jerarquía, responsabilidades y contribución funcional de cada puesto. Del tabulador y la plantilla podemos obtener indicadores como: la proporción porcentual de salarios y prestaciones, los salarios por puestos o grupos de estos, las erogaciones por remuneraciones al trabajo administrativo, la variación porcentual por niveles y categorías, las variaciones a los tabuladores, el comportamiento de la curva de salarios, etc. Por otra parte, es útil para determinar la equidad interna al graficar la estructura de los salarios y percibir irregularidades en su distribución, así como los desequilibrios entre las percepciones del personal de base y el de confianza.

Si bien es cierto que la técnica de análisis y valuación de puestos posibilita una estructura salarial equitativa, por lo menos en lo que respecta al ordenamiento interno de cada institución, es conveniente contemplar la estructura de sueldos vigente como punto de referencia.

• **Manuales de políticas en materia de Remuneraciones.**— Es importante contar con un instrumento que enuncie las normas generales a que se sujeta la práctica de pagos por servicios personales, tal es el caso de la forma de retribución por zona geográfica, prima de antigüedad, trabajadores eventuales, compensaciones, complementos al salario, sobresueldos, regularización de sueldos fuera de tabulador, etc., lo que permita identificar prácticas que agudizan la anarquía e inequidad de la estructura de sueldos. Aún cuando no se cuente con un documento formal de esta naturaleza, es recomendable tener presente las pautas de comportamiento de situaciones irregulares a fin de corregirlas.

• **Contrato Colectivo de Trabajo.**— Como instrumento formal en que se reflejan las relaciones laborales y las condiciones de trabajo, De este se desprenden otras normas reglamentarias específicas y otras instancias tales como: El Reglamento Interno de Trabajo, las comisiones mixtas (de salarios, seguridad e higiene, escalafón, de revisión de clausulado, etc.) Reglamentos de Vigilancia, de Escalafón y otros acuerdos bilaterales. De estos instrumentos, debemos identificar aquellas cláusulas o artículos referidos a los compromisos de las partes en cuanto a; revisión de funciones, revisión de niveles tabulares, remuneraciones, reclasificaciones, compensaciones, fondos de ahorro, y todas aquellas vinculadas al programa de análisis y valuación. Siendo el rubro de remuneraciones al que la mayoría de los sindicatos conceden mayor importancia, es menester conocer la situación de estas al iniciar el programa y complementar así las normas en materia salarial.

— Otros Instrumentos Complementarios:

— Manual descriptivo de puestos previo.

— Manual de Procedimientos Generales.

— Instrumentos estadísticos, censos de personal y registros.

— Manuales de procedimientos de las dependencias o unidades responsables.

— Circulares relacionadas al programa.

Esta información puede auxiliarlos para establecer una visión integral con los puntos relevantes, sobre todo para determinar que tan genéricas o específicas deben ser nuestras descripciones y facilitarnos la definición concreta de las fases subsecuentes.

Identificación del universo

Definir a qué número de puestos se va analizar y qué plazas son las más representativas de cada uno de los puestos administrativos, son las interrogantes a tratar en éste apartado. La exposición es introductoria en cuanto a las técnicas estadísticas de muestreo, porque hacer explícito y directo el efecto de éstas en el análisis y valuación de puestos, haría ineludible el estudio de otras técnicas y modelos estadísticos,⁽²⁰⁾ como son entre otros, los de correlación, las medidas de tendencia central, y el análisis multivariado imposible de tratar con la profundidad que ameritan, sobre todo en lo referente a la valuación, la traducción de criterios o parámetros valorativos a modelos estadísticos y fórmulas es un tema difícil que requiere de herramientas avanzadas. Se espera entonces que resulte útil la exposición de índices por referencia directa a los criterios en que se basa.

Ahora bien, si la población del personal administrativo — conocida a través de la plantilla— corresponde a una Institución cuya estructura —percibida mediante el Manual de Organización— no muestra una gran diversidad de órganos y unidades administrativas y si la estructura ocupacional con que cuenta no es demasiado compleja o dispersa —comparada con Instituciones como UNAM, UAM, IPN, etc.— resulta conveniente estudiarla en su totalidad, ya que ello permitirá adecuar la funcionalidad aún en las más pequeñas unidades organizacionales, auxiliar en la uniformidad de los flujos de trabajo y en el diseño de los manuales de procedimiento y operación de cada dependencia, describir con mayor precisión el puesto por unidad de trabajo, adaptar los puestos a los cambios de tecnología y/o modificaciones reduciendo o ampliando la fuerza de trabajo, facilitar la evaluación del desempeño individual y principalmente para emplear mejor las aptitudes, potencialidades y experiencias personales. El estudio completo de la población administrativa equivale, en éste sentido, a una forma de reorganización.

Lo anterior no quiere decir que sólo con el estudio a la totalidad del personal, es como podríamos alcanzar los objetivos planteados, sino que éste mecanismo permite un mayor grado de participación y cooperación de los trabajadores, lo que redundará en un mejor conocimiento de la acción en las unidades individuales de trabajo y lo que se espera de ellas en contribución a la acción organizativa de cada dependencia y de la Institución en su conjunto.

Si la población sujeta de estudio forma parte de una compleja estructura de organización y de una amplia y diversificada composición ocupacional generada por un esfuerzo de organización para atender a la demanda del crecimiento y en respuesta a las necesidades específicas de las dependencias caracterizada por la dispersión de funciones y responsabilidades de cada puesto y tipificados de distintas formas que nos enfrente ante la imposibilidad de referirnos a la totalidad de las plazas, conviene seleccionar una muestra que resulte representativa sustentada en la técnica de estratificación,⁽²¹⁾ en la que se divide el universo de plazas administrativas con base en alguna(s) variable(s) en diferentes grupos o clases y después se toma el muestreo de cada grupo.

La población en estudio se segmenta para tomar el muestreo debido a tres razones principalmente:

⁽²⁰⁾ Es por ello que planteamos en las consideraciones generales que el manejo de la estadística es una herramienta valiosa en la planeación de recursos humanos.

⁽²¹⁾ Véase Mohammad Naghi Namakjoroosh "metodología de la Investigación en Administración, Contaduría y Economía". Editorial Limusa. México 1984, p. 212-216.

- Aumentar el grado de precisión muestral y de eficiencia.
- Proporcionar datos adecuados para analizar varios segmentos.
- Aplicar diferentes procedimientos por cada grupo.

La idea principal del muestreo estratificado es incrementar el grado de precisión o al menos controlar otras variables que puedan aumentar el error muestral. En general, la eficiencia de ésta técnica depende de que los grupos o estratos sean lo más homogéneo posible.

Esta segmentación por supuesto que será desproporcional, ya que algunos estratos recibirán más atención que otros en razón de su importancia cuantitativa por el número de elementos contenidos en él.

Aplicando el concepto teórico, nuestra estratificación será el resultado de identificar y clasificar las funciones a nivel Institucional con el auxilio de las fuentes documentales o instrumentos administrativos señalados en el diagnóstico. El Manual de Organización nos permite visualizar la disposición funcional e identificar los subsistemas, órganos o unidades que componen la estructura. La plantilla de personal nos permite contar con la relación de plazas que integran los puestos en la estructura ocupacional y la denominación que convencionalmente les ha dado. La clasificación o agrupamiento en ramas que defina la línea de ascenso de la estructura ocupacional o las vinculaciones entre puestos que determinan la movilidad y rotación del personal, podemos conocerla a través de las normas, políticas, criterios y otros instrumentos aplicables.

La estratificación de la población será el resultado de identificar su distribución cuantitativa en cada uno de los subsistemas docente, de investigación, de extensión y difusión, de apoyo administrativo, legal, de información y relaciones y por último de planeación y control — o bien en las dependencias que integran la estructura orgánica. De esta forma tendremos tantos segmentos como denominaciones de puesto y subsistemas o unidades responsables encargadas de determinada función, lo que permite establecer las frecuencias por número de plazas contenidas en cada segmento o estrato.

De esta forma estaremos en posibilidades de determinar el porcentaje de las plazas representativas (muestra), de acuerdo a la incidencia con que se presenta en cada dependencia o unidad y que en razón de la función que tiene encomendada pueda tipificarse el puesto. Posiblemente nos encontraremos que un determinado puesto o grupo de estos, se encuentre exclusivamente en determinado subsistema o dependencia atendiendo a la centralización administrativa de los servicios, tal es el caso de las dependencias encargadas del mantenimiento a las instalaciones en donde prácticamente se encuentra la totalidad de los puestos de la rama obrera o especializada obrera, desde el puesto pie de rama (peón) hasta el puesto responsable de la supervisión y coordinación de los labores de mantenimiento (jefaturas de taller y de servicio), otro ejemplo puede constituirlo los operadores de equipo especializado (operadores de computadora, de equipo de radio, de impresión, etc.) que regularmente son ubicados en dependencias específicas. Así, existen tantos ejemplos como diversa y compleja sea la estructura orgánica y en consecuencia la ocupacional, pero a través del muestreo sugerido podemos ir allanándolo el camino hacia la descripción clara de los puestos.

Identificación de puestos tipo.

Una vez determinada la muestra, en base a la clasificación por las denominaciones de puestos que convencionalmente emplea la Institución para su identificación,⁽²²⁾ nos ofrece ya un punto de referen-

⁽²²⁾ La denominación de los puestos en algunas Instituciones responde a criterios de identificación para efectos de control presupuestal más que a un criterio de carácter funcional, por lo que las nomenclaturas empleadas pueden ser incorrectas o abreviadas a tal extremo que no identifican correcta y claramente al puesto o lo títulos son adoptados por la costumbre y sustituyen al título que defina correctamente al puesto.

cia útil para determinar y describir los puestos tipo.

En este orden de ideas, tendremos como siguiente acción secuencial, clasificar las funciones en base a la relación de puestos (denominaciones) y tipificar la función objetivo del mismo, sus principales deberes y responsabilidades y las principales tareas que cumple. Es decir, procederemos a la descripción de los puestos que sirvan de indicador de la composición ocupacional.

Este será básicamente un trabajo de gabinete en donde la experiencia y los conocimientos aplicados de los analistas serán de gran importancia, porque aún sin acudir a la investigación de campo, se diseñarán los profesiogramas o cédulas descriptivas de puestos, sujetas a una validación posterior, pero que tentativamente nos sirvan de soporte para su discusión, estudio y enriquecimiento con las contribuciones que hagan los responsables y aquellos encargados de la supervisión y coordinación de las tareas.

En el diseño previo, se pueden auxiliar de manuales descriptivos hechos con anterioridad y sean sujetos de actualizar o bien de los catálogos de otras Instituciones e incluso con catálogos generales de ocupación,⁽²³⁾ que constituyen receptáculos de información útil para el programa. En el diseño preliminar se debe considerar que las cédulas descriptivas de puestos deben ser concisas, de información objetiva y que identifique la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto, que esboce la relación entre el puesto y otros puestos del grupo —en su línea de ascenso u horizontal—, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución, finalmente tener presente que la descripción se basa en la naturaleza del trabajo y la función objetivo⁽²⁴⁾ que cumple, y no en el individuo que lo desempeña, la información sobre puestos es impersonal —es común que los analistas puedan llegar a confundir atributos, habilidades y características de quien ocupe el puesto, con las especificaciones del mismo—. El resultado de esta acción debe orientarse a la obtención de un catálogo o manual descriptivo provisional y sujeto a su validación y perfeccionamiento.

Mecanismos de participación internos.

La descripción inicial de las funciones y los puestos administrativos, contenidas en cédulas sujetas a la corroboración por parte de los supervisores y encargados de la función administrativa en cada dependencia, deberán someterse a un proceso de validación (sujeto a modificación) a través de un mecanismo que resulte ágil y eficaz.

Para este efecto se sugiere organizar "talleres de descripción", con los supervisores o responsables de la función administrativa en cada una de las dependencias, en diferentes sesiones o grupos de trabajo. Asimismo, la información derivada de la muestra nos es útil para seleccionar a los responsables que participarán en determinada sesión y que cédulas descriptivas deben analizar, mismas que correspondan a los puestos de su dependencia o dentro del subsistema al que pertenezcan.

De esta forma también es posible recabar información de los puestos dispersos en toda la Institución y de aquellos que por su denominación ambigua y/o extremadamente genérica resulte difícil su tipificación.

En las sesiones de trabajo, las autoridades de la administración superior, deben comunicar el propósito del taller y los objetivos del programa general, el responsable del programa deberá informar algunos elementos esenciales como la responsabilidad delegada en las personas que ejecutan el programa, el plazo estimado para finalizar la preparación de las descripciones, la razón de la disposi-

⁽²³⁾ Véase *Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones*, organización Internacional del Trabajo, Ginebra 22 Suiza 1980.

⁽²⁴⁾ Debemos entender por función objetivo, aquella que caracteriza particularmente al puesto, es la síntesis de su contribución en el marco funcional de una unidad de trabajo, expresada en términos de la responsabilidad(es) y tarea(s) que cumple.

ción en grupos de trabajo y particularmente destacar la contribución que de ellos se espera.

La conducción de los trabajos debe estar orientada a la definición objetiva del puesto. El responsable de la supervisión⁽²⁵⁾ fija las tareas y responsabilidades específicas del puesto descrito y ayuda al analista de puestos a definir las tareas primordiales del empleo. Es decir, primero se esboza la unidad de trabajo, posteriormente el encargado de la supervisión identifica los diferentes puestos que agrupa. Después de esto, se definen las responsabilidades de los puestos y se comparan con las señaladas en la descripción previa a fin de enriquecerlas, finalmente se clasifican todas las plazas en los puestos descritos.

Existe la posibilidad de que en las denominaciones de puesto con que se cuenta en la plantilla no comprendan la totalidad de la estructura ocupacional, que existan puestos en determinada unidad de trabajo que son específicos y requeridos por el modelo de organización de la dependencia a pesar de esto se les ha ubicado en una denominación por analogía o porque la ambigüedad de la nomenclatura lo permite.

Para este tipo de situaciones, las sesiones cumplirán su cometido si se detectan, ya que para que los objetivos del taller bastará con recoger las opiniones tendientes a perfeccionar las descripciones preliminares. Para efectos de describir los puestos no incluidos en las cédulas previas o bien para abundar en el acopio de información, pueden irse particularizando las sesiones entre los responsables o supervisores y los analistas a fin de que las descripciones finales indiquen la identidad y el contenido de cada puesto; una descripción no puede considerarse completa hasta que el supervisor convenga en que refleja todo lo que se espera de quien sea asignado al puesto, de otra forma puede optarse por emplear un instrumento de captación que contenga en forma mínima las siguientes consideraciones.

- Denominación del puesto.
- Dependencia.
- Departamento en el que se localiza.
- Propósito (síntesis de la función principal del puesto).
- Responsabilidades (deberes).
- Responsable de la elaboración.
- Fecha de elaboración.

El instrumento de captación puede presentarse entonces de la siguiente forma:

(Nombre de la Institución)
(Nombre de la unidad encargada de su formulación)

Cuestionario para la Descripción de Puestos. ®

1. Datos generales.
 - 1.1 Denominación del puesto (con el que se identifica en la planilla)
 - 1.2 Otras denominaciones del puesto (que a juicio del responsable sea la correcta)
 - 1.3 Unidad organizacional (dependencia, departamento y sección al que está descrito)

⁽²⁵⁾ Dado que los supervisores en su generalidad carecen de la habilidad para redactar las descripciones, el analista les proporciona información específica que facilite la tarea.

- 1.4 Relación de dependencia (a qué puesto reporta directamente y éste a su vez de quién depende)
- 1.5 Relación de ascenso (puesto desde el cuál puede ascender al descrito y puesto al que puede ascender siguiendo el orden lógico de la línea de ascenso por función común)
2. Descripción del puesto.
 - 2.1 Función genérica. Síntesis del puesto (breve exposición del propósito o función objetivo del puesto, resumen de la actividad que caracteriza al puesto, su alcance y limitaciones de supervisión o de tipo técnico o administrativo).
 - 2.2 Actividades específicas. (Indica las actividades, cada una de las cuales señala un deber, tarea o responsabilidad singular y que identifica el "qué", "por qué" y "cómo se hace". Todas las actividades deben identificar los deberes más predominantes y significativos y expresar la medida de frecuencia y sucesión).
 - 2.2.1 Acciones que hace.
 - 2.2.2 ¿Por qué?
 - 2.2.3 ¿Cómo?
 - 2.2.4 Frecuencia (diarias, periódicas y eventuales)
 - 2.2.5 Consistencia de la acción (constante, frecuente o aislada puede ser expresada en términos de tiempo que emplea en porcentaje)
 3. Relaciones recíprocas. (Cuándo tiene importancia para el puesto la interacción con otros o bien la relación con grupos internos y externos)
 4. Observaciones o comentarios adicionales. (Que tengan estrecha relación con la función objetivo del puesto, tales como las aptitudes, experiencia y conocimientos mínimos).
 5. Elaborado por.
 6. Fecha de elaboración.

Es conveniente que el cuestionario sea precedido de instrucciones claras sobre la manera de llenarlo. Se deben acompañar con una nota explicativa, la exposición de sus objetivos, lo que se hará con la información y los procedimientos que lo sucederán así como dónde dirigirse o comunicarse para aclarar cualquier duda que pudiera surgir.

Los mecanismos señalados tienen por objeto reunir datos que permitan al analista y al responsable del programa redactar las descripciones precisas.

Por otra parte, muchas Instituciones se enfrentan a severos problemas, porque han puesto en marcha descripciones de puestos que requieren información excesiva que congestionan y entorpecen la agilidad del proceso y en consecuencia, hacen inoperable el sistema. Por lo que, es recomendable analizar y evaluar la información que se desea proporcionar con las descripciones para asegurarse de que no trastoque los modelos de organización y pueda emplearse en forma versátil por las dependencias.

Tipos de descripciones de puestos.

Aunque todas las descripciones de puestos tienen características comunes, éstas pueden ser redactadas de dos distintas formas: genéricas y específicas. En las descripciones genéricas se redactan las tareas o grandes rasgos sin señalar las operaciones o actividades que comprenden. Proporciona una visión general del puesto, con sus denominadores característicos. Para redactar una descripción

genérica, deben estudiarse las actividades de un grupo de plazas y hallar lo común. La descripción genérica evita que se incurra en omisiones de determinada actividad o acción y conduce a la normatividad del documento al facilitar su aplicación en toda dependencia, al responder a las necesidades operativas de cada una de ellas. En suma, no permite rigideces que limiten o mecanicen el flujo de trabajo en virtud de que puede captarse la importancia y los aspectos clave del puesto sin atender a los detalles que para algunos parecerían irrelevantes.

Por ejemplo, una descripción genérica de Bibliotecario, incluye el ámbito de ejecución de toda la actividad que implica, no abarca las actividades específicas —proceso de catalogación, serie de actividades que se siguen para intercalar los libros en la estantería, especialización en el mantenimiento de los catálogos— o las unidades organizacionales en las que generalmente se divide el trabajo en una biblioteca —sección catalogación, servicio de préstamo o domicilio al usuario, módulo de información de los servicios que se prestan etc.—

La siguiente cédula, nos ofrece un ejemplo de este tipo de descripciones.

Rama: Especializada técnica.

Puesto: Bibliotecario.

Grupo: Servicios bibliotecarios.

Funciones:

- 1.- Recibir, registrar, colocar y localizar oportunamente los libros y otras publicaciones.
- 2.- Proporcionar servicio de préstamo de libros y otras publicaciones.
- 3.- Llevar a cabo el proceso de marcaje en libros y revistas.
- 4.- Elaborar y mantener el inventario de la biblioteca y presentar estadísticas de servicios.
- 5.- Proporcionar orientación e información relativa al uso de los servicios que se ofrecen.
- 6.- Verificar que los libros y otras publicaciones no se encuentren mutilados o deteriorados al entregarlos y recibirlos.
- 7.- Reportar y relacionar libros y publicaciones que se encuentren deteriorados para que se proceda a su restauración.
- 8.- Elaborar tarjetas y credenciales para préstamo de libros.
- 9.- Recibir, revisar y controlar credenciales y boletas de préstamo debidamente requisitadas.
- 10.- Solicitar y controlar los materiales que requiera para la ejecución de su trabajo.
- 11.- Resguardar y custodiar los libros, revistas y publicaciones y en general el patrimonio de la biblioteca.
- 12.- Elaborar y mantener al día catálogos alfabéticos, geográficos, numéricos, cronológicos y otros de libros, revistas, periódicos y otras publicaciones.
- 13.- Elaborar índices, guías, fichas bibliográficas y microfilms.
- 14.- Realizar todas aquellas actividades que por la naturaleza del puesto le sean encomendadas.

Requisitos:

- 1.- Estudios técnicos de biblioteconomía después de la

- 1.4 Relación de dependencia (a qué puesto reporta directamente y éste a su vez de quién depende)
- 1.5 Relación de ascenso (puesto desde el cuál puede ascender al descrito y puesto al que puede ascender siguiendo el orden lógico de la línea de ascenso por función común)
2. Descripción del puesto.
 - 2.1 Función genérica. Síntesis del puesto (breve exposición del propósito o función objetivo del puesto, resumen de la actividad que caracteriza al puesto, su alcance y limitaciones de supervisión o de tipo técnico o administrativo).
 - 2.2 Actividades específicas. (Indica las actividades, cada una de las cuales señala un deber, tarea o responsabilidad singular y que identifica el "qué", "por qué" y "cómo se hace". Todas las actividades deben identificar los deberes más predominantes y significativos y expresar la medida de frecuencia y sucesión).
 - 2.2.1 Acciones que hace.
 - 2.2.2 ¿Por qué?
 - 2.2.3 ¿Cómo?
 - 2.2.4 Frecuencia (diarias, periódicas y eventuales)
 - 2.2.5 Consistencia de la acción (constante, frecuente o aislada puede ser expresada en términos de tiempo que emplea en porcentaje)
 3. Relaciones recíprocas. (Cuándo tiene importancia para el puesto la interacción con otros o bien la relación con grupos internos y externos)
 4. Observaciones o comentarios adicionales. (Que tengan estrecha relación con la función objetivo del puesto, tales como las aptitudes, experiencia y conocimientos mínimos).
 5. Elaborado por.
 6. Fecha de elaboración.

Es conveniente que el cuestionario sea precedido de instrucciones claras sobre la manera de llenarlo. Se deben acompañar con una nota explicativa, la exposición de sus objetivos, lo que se hará con la información y los procedimientos que lo sucederán así como dónde dirigirse o comunicarse para aclarar cualquier duda que pudiera surgir.

Los mecanismos señalados tienen por objeto reunir datos que permitan al analista y al responsable del programa redactar las descripciones precisas.

Por otra parte, muchas Instituciones se enfrentan a severos problemas, porque han puesto en marcha descripciones de puestos que requieren información excesiva que congestionan y entorpecen la agilidad del proceso y en consecuencia, hacen inoperable el sistema. Por lo que, es recomendable analizar y evaluar la información que se desea proporcionar con las descripciones para asegurarse de que no trastoque los modelos de organización y pueda emplearse en forma versátil por las dependencias.

Tipos de descripciones de puestos.

Aunque todas las descripciones de puestos tienen características comunes, éstas pueden ser redactadas de dos distintas formas: genéricas y específicas. En las descripciones genéricas se redactan las tareas o grandes rasgos sin señalar las operaciones o actividades que comprenden. Proporciona una visión general del puesto, con sus denominadores característicos. Para redactar una descripción

genérica, deben estudiarse las actividades de un grupo de plazas y hallar lo común. La descripción genérica evita que se incurra en omisiones de determinada actividad o acción y conduce a la normatividad del documento al facilitar su aplicación en toda dependencia, al responder a las necesidades operativas de cada una de ellas. En suma, no permite rigideces que limiten o mecanicen el flujo de trabajo en virtud de que puede captarse la importancia y los aspectos clave del puesto sin atender a los detalles que para algunos parecerían irrelevantes.

Por ejemplo, una descripción genérica de Bibliotecario, incluye el ámbito de ejecución de toda la actividad que implica, no abarca las actividades específicas —proceso de catalogación, serie de actividades que se siguen para intercalar los libros en la estantería, especialización en el mantenimiento de los catálogos— o las unidades organizacionales en las que generalmente se divide el trabajo en una biblioteca —sección catalogación, servicio de préstamo o domicilio al usuario, módulo de información de los servicios que se prestan etc.—

La siguiente cédula, nos ofrece un ejemplo de este tipo de descripciones.

Rama: Especializada técnica.

Puesto: Bibliotecario.

Grupo: Servicios bibliotecarios.

Funciones:

- 1.- Recibir, registrar, colocar y localizar oportunamente los libros y otras publicaciones.
- 2.- Proporcionar servicio de préstamo de libros y otras publicaciones.
- 3.- Llevar a cabo el proceso de marcaje en libros y revistas.
- 4.- Elaborar y mantener el inventario de la biblioteca y presentar estadísticas de servicios.
- 5.- Proporcionar orientación e información relativa al uso de los servicios que se ofrecen.
- 6.- Verificar que los libros y otras publicaciones no se encuentren mutilados o deteriorados al entregarlos y recibirlos.
- 7.- Reportar y relacionar libros y publicaciones que se encuentren deteriorados para que se proceda a su restauración.
- 8.- Elaborar tarjetas y credenciales para préstamo de libros.
- 9.- Recibir, revisar y controlar credenciales y boletas de préstamo debidamente requisitadas.
- 10.- Solicitar y controlar los materiales que requiera para la ejecución de su trabajo.
- 11.- Resguardar y custodiar los libros, revistas y publicaciones y en general el patrimonio de la biblioteca.
- 12.- Elaborar y mantener al día catálogos alfabéticos, geográficos, numéricos, cronológicos y otros de libros, revistas, periódicos y otras publicaciones.
- 13.- Elaborar índices, guías, fichas bibliográficas y microfilms.
- 14.- Realizar todas aquellas actividades que por la naturaleza del puesto le sean encomendadas.

Requisitos:

- 1.- Estudios técnicos de biblioteconomía después de la

secundaria.

- 2.- Experiencia mínima de 6 meses en puesto similar.
- 3.- Examen teórico y práctico del área.
- 4.- Saber manejar equipo técnico como máquina de escribir, fotocopidora, equipo de microfilmación, pirógrafo y similares que se requieren para la realización de su trabajo.

La forma genérica se utiliza sobre todo para lo siguiente:

- Formulación de programas de capacitación.
- Distribución orgánica de las cargas de trabajo.
- Planificación organizacional en las unidades de trabajo.
- Formulación de pautas para la calificación del desempeño.
- Planificación de la fuerza de trabajo requerida.
- Estudios de salarios.
- Guía eficaz en la contratación e inducción de personal.

Las descripciones de puestos específicos estipulan los deberes y las actividades secuenciales para su cumplimiento e indican la interacción de las acciones en el flujo de trabajo de las unidades organizacionales más pequeñas. Este tipo de descripciones es útil para la elaboración de estudios de tiempos y movimientos, así como en la estructuración de manuales de procedimiento que determinen el flujo de trabajo de cada una de las unidades individuales en la organización. Generalmente son empleadas en el trabajo en línea o procesos en serie para manufactura de bienes y para la evaluación individual de las aptitudes y habilidades.

Por ejemplo en el puesto específico de "bibliotecario a cargo de la intercalación", debe identificar las operaciones que se ejecutan desde la presentación de la boleta de préstamo de libros por parte del usuario, hasta su localización y entrega al interesado, además, las acciones que deben seguirse desde la entrega del libro hasta su correcta colocación en la estantería de acuerdo al sistema de clasificación que es empleado en la biblioteca, señalando las actividades en que interactúa con otras unidades individuales de trabajo y los límites de su responsabilidad.

Para elegir el tipo de descripción de puestos que sea pertinente redactar, consideramos dos elementos principales:

- a) Los recursos con que se cuenta para lograr el mantenimiento del programa. Las descripciones se deben actualizar y revisar continuamente para mantener su utilidad.
- b) Si el sistema de trabajo se encuentra lo suficientemente avanzado como para aprovechar las descripciones específicas o si se van a realizar otros estudios tendientes a lograr la acción simultánea de las unidades individuales de trabajo por centros de adscripción.

Se sugiere que en el caso de las Instituciones de Educación Superior donde se inicia la incorporación de esta técnica se redacten en forma genérica a fin de inducir más fácilmente su uso, pero, sin dejarle de prestar la atención debida a aquellos puestos que por su amplitud o aglutinamiento excesivo de funciones dificulten su ubicación en la estructura ocupacional y evitar las descripciones exageradamente genéricas que propicien ambigüedad y revelen superposiciones de responsabilidades que son contrarias al propósito del programa.

Escritura de las descripciones.

Como se señaló con anterioridad, el responsable del programa vigilará la redacción de las descripciones, para ello debe tomar en cuenta lo siguiente:

El primer elemento a considerar es la denominación que se le dé al puesto. Una nomenclatura correcta debe resultar evidente, reflejar la jerarquía, identificar su principal función, desechar los conceptos técnicos o jerga técnica de la labor y principalmente ser sencilla y reconocible.

Como lo hemos señalado, en muchas Instituciones se encuentran denominaciones como: técnico, auxiliar administrativo, oficial administrativo, asistente de oficina, etc., nomenclaturas que no reflejan el contenido de la función y que por ello se les han dado las más variadas y múltiples funciones.

La Organización Internacional del Trabajo ha compilado una Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (*supra*) que puede auxiliarnos en la selección de denominaciones apropiadas.

También debe señalarse la rama a la que pertenece y el grupo donde se ubica en razón de la función, ejemplo: la rama especializada técnica comprende grupos de las artes gráficas, de laboratorios, bibliotecas, etc., cada una de las cuales agrupa puestos que integran la composición ocupacional (grupo artes gráficas). Puestos: operador de cosedora de alambre, operador de engrapadora de libros, auxiliar de linotipo, auxiliar de cajista, auxiliar de prensista, linotipista, cajista, prensista, encargado de fotocomposición, jefe de diseño, jefe de impresión, jefe de encuadernación, que nos permite ordenar y definir el puesto pie de grupo y los puestos que siguen en la línea de ascenso hasta el puesto cabeza o vértice de grupo en la estructura ocupacional). Esta identificación ayuda a catalogar la descripción.

Asimismo, se deberá identificar la relación de dependencia en función de la jefatura administrativa a la que se reporta, con el objeto de ubicarlo en la estructura orgánica, y desde luego identificar la función objetivo o propósito del puesto, enunciando la síntesis del puesto en dos o tres frases de las responsabilidades básicas o tareas claves de éste, sin olvidarse que su interés está en el puesto y no en la persona que lo desempeña. La enumeración de éstas se describe en el apartado siguiente.

En la redacción de las funciones y tareas, deben indicarse con oraciones claras y concisas la función, cómo la cumple y por qué, de tal manera que el lector pueda captar la importancia y las responsabilidades del puesto (demasiados detalles crean confusión). Pueden dejarse algunos elementos para impedir la repetición o evitar decir lo obvio, una descripción no tiene que aclarar una oración que hable de las tareas de mecanografía para indicar que deben cumplirse en máquinas de escribir, pero cuando el instrumento que utilice sea diferente de lo que se da a entender, debe señalarse, tal es el caso de mecanografiar documentos empleando un procesador o una pantalla de terminal aún sin conocer del programa que permite formar el texto y centrarlo para su impresión.

Los siguientes recursos de estilo pueden auxiliar al redactor.

- a) Describa las principales tareas en orden sucesivo, de esta forma se da una progresión lógica, destacando las más prominentes antes de las de importancia menor o de características comunes a otros puestos en su nivel jerárquico.
- b) Enuncie cada tarea concisa y separadamente, sin mezclar varias responsabilidades y describa la tarea que pueda diferenciar el puesto de otros similares.
- c) Empiece las oraciones con verbos que denoten actividad. Emplee "supervisa", "diseña", "analiza", "vigila" o si lo prefiere empiece el verbo en infinitivo "supervisar", "diseñar", "analizar" y "vigilar".
- d) En lo posible emplee términos cuantitativos para denotar la frecuencia de la tarea.
- e) Evite la generalización excesiva en la descripción de la tarea.

- f) Omite tareas mínimas y ocasionales, que puedan estar contenidas en otra. Por ejemplo, la tarea de una secretaria de clasificar la correspondencia diaria para su distribución a los distintos miembros del personal, puede estar ya implícita en la frase más general "controlar la correspondencia recibida y despachada".
- g) Evite la repetición y el lenguaje extenso, emplee oraciones breves y llanas.

Otro elemento esencial es la uniformidad en el estilo, utilizar el mismo estilo de redacción ofrece mayor claridad.

Para cerciorarse de que la descripción refleja exactamente las principales tareas y responsabilidades, cuenstione lo siguiente:

- ¿Cuál es el propósito general del puesto?
- ¿Cuáles son las tareas que se presentan con mayor consistencia?
- ¿Cuáles son las demás tareas que se presentan a intervalos regulares pero que son repetitivas?
- ¿Cuáles son los contactos habituales que impone el puesto?
- ¿Qué conocimientos o habilidades y experiencia se requieren para su desempeño?
- ¿Qué tipos de máquinas, equipos y herramientas utiliza?

GLOSARIO DE TERMINOS UTILIZADOS EN LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS

- ACCELERAR:** Apresurar el movimiento o la marcha de algo.
- ACONSEJAR:** Dar consejo, asesoramiento, recomendar una forma de actuar.
- ACTUAR:** Ejercer facultades de manera tal que se obtenga un efecto o acción para realizar un objetivo.
- ADMINISTRAR:** Dirigir la aplicación o ejecución de algo.
- ADOPTAR:** Decidir y aplicar, o poner en práctica; aceptar, por ejemplo, un informe.
- ANALIZAR:** Estudiar los factores de una situación o problema a fin de determinar la solución o resultado. Estudiar diversos hechos para llegar a una conclusión.
- ANTICIPAR:** Prever acontecimientos, tendencias, consecuencias o problemas.
- APLICAR:** Llevar a cabo, efectuar; materializar.
- APROBAR:** Sancionar oficialmente aceptar como satisfactorio; ratificar (y asumir, por tanto, responsabilidad). Se utiliza sólo en el caso de la persona con autoridad definitiva.
- ARREGLAR:** Disponer en el orden correcto.
- ASEGURAR:** Confirmar; estar seguro de algo; declarar con certeza.
- ASEGURARSE:** Obtener la posesión de algo; lograr.
- ASISTIR:** Prestar ayuda, ayudar, dar apoyo o respaldo; hallarse presente con objeto de aportar una contribución.
- ASUMIR:** Encargarse de algo; emprender.

AUDITORIA: Examen definitivo y oficial de las cifras presupuestales y/o contables.

AUTORIZAR: Facultar; permitir, instituir por parte de autoridad.

BRINDAR: Proporcionar, contribuir.

CALCULAR: Averiguar mediante operaciones matemáticas.

CAPACITAR: Aumentar las aptitudes o los conocimientos mediante una instrucción.

CERCIORARSE: Averiguar o enterarse de que algo es cierto.

CERTIFICAR: Obtener el consentimiento, disensión o acuerdo de otros antes de la firma.

COLABORAR: Trabajar p actuar junto con otros.

COMPILAR: Recopilar en un volumen; componer con materiales de otros documentos.

COMPRAR: Adquirir, procurar, enajenar.

COMPROBAR: Examinar, comparar con fines de verificación.

CONSOLIDAR: Combinar en un todo único.

CONSULTAR: Buscar el consejo de otro; conferenciar, remitirse a.

CONTROLAR: Ejercer directamente facultades de orientación o limitación sobre algo o alguien.

COOPERAR: Actuar u operar junto con otros; colaborar.

COORDINAR: Lograr una acción o condición común.

CORRELACIONAR: Establecer una relación mutua o recíproca.

CUMPLIR: realizar hasta el fin; lograr, ejecutar.

DELEGAR: Encomendar al cuidado o la gestión de otro.

DESARROLLAR: Elaborar, formular, hacer que resulte evidente.

DETERMINAR: Establecer concluyente o autorizadamente; decidir, tomar una decisión.

EVALUAR: Ponderar calidad, condición, eficacia.

EXAMINAR: Investigar; escrutar; someter a juicio mediante inspección o ensayo.

EXAMINAR DETENIDAMENTE: Examinar punto a punto; escrutar.

FACILITAR: hacerlo más sencillo, accesible, flexible.

FIRMAR: Suscribir, signar.

FORMULAR: Desarrollar; incluir en una exposición sistemática; concebir un plan, política o procedimiento.

GESTIONAR: Controlar y dirigir; guiar.

HACER: Lograr que algo asuma una condición específica.

HACER FUNCIONAR: realizar o cumplir una actividad.

HACER INVENTARIO: Contar y confeccionar una lista de cosas.

HACER UNA ENCUESTA: Determinar la forma, magnitud o carácter de una situación, con frecuencia con relación a la recopilación de información.

- f) Omite tareas mínimas y ocasionales, que puedan estar contenidas en otra. Por ejemplo, la tarea de una secretaria de clasificar la correspondencia diaria para su distribución a los distintos miembros del personal, puede estar ya implícita en la frase más general "controlar la correspondencia recibida y despachada".
- g) Evite la repetición y el lenguaje extenso, emplee oraciones breves y llanas.

Otro elemento esencial es la uniformidad en el estilo, utilizar el mismo estilo de redacción ofrece mayor claridad.

Para cerciorarse de que la descripción refleja exactamente las principales tareas y responsabilidades, cuéstione lo siguiente:

- ¿Cuál es el propósito general del puesto?
- ¿Cuáles son las tareas que se presentan con mayor consistencia?
- ¿Cuáles son las demás tareas que se presentan a intervalos regulares pero que son repetitivas?
- ¿Cuáles son los contactos habituales que impone el puesto?
- ¿Qué conocimientos o habilidades y experiencia se requieren para su desempeño?
- ¿Qué tipos de máquinas, equipos y herramientas utiliza?

GLOSARIO DE TERMINOS UTILIZADOS EN LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS

- ACCELERAR:** Apresurar el movimiento o la marcha de algo.
- ACONSEJAR:** Dar consejo, asesoramiento, recomendar una forma de actuar.
- ACTUAR:** Ejercer facultades de manera tal que se obtenga un efecto o acción para realizar un objetivo.
- ADMINISTRAR:** Dirigir la aplicación o ejecución de algo.
- ADOPTAR:** Decidir y aplicar, o poner en práctica; aceptar, por ejemplo, un informe.
- ANALIZAR:** Estudiar los factores de una situación o problema a fin de determinar la solución o resultado. Estudiar diversos hechos para llegar a una conclusión.
- ANTICIPAR:** Prever acontecimientos, tendencias, consecuencias o problemas.
- APLICAR:** Llevar a cabo, efectuar; materializar.
- APROBAR:** Sancionar oficialmente aceptar como satisfactorio; ratificar (y asumir, por tanto, responsabilidad). Se utiliza sólo en el caso de la persona con autoridad definitiva.
- ARREGLAR:** Disponer en el orden correcto.
- ASEGURAR:** Confirmar; estar seguro de algo; declarar con certeza.
- ASEGURARSE:** Obtener la posesión de algo; lograr.
- ASISTIR:** Prestar ayuda, ayudar, dar apoyo o respaldo; hallarse presente con objeto de aportar una contribución.
- ASUMIR:** Encargarse de algo; emprender.

AUDITORIA: Examen definitivo y oficial de las cifras presupuestales y/o contables.

AUTORIZAR: Facultar; permitir, instituir por parte de autoridad.

BRINDAR: Proporcionar, contribuir.

CALCULAR: Averiguar mediante operaciones matemáticas.

CAPACITAR: Aumentar las aptitudes o los conocimientos mediante una instrucción.

CERCIORARSE: Averiguar o enterarse de que algo es cierto.

CERTIFICAR: Obtener el consentimiento, disensión o acuerdo de otros antes de la firma.

COLABORAR: Trabajar p actuar junto con otros.

COMPILAR: Recopilar en un volumen; componer con materiales de otros documentos.

COMPRAR: Adquirir, procurar, enajenar.

COMPROBAR: Examinar, comparar con fines de verificación.

CONSOLIDAR: Combinar en un todo único.

CONSULTAR: Buscar el consejo de otro; conferenciar, remitirse a.

CONTROLAR: Ejercer directamente facultades de orientación o limitación sobre algo o alguien.

COOPERAR: Actuar u operar junto con otros; colaborar.

COORDINAR: Lograr una acción o condición común.

CORRELACIONAR: Establecer una relación mutua o recíproca.

CUMPLIR: realizar hasta el fin; lograr, ejecutar.

DELEGAR: Encomendar al cuidado o la gestión de otro.

DESARROLLAR: Elaborar, formular, hacer que resulte evidente.

DETERMINAR: Establecer concluyente o autorizadamente; decidir, tomar una decisión.

EVALUAR: Ponderar calidad, condición, eficacia.

EXAMINAR: Investigar; escrutar; someter a juicio mediante inspección o ensayo.

EXAMINAR DETENIDAMENTE: Examinar punto a punto; escrutar.

FACILITAR: hacerlo más sencillo, accesible, flexible.

FIRMAR: Suscribir, signar.

FORMULAR: Desarrollar; incluir en una exposición sistemática; concebir un plan, política o procedimiento.

GESTIONAR: Controlar y dirigir; guiar.

HACER: Lograr que algo asuma una condición específica.

HACER FUNCIONAR: realizar o cumplir una actividad.

HACER INVENTARIO: Contar y confeccionar una lista de cosas.

HACER UNA ENCUESTA: Determinar la forma, magnitud o carácter de una situación, con frecuencia con relación a la recopilación de información.

INFORMAR: Comunicar el conocimiento de algo, instruir; dar información de datos.

INICIAR: Originar; comenzar; presentar por primera vez, aplicado a un plan, política o procedimiento.

INSPECCIONAR: Examinar atentamente y con espíritu crítico.

INSTRUCCIONES: Orientación, información que se proporciona a alguien.

INSTRUCCIONES FIRMES: Precisas en sus detalles, explícitas, limitadas en cuanto al camino por seguir.

INSTRUCCIONES GENERALES: Las no precisas, detalladas o específicas.

INSTRUIR: Impartir conocimiento, dar una orientación.

INTENSO: Exhaustivo o concentrado, extremo, en grado sumo.
INTERPRETAR: Explicar el significado de algo; traducir, dilucidar.

INVESTIGAR: Averiguar sistemáticamente.

MANTENER: Tener, conservar en cierto estado; actualizar, llevar al día, aplicado a documentos o registros.

MONTAR: Recoger o reunir en un orden predeterminado; hacer encajar las partes de un todo.

NO RUTINARIAS: Situaciones irregulares o infrecuentes que se plantean en los negocios o tareas oficiales. Características de los puestos de alto nivel.

NOTIFICAR: Comunicar algo, informar.

OBSERVAR: Percebir, notar, apreciar.

OBTENER: Lograr la posesión de algo; adquirir.

PARTICIPAR: Tomar parte en.

PERSEGUIR: (Veáse Seguimiento).

PLANEAR: Planificar: Concebir o proyectar un método o un programa.

PONDERAR: Evaluar; cerciorarse del valor de algo.

PREPARAR: Dejar listo para un propósito especial.

PREVER: (Veáse Anticipar).

PROGRAMAR: Planear un calendario, un programa; fijar plazos específicos.

PROPONER: Ofrecer para consideración o adopción.

PROPORCIONAR: Suministrar para uso; proveer.

PROVEER: Adoptar métodos precautorios para una posible necesidad.

PROYECTAR: Escribir o componer textos o documentos, por lo general en borrador o con carácter preliminar, antes de decidir su forma definitiva. Con frecuencia, se somete a la revisión, certificación y a la aprobación de otros.

RECIBIR: Tomar algo que se ofrece.

RECOMENDAR: Aconsejar un curso de acción.

RECOMIENDA: Sugiere cursos de acción o procedimientos a otras personas con responsabilidad primordial de

adoptar y ejecutar las actividades o procedimientos. Cita lo que se sugiere, la actividad o procedimiento.

RECOPILAR: Reunir hechos o datos; acumular.

REGISTRAR: Dejar constancia, asentar, documentar.

REPRESENTAR: Ocupar el lugar de.

REQUERIR: Pedir que se realice lo que debe hacerse.

RESPONSABILIDAD: Obligación de responder por sus propias decisiones.

1.- **Responsabilidad total:** La persona tiene autoridad total para adoptar cualquier medida que considere conveniente o necesaria, con sujeción tan sólo a la política o normas generales estipuladas por sus superiores inmediatos.

2.- **Responsabilidad general:** La persona que debe obtener la aprobación de su supervisor antes de llevar adelante la medida que considere necesaria o conveniente.

REVISAR: Preparar un texto para su publicación; repasar o examinar con espíritu crítico, por lo general con miras a la aprobación o divergencia. Analizar los resultados con el fin de dar una opinión; confeccionar una versión nueva, mejorada o actualizada de algo.

RUTINARIO: Procedimiento, vía o método regular o normal de realizar tareas.

SEGUIMIENTO: Actividad complementaria, verificación de la marcha de algo, de los resultados de un plan, proyecto, etc.

SELECCIONAR: Examinar muy de cerca, por lo general a fin de separar un grupo o clase de otro.

SOMETER: Presentar a la decisión, información o juicio de otros.

SUMINISTRAR: Proveer, dar, proporcionar.

SUPERVISAR: Vigilar y dar instrucciones. Inspeccionar con autoridad. Guiar y dar instrucciones con responsabilidad inmediata con miras al desempeño; conducir, regir.

01.- **Supervisión directa:** Supone guía y dirección a personas que dependen y son directamente responsables ante el supervisor. Es el caso de la supervisión del trabajo, capacitación y funciones del personal.

2.- **Supervisión estrecha:** La persona no ejerce la propia iniciativa. el supervisor le da instrucciones en cuanto a la solución y selección del procedimiento correcto por seguir.

3.- **Supervisión limitada:** La persona ejerce su propia iniciativa para cumplir políticas, prácticas y procedimientos prescritos por su supervisor inmediato.

4.- **Supervisión general:** Supone la guía y dirección que lleva a cabo en la práctica el supervisor.

5.- **Supervisión de trabajo:** Incluye: distribución del trabajo, programación, capacitación, contestar preguntas vinculadas al trabajo, ayudar a resolver problemas, etc.

6.- **Supervisión de capacitación:** Consiste en ase-

soramiento, información y orientación sobre cuestiones especializadas; no supone el ejercicio de autoridad. Da instrucciones sobre procedimientos.

VERIFICAR: Demostrar que es cierto o exacto; confirmar o justificar; ensayar o someter a prueba la exactitud de algo.

Los dos últimos cuestionamientos nos conducen a la descripción de los requisitos que deben satisfacerse por los candidatos a cubrir esos puestos y asumir sus responsabilidades con la preparación adecuada. Aunque algunos autores opinan que, técnicamente, los requisitos no forman parte de la descripción del puesto; para los fines que persigue la implementación de este programa en las Instituciones de Educación Superior son parte importante e insustituible.

El papel del analista en esta fase, toma verdadera relevancia al poner en práctica su habilidad en la comunicación con los responsables de la administración en cada dependencia y con los supervisores, adaptándose a personas de muy variadas especialidades y comprender el medio de trabajo. Amplia su conocimiento acerca de la Institución al depurar los modelos de organización de las unidades más pequeñas y resalta su capacidad analítica tanto para extraer la información, como para saber seleccionar cuál no es útil. Sus principales responsabilidades son las de elaborar los bocetos de descripción, sujetos a la aprobación del responsable del programa; preparar las guías para reunir la información de cada unidad de trabajo; centralizar la información sobre superposiciones de responsabilidades y relaciones entre puestos y mantener un registro central de información para evaluar avances e identificar rezagos conforme a la muestra seleccionada.

Catálogo de puestos.

El catálogo o manual descriptivo de puestos es el documento final que reúne la totalidad de los puestos que integran la estructura ocupacional, es el elemento básico del orden escalafonario en líneas de ascenso lógicas y con base en éste se establecen los parámetros para un adecuado reclutamiento y selección de personal.

El catálogo, concentra la información descriptiva en forma ordenada al clasificar por ramas, grupos y puestos la información y la presenta en un agrupamiento homogéneo por función; invariablemente contendrá un índice que facilite su manejo y consulta, así como un texto de presentación que indique brevemente sus propósitos y su aplicación en otros procesos de la administración de recursos humanos.

Mecánica de análisis de puestos.

Terminada la fase de descripción de puestos, estos deben someterse a un proceso de análisis que permita separar los elementos componentes del puesto, hasta conocer su naturaleza y características, sin perder de vista su relación, interdependencia e interacción con el medio de trabajo y el modelo de organización de la unidad. La división de un puesto en sus partes componentes se hace posible al determinar sus características esenciales y que son comunes o susceptibles de aplicarse a otros puestos. Es decir, las descripciones tendientes a permitir la valuación de puestos, deben contener todos los aspectos que tienen que ver con los factores previstos en el sistema de valuación que vaya a utilizarse. En este sentido, se debe facilitar el estudio del contenido del puesto y evitar la omisión de datos que son trascendentales para su valuación, por lo tanto, es un punto clave el diseño de una forma que permita el análisis de todos y cada uno de los factores o elementos componentes de los puestos y que sean los que sustentan el método de valuación.

En este orden de ideas, ha sido generalmente aceptado que existen cuatro características principales:

- 1.- Habilidad.- La que debe poseer quien ocupa el puesto además de la que debe adquirir.
- 2.- Responsabilidad.- La que el ocupante debe poder asumir

- 3.- Esfuerzo.- El que el trabajador debe desarrollar para realizar su función. Puede ser físico o mental.
- 4.- Condiciones de trabajo.- A las que debe hacer frente y soportar el ocupante.

Sin embargo, esta clasificación es tan amplia que no permitiría establecer una adecuada diferenciación entre los puestos y existirían elementos componentes del mismo que requieren una más clara definición. Por esto, resulta importante definir "qué es lo que debe analizarse". Desde luego, el analista reúne datos de las cuatro características señaladas y que de algún modo intuye de la redacción descriptiva al reunir datos de las tareas, obligaciones y responsabilidades esenciales del puesto (el "qué", "cómo" y "para qué" se hacen) así como el nivel de aptitudes, conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren de quien ejerce el puesto para poder desempeñarse en condiciones normales de eficiencia. Sin embargo, probablemente requiera para ese análisis completo y exhaustivo de las características del puesto descritas, un instrumento complementario que le auxilie a examinar con mayor profundidad y dirección el contenido de estos. Tal es el caso del esfuerzo físico o mental que se exige, o de las condiciones de trabajo como riesgos y ambiente físico a que se someten los ocupantes por la naturaleza de la función a desempeñar.

Para la elaboración del instrumento señalado, las características esenciales (factores), deben subdividirse en otras características subordinadas e implícitas en las esenciales pero que deben explicarse (subfactores).

Esta subdivisión se logra mediante el análisis de los tipos de habilidad, responsabilidades, esfuerzo y condiciones de trabajo que existen en la clase de puestos para los cuales se aplique el instrumento. Por ejemplo, subdivisiones como conocimientos, preparación, experiencia, iniciativa, criterio, habilidad analítica, destreza, etc., pueden comprender el factor habilidad o de conocimientos y aptitudes. El factor esfuerzo puede dividirse en mental, físico, demandas visuales y trabajo bajo presión de tiempo; las responsabilidades pueden darse en la supervisión, en trámites, procesos, procedimientos, en materiales y equipo; en costos, en sus deberes, en la seguridad del personal y en manejo de información. Condiciones de trabajo en riesgos, condiciones de ambiente, traslados fuera de la localidad y enfermedades profesionales. Como estas existen muchas otras subdivisiones o subfactores (Tabla Enunciativa de Subfactores).

Resulta evidente que formular un instrumento con todas las subdivisiones no resultaría práctico en razón que mientras para algunos puestos los subfactores si son aplicables para otros resultarían inadecuados y difíciles de manejar. Por ello, una vez que el responsable del programa y los analistas examinen y discutan los subfactores comúnmente empleados (como los enunciados en la tabla), en base al conocimiento de los puestos proporcionados por las descripciones y el trabajo previo que se requirió para formularlos, están preparados para definir cuáles son los apropiados para aplicar a su estructura ocupacional.

Limitación en el número de subfactores.

Para diseñar el instrumento útil para el análisis, se recomienda tener una idea clara y precisa de los subfactores que se van a destacar a fin de destinar los espacios correspondientes a las interrogantes que se puedan plantear, los subfactores deben garantizarnos que son los indicados para el tipo y nivel de puestos (los puestos no contienen la misma proporción, ni la misma clase de factores). Una selección arbitraria de los subfactores nos dará como resultado que las unidades de trabajo y sus dimensiones se aumenten sin su debida correspondencia en relación a su importancia dentro de la estructura ocupacional, lo que redundará finalmente en una valuación defectuosa.

TABLA ENUNCIATIVA DE ALGUNOS SUBFACTORES

HABILIDAD

- Experiencia
- Conocimiento (escolaridad, preparación)
- Criterio e Iniciativa
- Capacidad analítica
- Aptitud
- Toma de decisiones
- Atención a instrucciones
- Exactitud en cálculos y mediciones
- Capacidad de coordinación
- Conocimiento de equipos e instrumentos
- Habilidad manual (destreza)
- Habilidad Técnica
- Adiestramiento
- Capacidad de aprendizaje
- Capacidad d trabajo en grupo
- Tacto y diplomacia
- Juicio
- Capacidad creadora
- Ingenio
- Adaptabilidad
- Versatilidad
- Capacidad de mando y dirección
- Precisión
- Pericia

RESPONSABILIDADES

- En la seguridad de otros
- Por el trabajo de otros
- En procesos de trabajo
- En el establecimiento de métodos
- Por los materiales y equipos
- Por los deberes
- Por dirección y supervisión
- Económica
- Por trascendencia de errores
- En procedimientos y trámites
- Por valores y dinero

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

- Por relaciones con otros puestos
- Por relaciones con personas
- Por información confidencial
- Por la ejecución de programas
- Por informes y registros
- Por el control de actividades

ESFUERZO

- Físico
- Mental
- Visual
- Presión de tiempo
- Auditivo
- Resistencia
- Rapidez
- Memoria
- Vigorosidad
- Fatiga

CONDICIONES DE TRABAJO

- Riesgos de accidentes
- Condiciones ambientales
- Enfermedades profesionales
- Ruido
- Iluminación
- Incomodidad

- Ambiente sucio
- Ambiente maloliente
- Ventilación

Cabe aclarar que en el empleo del instrumento, generalmente se eliminan los términos de las características esenciales (habilidad; responsabilidad; esfuerzo y condiciones de trabajo) una vez que se seleccionan los subfactores tales como preparación o conocimientos y aptitud; las responsabilidades específicas; exigencias físicas y mentales y ambiente y riesgos.

Para seleccionar adecuadamente los subfactores y contar con un número más manejable de ellos, pueden considerarse las siguientes diez observaciones:

- 1.- La función sustantiva de la Institución, su organización, la naturaleza de los puestos y las tareas y responsabilidades por las que se retribuye.
- 2.- Para facilitar la identificación del contenido de los puestos es necesario que los subfactores tengan ciertas características, lo más preciso posible. Es decir, examinar los subfactores para determinar si diferencian los distintos aspectos de los puestos y

si el subfactor en análogo a otros. Por ejemplo, los subfactores de habilidad, se analizan para asegurar que cada uno de ellos mide un tipo diferente de habilidad, los mencionados bajo esfuerzo, deben medir un tipo de esfuerzo diferente cada uno y así sucesivamente para los otros. De esta forma se evita que el mismo aspecto se repita.

- 3.- Eliminar aquellos subfactores que destacan más características de la persona que del puesto.
- 4.- Los subfactores que se seleccionen deben encontrarse en diferente cantidad o proporción en la mayoría de los puestos de lo contrario no serán de utilidad. Si cualesquiera de los subfactores son aplicables a unos cuantos puestos y no son suficientemente importantes para ser incluidos deben eliminarse. Una regla común consiste en determinar si el subfactor se encuentra en más de la mitad de la estructura ocupacional, es aplicable.
- 5.- Si alguno o algunos de los subfactores no son aplicables a todos los puestos de la estructura entonces se requiere saber a que niveles y categorías de puestos corresponden.
- 6.- Algunos subfactores pueden no medir los elementos importantes de cada uno de los puestos, pero si miden los elementos característicos en la mayoría deben permanecer.
- 7.- Cuando se reconoce que existen numerosos subfactores deben escogerse los más importantes, porque si son muchos dificultan y dilatan el proceso de análisis, sin que mejore significativamente la exactitud.
- 8.- Cuando el número de subfactores se mantiene en el promedio el proceso de valuación posterior resulta más fácil.
- 9.- Por el contrario, si el número de subfactores es reducido, tienden a traslaparse o confundirse en su significado.
- 10.- Para facilitar la determinación de subfactores, se recomienda analizar varios puestos tipo y representativos de cada una de las ramas y de distintos niveles, para ver cuáles son los más adecuados para medir el contenido de los puestos. Normalmente, los puestos clave de cada rama y grupo tienen relación con los puestos no claves, por lo que se hace necesario emplear tiempo en analizar la composición de la estructura ocupacional y conocer los subfactores que gobiernan.

Seleccionados los subfactores relevantes, se procede a la elaboración del instrumento de acopio de información para el análisis, mismo que puede servirnos para la elaboración de un cuestionario y como lista de control de los analistas para conducir entrevistas y validaciones de información con los supervisores o responsables de la función administrativa por dependencia.

A continuación se describe un tipo de cuestionario de características generales que puede ser empleado. Desde luego, a nivel indicativo y propositivo ya que puede ser modificado de acuerdo a las necesidades de las Instituciones de Educación Superior.

(Nombre de la Institución)

CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

1.- Datos Generales.

- | | | | | | |
|-----|--|-----|------|-----|-------|
| 1.1 | Nombre del Puesto | 1.2 | Rama | 1.3 | Grupo |
| 1.2 | Rama | | | | |
| 1.3 | Grupo | | | | |
| 1.4 | Unidad Organizacional de Adscripción | | | | |
| 1.5 | Número de Plazas en este puesto (plantilla): | | | | |

2.- Requerimientos del Puesto

- 2.1 Señale los requisitos exigidos por el puesto, para su desempeño en condiciones normales de trabajo, especifique: (puede auxiliarse con la tabla enunciativa de requisitos).
- 2.2 Principales fuentes de la mano de obra, especifique dónde adquiere los conocimientos formales o equivalentes mínimos para el cumplimiento del puesto.
- 2.3 Origen de los actuales ocupantes:
- 2.4 Experiencia previa.- Tiempo mínimo en actividades similares, trabajos anteriores, períodos de inducción, aclare si puede reunir la experiencia en la institución o fuera de ella. Especifique.
- 2.5 Especifique la capacitación o educación especial previa necesaria para desempeñar el puesto o la capacitación requerida en la inducción.
- 2.6 Aptitudes y habilidades o destreza adquiridos y necesarios para el cumplimiento. Indique si es necesaria la competencia intelectual y/o destreza manual, por ejemplo, uso de máquinas y/o tipo de quipos y herramientas empleadas, tomar taquigrafía, capacidad analítica, etc. e indique o de razones de su necesidad (a qué tipo de instrucciones atiende o si es exigido el juicio, la capacidad de decisión e independencia de criterio para el trabajo)

3.- Complejidad del puesto

- 3.1 Responsabilidad por los deberes del puesto. Las actividades del trabajo son: sencillas, rutinarias, variadas (relacionadas entre sí o no relacionadas), complejas, con seguimiento a órdenes precisas, a procedimientos no rutinarios, o en base a la interpretación de procedimientos, métodos y/o políticas. Con alternativas de selección (opciones). Con toma de decisiones (frecuencia e importancia de ellas). A qué nivel trascienden las decisiones (en caso de que las tome).
- 3.2 Responsabilidad en materia de precisión y errores. Cuán graves pueden ser los errores en que incurra, afectan sólo su trabajo o el de otros puestos, afectan el trabajo de su sección, departamento o el de la dependencia.
- 3.3 Responsabilidad por Dirección y supervisión o responsabilidad por el trabajo de otros. Especifique la proximidad, medida y proporción de la supervisión que recibe el titular del puesto. Cuántas plazas supervisa directamente e indirectamente. Señale si sólo se indican las tareas a realizar. Hasta qué punto el supervisor inmediato esboza los métodos y procedimientos de trabajo y comprueba el desempeño de las tareas. Qué parte de la jornada ocupa en esta actividad, ¿Los puestos que supervisa tienen a su vez esta responsabilidad? ¿Cuántos y qué puestos? ¿Cuál es la medida de su responsabilidad por los resultados en cuanto a métodos y trabajo realizado?
- 3.4 Responsabilidad en trámites, procesos y registros: especifique los trámites o procesos de su trabajo. El incumplimiento de éstos puede obstruir momentáneamente las labores, puede suspender la actividad, ocasionan pérdidas de recursos y perjudican a terceros, pueden incurrirse en responsabilidades oficiales y generar conflictos de consecuencias mayores (de orden judicial, comisión de delitos, etc.)

3.5 Responsabilidad en materia de datos confidenciales. Especifique qué datos confidenciales maneja, con qué frecuencia, cuál es la importancia de éstos. En qué área de confidencialidad se manejan.

3.6 Responsabilidad económica.- Especifique de qué clase de responsabilidad se trata. El monto promedio mensual, los controles a los que se sujeta el manejo de valores y la frecuencia con que se aplican.

3.7 Responsabilidad en el manejo de mobiliario, equipos y bienes en general. El puesto requiere del manejo de equipos especializados o sofisticados. Se trabaja con herramientas de uso común. Los emplean otras personas. A qué controles se sujeta el manejo de los equipos, con qué frecuencia se aplican, hasta qué punto es responsable de sus descomposturas.

3.8 Responsabilidad por la seguridad de otros.- Se es responsable por la seguridad de terceros. La seguridad se refiere sólo al cumplimiento de las normas establecidas. Es responsable de la verificación de las normas y programas de seguridad. Evalúa la eficacia de las normas, propone modificaciones a las normas y al programa de seguridad.

3.9 Responsabilidad por relaciones. El desempeño del puesto implica tener relaciones con puestos iguales. Relaciones con otros puestos. Con qué frecuencia se realizan. Se relaciona sólo dentro de su sección, a nivel departamental, con personas ajenas a la institución, con el público (estudiantes, profesores, público en general). Qué importancia tienen estas relaciones para la dependencia. Se emplean sólo para mantener la armonía en el trabajo o requiere de cortesía y tacto en el trato de personas. Se exige diplomacia y poder de convencimiento. Se requiere una habilidad considerable para tratar y convencer. Cuál es la importancia de esta responsabilidad para alcanzar los objetivos de la dependencia.

4.- Esfuerzo

4.1 Esfuerzo físico. El desempeño del puesto requiere de un esfuerzo mínimo, ligero o intenso. Se exige en períodos eventuales, intermitentes o constantes, en qué porcentaje de la jornada se presentan. Con qué ocurrencia el puesto impone exigencias físicas inusitadas. Qué porcentaje de la jornada mantiene sentado, parado, desplazándose, trasladando cosas pesadas, semipesadas o ligeras.

4.2 Esfuerzo mental. El desempeño del puesto requiere de concentración mínima o intensa. Se exige en períodos cortos e intermitentes o prolongados pero poco frecuentes o se exige atención o concentración intensa, en períodos prolongados y regulares. Qué porcentaje de la jornada mantiene el esfuerzo mental más consistente. Se exige atención visual y auditiva. Los errores en que se pueden incurrir por deficiencias en la concentración son detectados inmediatamente, son identificados fácilmente, son difícilmente detectables o conduce a errores irreparables.

4.3 Presión de tiempo: Especifique si las actividades se encuentran sometidas a presión de tiempo y cuáles pueden ser los resultados en el retraso de las actividades del puesto.

5.- Condiciones de trabajo

5.1 Ambiente. Especifique el medio ambiente en que se des-

empeña el puesto, es favorable o desfavorable. Si es desfavorable se debe a exigencias de las actividades en cuanto a las condiciones de iluminación, ruidos, insalubridad, etc.

5.2 Riesgos. Indique si el trabajo razón de su naturaleza, expone a riesgos profesionales. Especifique las lesiones a que expone, así como la gravedad de estas (insignificantes, leves, graves o en peligro de la propia integridad física).

6.- Otros comentarios adicionales. Describa otro tipo de características del puesto que no se encuentre contenida en las anteriores.

Nombre del Analista

Vo. Bo. del responsable del Programa

Lugar y fecha de elaboración

Como puede apreciarse, este tipo de cuestionario o lista de control es exhaustivo atendiendo a su naturaleza ejemplificativa. Sin embargo muchos de los subfactores pueden fusionarse en virtud de que analizan elementos que pueden ser comunes y de esta forma simplificar su aplicación. Cabe aclarar que muchas instituciones aplican los subfactores, junto con el instrumento de captación específica para la descripción pero por la razón advertida de proporcionar un manual explicativo y útil los hemos, separado para efecto de un análisis más detallado que conozca de antemano la estructura ocupacional de la institución

Método para recopilar la información

En esta fase, el analista o grupo de ellos no necesita realizar una investigación de campo en que se acuda a todas las plazas determinadas en la muestra empleada para la descripción de los puestos. Bastará con un segmento menos de la muestra, en virtud de que se encuentran ya identificados los puestos tipo y la composición de puestos, grupos y ramas que integran la estructura ocupacional. Por ejemplo si un tipo de puesto emplea 50 plazas, bastará con investigar a dos o tres de ellas, de acuerdo a su ubicación por subsistema. Mejor aún, si el puesto tipificado se ubica centralmente en una dependencia específica.

Para esta selección, el supervisor o responsable administrativo puede identificar a las personas de su dependencia que representen a los miembros de mayor y menor capacitación, aptitud y experiencia que desempeñan el puesto y posteriormente podrá validar la información capatada. De esta manera se pueden fijar las especificaciones mínimas y máximas del puesto.

TABLA ENUNCIATIVA DE REQUISITOS PARA OCUPAR UN PUESTO

1. Saber leer y escribir
2. Conocimiento de instrucción Primaria
3. Certificado de educación Primaria
4. Conocimientos de instrucción Secundaria, Prevocacional o Comercial
5. Certificado de Educación Secundaria, Prevocacional o Comercial
6. Conocimientos de instrucción Preparatoria, Vocacional o Técnica.
7. Certificado de Educación Preparatoria, Vocacional o Estudios Técnicos

3.5 Responsabilidad en materia de datos confidenciales. Especifique qué datos confidenciales maneja, con qué frecuencia, cuál es la importancia de éstos. En qué área de confidencialidad se manejan.

3.6 Responsabilidad económica.- Especifique de qué clase de responsabilidad se trata. El monto promedio mensual, los controles a los que se sujeta el manejo de valores y la frecuencia con que se aplican.

3.7 Responsabilidad en el manejo de mobiliario, equipos y bienes en general. El puesto requiere del manejo de equipos especializados o sofisticados. Se trabaja con herramientas de uso común. Los emplean otras personas. A qué controles se sujeta el manejo de los equipos, con qué frecuencia se aplican, hasta qué punto es responsable de sus descomposturas.

3.8 Responsabilidad por la seguridad de otros.- Se es responsable por la seguridad de terceros. La seguridad se refiere sólo al cumplimiento de las normas establecidas. Es responsable de la verificación de las normas y programas de seguridad. Evalúa la eficacia de las normas, propone modificaciones a las normas y al programa de seguridad.

3.9 Responsabilidad por relaciones. El desempeño del puesto implica tener relaciones con puestos iguales. Relaciones con otros puestos. Con qué frecuencia se realizan. Se relaciona sólo dentro de su sección, a nivel departamental, con personas ajenas a la institución, con el público (estudiantes, profesores, público en general). Qué importancia tienen estas relaciones para la dependencia. Se emplean sólo para mantener la armonía en el trabajo o requiere de cortesía y tacto en el trato de personas. Se exige diplomacia y poder de convencimiento. Se requiere una habilidad considerable para tratar y convencer. Cuál es la importancia de esta responsabilidad para alcanzar los objetivos de la dependencia.

4.- Esfuerzo

4.1 Esfuerzo físico. El desempeño del puesto requiere de un esfuerzo mínimo, ligero o intenso. Se exige en períodos eventuales, intermitentes o constantes, en qué porcentaje de la jornada se presentan. Con qué ocurrencia el puesto impone exigencias físicas inusitadas. Qué porcentaje de la jornada mantiene sentado, parado, desplazándose, trasladando cosas pesadas, semipesadas o ligeras.

4.2 Esfuerzo mental. El desempeño del puesto requiere de concentración mínima o intensa. Se exige en períodos cortos e intermitentes o prolongados pero poco frecuentes o se exige atención o concentración intensa, en períodos prolongados y regulares. Qué porcentaje de la jornada mantiene el esfuerzo mental más consistente. Se exige atención visual y auditiva. Los errores en que se pueden incurrir por deficiencias en la concentración son detectados inmediatamente, son identificados fácilmente, son difícilmente detectables o conduce a errores irreparables.

4.3 Presión de tiempo: Especifique si las actividades se encuentran sometidas a presión de tiempo y cuáles pueden ser los resultados en el retraso de las actividades del puesto.

5.- Condiciones de trabajo

5.1 Ambiente. Especifique el medio ambiente en que se des-

empeña el puesto, es favorable o desfavorable. Si es desfavorable se debe a exigencias de las actividades en cuanto a las condiciones de iluminación, ruidos, insalubridad, etc.

5.2 Riesgos. Indique si el trabajo razón de su naturaleza, expone a riesgos profesionales. Especifique las lesiones a que expone, así como la gravedad de estas (insignificantes, leves, graves o en peligro de la propia integridad física).

6.- Otros comentarios adicionales. Describa otro tipo de características del puesto que no se encuentre contenida en las anteriores.

Nombre del Analista

Vo. Bo. del responsable del Programa

Lugar y fecha de elaboración

Como puede apreciarse, este tipo de cuestionario o lista de control es exhaustivo atendiendo a su naturaleza ejemplificativa. Sin embargo muchos de los subfactores pueden fusionarse en virtud de que analizan elementos que pueden ser comunes y de esta forma simplificar su aplicación. Cabe aclarar que muchas instituciones aplican los subfactores, junto con el instrumento de captación específica para la descripción pero por la razón advertida de proporcionar un manual explicativo y útil los hemos, separado para efecto de un análisis más detallado que conozca de antemano la estructura ocupacional de la institución

Método para recopilar la información

En esta fase, el analista o grupo de ellos no necesita realizar una investigación de campo en que se acuda a todas las plazas determinadas en la muestra empleada para la descripción de los puestos. Basta con un segmento menor de la muestra, en virtud de que se encuentran ya identificados los puestos tipo y la composición de puestos, grupos y ramas que integran la estructura ocupacional. Por ejemplo si un tipo de puesto emplea 50 plazas, bastará con investigar a dos o tres de ellas, de acuerdo a su ubicación por subsistema. Mejor aún, si el puesto tipificado se ubica centralmente en una dependencia específica.

Para esta selección, el supervisor o responsable administrativo puede identificar a las personas de su dependencia que representen a los miembros de mayor y menor capacitación, aptitud y experiencia que desempeñan el puesto y posteriormente podrá validar la información captada. De esta manera se pueden fijar las especificaciones mínimas y máximas del puesto.

TABLA ENUNCIATIVA DE REQUISITOS PARA OCUPAR UN PUESTO

1. Saber leer y escribir
2. Conocimiento de instrucción Primaria
3. Certificado de educación Primaria
4. Conocimientos de instrucción Secundaria, Prevocacional o Comercial
5. Certificado de Educación Secundaria, Prevocacional o Comercial
6. Conocimientos de instrucción Preparatoria, Vocacional o Técnica.
7. Certificado de Educación Preparatoria, Vocacional o Estudios Técnicos



- 8.- Comprobante de estudios Técnicos o Cursos especiales
- 9.- Comprobante de acreditación de cursos de capacitación sobre actividades del puesto
- 10.- Conocimientos de instrucción de Escuela Normal Superior
- 11.- Certificado de Escuela Normal Superior
- 12.- Comprobante de haber cursado más de un año de la profesión a que se refiere el puesto
- 13.- Comprobante de haber cursado más de tres años de la Profesión a que se refiere el puesto
- Comprobante de haber cursado más de tres años de la Profesión a que se refiere el puesto
- 14.- Carta de pasante de la Profesión a que se refiere el puesto
- 15.- Título Profesional registrado de la Profesión a que se refiere el puesto
- 16.- Comprobante de Especialidad Profesional
- 17.- Tener más de dos años de ejercicio Profesional
- 18.- Certificado de posgrado, expedido por alguna Institución reconocida
- 19.- Comprobante de experiencia en las actividades del puesto
- 20.- Conocimientos elementales de las actividades del puesto
- 21.- Conocimientos intermedios sobre actividades del puesto
- 22.- Ser seleccionado por examen de oposición
- 23.- Aprobar examen teórico
- 24.- Aprobar examen psicológico
- 25.- Aprobar examen práctico
- 26.- Licencia requerida para realizar las actividades del puesto
- 27.- Autorización requerida para realizar las actividades del puesto
- 28.- Conocimientos básicos de la Institución
- 29.- Conocimiento de las funciones y organización de la Dependencia
- 30.- Condiciones físicas normales
- 31.- Sexo masculino
- 32.- Sexo femenino
- 33.- Edad mínima o máxima requerida para el desempeño del puesto
- 34.- Curriculum Vitae a satisfacción de la Institución
- 35.- Mecanografía a razón de 150 golpes por minuto

- 36.- Taquigrafía a razón de 70 palabras por minuto
- 37.- Saber operar vehículos
- 38.- Saber operar maquinaria semipesada
- 39.- Saber operar maquinaria pesada
- 40.- Manejo de máquinas de oficina
- 41.- Carta de no Antecedentes Penales
- 42.- Fianza ante una Aseguradora o Afianzadora
- 43.- Manejo de equipo o instrumentos específicos requeridos por el puesto
- 44.- Dominio de idioma extranjero

Al recopilar la información detallada para el análisis, es necesario actuar sistemáticamente utilizando alguno o una combinación de los métodos que a continuación se enuncian:

1.- *Entrevistas*: El analista recaba todos los detalles del trabajo con una o más personas que ocupan el puesto. Para ello, el analista emplea como lista de control el instrumento señalado anteriormente. Toma apuntes de las respuestas y posteriormente transcribe a los diferentes subfactores.

La entrevista permite una participación mayor del ocupante del puesto y permite el examen y aclaración de responsabilidades diluidas o superpuestas que no pueden ser comunicadas con facilidad. Pero se debe tener un mayor cuidado con la entrevista porque los ocupantes pueden sentirse incómodos para aportar la información requerida y tal vez se limite a los elementos de mayor significancia y desechen los demás aspectos que para el análisis son importantes. Además, existe la tendencia generalizada por parte de los supervisores de concentrarse en los requisitos o cualidades de la persona que ocupa el puesto y no al puesto mismo, al pensar que se está evaluando su trabajo individual. Por otra parte, el supervisor puede poner énfasis en lo que él desea que realice el trabajador en lugar de lo que efectivamente realiza, o requiere el puesto.

2.- *Observación Directa*: Con arreglo a este método, el analista simplemente observa a las personas que ocupan el puesto, mientras desarrollan sus tareas. De vez en cuando hace preguntas de su lista de control. Durante la observación, toma notas que posteriormente plasme en el análisis. Con esta técnica el analista se familiariza con el ámbito de trabajo sin interferir en el flujo del mismo. Empero, quizá no se puedan apreciar elementos intangibles como la creatividad e iniciativa y la observación de rutinas que requieren mayor tiempo.

3.- *Cuestionario*. Es el método empleado con mayor frecuencia. Se le distribuye a los ocupantes de puestos tipo, lo responden, se convalida con el visto bueno del supervisor y se analiza (muchas veces sólo lo responde el supervisor). El cuestionario ofrece rapidez en la captura (por supuesto, el instrumento debe estar bien preparado y presentado), es una herramienta administrativa eficaz cuando los puestos están correctamente estructurados. Si los puestos están localizados en puntos geográficos dispersos, se puede reunir la información sin necesidad de trasladarse y por último, las respuestas escritas son una constancia permanente y no apuntes o notas del analista. Pero también, eliminan el contacto con el analista y pueden omitirse cuestiones esenciales y puede dar lugar a problemas de interpretación en las preguntas.

Para elegir el método de recopilación se debe tener a los tipos de puesto. Los trabajos rutinarios y de menor nivel pueden ser observados, los labores técnicas y de supervisión se prestan a la entrevista y cuestionarios.

Asimismo, se debe atender la aceptación de los trabajadores en las entrevistas y observaciones. En general, independientemente del tipo de técnica que se emplee, debe ofrecerse una comunicación amplia de los propósitos del programa. A nuestro juicio y específicamente para las Instituciones de Educación Superior se recomienda utilizar los cuestionarios por su rapidez en el acopio, pero fortalecidos por entrevistas complementarias selectivas. De esta forma, se pueden salvar las limitaciones de un solo método, utilizando en forma complementaria otro.

Integración de la información

Para facilitar la tarea de integración, es recomendable que en la información, se comprenda claramente la participación de los subfactores por grupos de puestos y ramas correspondientes. Asimismo, que se integre un Comité de Valuación a fin de interpretar la índole precisa de cada uno de los puestos que habrán de valuarse, con todas sus características, claridad, precisión, objetividad, etc., y traduzca estas especificaciones a términos definitorios de los factores, subfactores y grados.

Definición de subfactores

El siguiente paso consiste en definir los subfactores que se hayan seleccionado. Para una interpretación uniforme y consistente del significado de cada subfactor, es necesaria una definición concreta, su objetivo fundamental es clasificar qué es lo que se medirá con cada uno de ellos. Las definiciones también deben ser redactadas en un lenguaje claro y sencillo y deben evitarse palabras ambiguas para facilitar su comprensión y proporcionar un manual para la valuación que aclare el significado del subfactor y ayude a su interpretación correcta.

A continuación se incluyen algunos ejemplos de las definiciones de los subfactores cuando se emplea un manual de valuación:

Conocimientos:

Define el grado mínimo de conocimientos que el puesto requiere para ser desarrollado en condiciones normales de eficiencia. Comprende los conocimientos generales y/o especializados, que son indispensables para el desarrollo de los trabajos inherentes al puesto.

Experiencia:

En este subfactor se consideran aquellos aspectos que evidencian la práctica mínima en tiempo, que se requiere para dominar y/o conocer las actividades del puesto. Define el tiempo que normalmente se estima como mínimo para que el ocupante adquiera o desarrolle la capacidad y habilidad necesarias para realizar las actividades del puesto en condiciones normales de eficiencia. Considera el tiempo de experiencia en trabajos relacionados con el puesto, el tiempo de capacitación y/o adiestramiento cuando esta fase sea necesaria y, finalmente, considera también el tiempo de inducción requerido.

Criterio e Iniciativa:

Define la complejidad de las normas o instrucciones que regulan el desempeño del puesto y califica la toma de decisiones requerida en condiciones normales. Este subfactor aprecia la amplitud en que es preciso utilizar el criterio individual para el ejercicio de la capacidad de decisiones, se mide por el grado en que atiende a instrucciones o la libertad de emplear su propio juicio.

Responsabilidad por los Deberes:

Define la complejidad del trabajo asignado, tomando en cuenta la variedad y cantidad de actividades encomendadas al puesto, así como la complejidad de los problemas que se pueden presentar en condiciones normales.

Responsabilidad en Trámites, Procesos y Procedimientos:

Se consideran en este subfactor aquellos sucesos que por el incumplimiento de trámites o por la no terminación o abandono de procesos y alejamiento a los procedimientos establecidos afectan el desarrollo de las labores.

Responsabilidad por Dirección y Supervisión:

Define el nivel y amplitud de la dirección y supervisión que se debe ejercer sobre puestos subordinados, tanto directa como indirectamente, mide la responsabilidad para organizar, dirigir y conducir el esfuerzo de otras personas. Su amplitud en razón de las personas y puestos normalmente supervisados y del grado de responsabilidad sobre la supervisión.

Responsabilidad Económica:

Define el grado de riesgo en el manejo de fondos y valores bajo la responsabilidad directa del puesto, considera su importante promedio de los mismos. La objetividad de este subfactor separa por su cuantía los diversos perjuicios que puede ocasionar su pérdida.

Responsabilidad por Relaciones:

Define el grado mínimo de habilidad que el puesto requiere para establecer y desarrollar las relaciones internas o externas de la dependencia para el desempeño eficiente en condiciones normales. Se valora en términos de relaciones públicas, los perjuicios posibles que voluntaria e involuntariamente pueden causarse por falta de tacto en el trato con las personas. Se da la debida consideración a la forma en que se realizan las relaciones y su frecuencia.

Responsabilidad por la Seguridad de Otros:

Define el grado de importancia que tiene en el puesto la comprensión, aplicación y control de las normas y procedimientos de seguridad establecidos. Cuando el puesto tiene como característica planear, dirigir y controlar aspectos, equipos, materiales, etc., que pueden ser causa de accidentes o riesgos profesionales.

Responsabilidad por Información Confidencial:

Define la importancia de los riesgos a que se puede dar lugar por indiscreciones en el manejo o divulgación de datos, documentos y en general de información considerada como confidencial.

Responsabilidad por Precisión y Errores:

Define la oportunidad y el efecto probable de los errores cometidos en el puesto. Es una medida de la pérdida probable que resultará a la Dependencia por errores en la precisión o las decisiones. La posibilidad de error y su trascendencia debe limitarse a errores razonables y pérdidas normales, no deben considerarse posibilidades extremas o fuera de las condiciones de trabajo normales.

Esfuerzo Mental:

Define la intensidad del esfuerzo mental que es necesario aplicar para el desempeño de las actividades del puesto en condiciones normales de trabajo. En este subfactor se establece la intensidad y principalmente la continuidad de concentración y atención que debe ponerse.

Esfuerzo Físico:

Define el grado de intensidad y continuidad de la aplicación de esfuerzos físicos que el puesto requiere para su desempeño en condiciones normales de eficiencia. Considera la intensi-

dad y continuidad del esfuerzo físico inherente al desempeño del puesto.

Presión de Tiempo:

Define el grado en que el tiempo asignado para las tareas del puesto en condiciones normales, implica presión para cumplirlo, asimismo, considera las consecuencias a que puede dar lugar por el incumplimiento, retraso o terminación fuera de oportunidad (trascendencia de las consecuencias).

Condiciones de Trabajo:

Define las condiciones de trabajo donde normalmente se desarrollan las tareas, incluye las condiciones de ambiente (polvo, ruido, frío o calor intenso, intemperie, etc.), considera también los riesgos de accidentes a los que está sujeto el ocupante, tanto en la frecuencia (probabilidad de ocurrencia) como gravedad del riesgo, implica también si el trabajo puede considerar riesgos de accidentes a terceros, en condiciones normales. Debe darse consideración debida a las condiciones que trastornan el bienestar físico y mental del ocupante, suponiendo que estos se encuentran fuera de su control.

En cuanto al grupo responsable del programa de análisis y valoración de puestos tenga el acopio total de la información requerida para el análisis, haya seleccionado los subfactores característicos a la estructura ocupacional y tenga definidos sus conceptos y rasgos de amplitud, y su cobertura de aplicación, está en posibilidad de aplicar el procedimiento de valoración. Para aplicarlo es necesario ensayar con un número de puestos representativos de cada rama, para ver si los subfactores son suficientemente claros, aplicables a los puestos y si las evaluaciones reflejan el tamaño de los puestos. Una vez probada su efectividad, podrá ser puesta en acción.

Mecánica de valoración

Como se ha explicado en el apartado relativo a la necesidad del uso y aplicación de una técnica de análisis y valoración de puestos, en la valoración de puestos se emplean distintos métodos y procedimientos. Para el caso de las Instituciones de Educación Superior el sistema propuesto permitirá la determinación del tamaño de cada puesto y la justa relación de cada uno, frente a los demás, reflejándose las distancias entre uno y otro para que finalmente queden graduados en niveles por la puntuación y establecer la base necesaria para una adecuada correspondencia entre los elementos constitutivos del puesto y su remuneración. Para la valoración de puestos en las Instituciones de Educación Superior se seleccionó el método, "por puntos", ya que se estima que éste reúne las características de objetividad, difusión, flexibilidad y relativa sencillez. Este método se sujeta a una modalidad de comprobación al compararlo con el alineamiento resultante de la valoración y prestando especial importancia en su comportamiento con respecto a los salarios mínimos profesionales de algunos puestos clave.

Debemos reafirmar, la valoración por puntos es el método que pondera los elementos específicos de los puestos en la estructura ocupacional de una Institución comparándolos entre sí para determinar su valor relativo. Dicho método, consiste en la asignación de cierto número de unidades de valor, llamados puntos, de acuerdo con las características más sobresalientes del puesto, designadas éstas como factores. Los factores son la identificación convencional de las características o condiciones que precisan el contenido de un puesto. Los factores se desagregan en subfactores y éstos, a su vez, se miden en grados.

Hasta ahora, el análisis de los puestos nos ha permitido determinar las cuatro características esenciales, llamadas factores (habilidad-conocimientos y aptitudes, responsabilidad y condiciones de trabajo), seleccionar los subfactores que son aplicables a la estructura ocupacional y definirlos con precisión a fin de formular el manual de valoración, para completar, el sistema de análisis y valoración sólo nos resta dar una ponderación a cada factor, asignarle un

peso relativo a cada uno de ellos a un 100% o dicho de otra forma, repartir un porcentaje de 100% entre los factores elegidos para cada rama o ramas comunes (actividad que compete al Comité de Valoración). Posteriormente, asignarle puntos proporcionales a los subfactores en la misma escala al peso relativo del factor y finalmente, establecer los grados de subfactor, definirlos y asignarle puntos en progresión y repartidos conforme al puntaje del subfactor. Ello nos permitirá determinar la escala del Tabulador y terminar el manual de valoración o manual explicativo de la asignación de puntos a los puestos.

Cabe reiterar que una selección imprecisa de factores, subfactores, grados y puntajes correspondientes, dará como resultado que las unidades de trabajo o "tamaño" del puesto aumenten y la valoración no aumente en directa proporción.

Organización del Comité de Valoración

Al tener las descripciones precisas, definidos los subfactores y seleccionado el método de valoración que se utilizará, el siguiente paso consiste en establecer un criterio uniforme de valoración para los puestos de la Institución, a fin de garantizar el ordenamiento de la estructura salarial y la equidad interna en su distribución.

La organización de un Comité tiene como propósito realizar la calificación de los puestos. Generalmente quienes lo integren deben conocer el programa de análisis y valoración y poseer la suficiente experiencia en el conocimiento de los puestos. Además tener un conocimiento general de las funciones de las dependencias y sobre todo, la habilidad para aplicar un criterio acertado e impersonal para calificar los puestos. Es conveniente que el número de miembros sea non —3 ó 5— a fin de evitar empates en determinado juicio.

Se sugiere para las Instituciones de Educación Superior, que el Comité se integre por aquellas personas que han participado desde el comienzo en el programa de análisis y valoración y en la selección de subfactores para valorar los puestos y la determinación de puestos clave para ponderar los factores de valoración. También es recomendable que el Comité sea coordinado por el responsable del programa. Eventualmente, puede incorporarse a los supervisores o responsables de la administración en las dependencias, que por la clase de puestos o grupo de éstos, sean característicos de su estructura ocupacional y resulte especial su calificación.

Pueden también organizarse varios Comités de valoración por los grupos de puestos o ramas, con objeto de distribuir el trabajo y hacer más expedita y confiable la calificación. Cuando se establecen varios Comités es conveniente que algunas personas participen en más de uno, esto tiende al establecimiento de la uniformidad en el trabajo de los distintos Comités y amplía la participación que incrementa la confianza en las ponderaciones y en los resultados finales.

El (los) Comité(s) pueden seguir varios procedimientos para calificar:

- 1.- Los miembros del Comité pueden reunir sus conocimientos sobre los puestos (o grupos y ramas de estos que se haya decidido tener para las características propias de la Institución) y calificar como grupo y;
- 2.- Que cada miembro califique en forma independiente y discutir los resultados de las calificaciones para llegar a una valoración final de consenso.

El segundo procedimiento es el más recomendable porque garantiza el juicio particular de cada miembro y evita la influencia que pudiera ejercer la opinión del grupo o de otras personas.

El coordinador debe tratar de que cualquier declaración importante, sea respaldada con hechos u opiniones objetivas y fundamentadas. Es un requisito esencial que los miembros del Comité no hablen de los ocupantes del puesto(s) en cuestión y también que no

se hable de salarios, sino hasta que se muestren los resultados de la valoración expresados en niveles de sueldo.

Una vez que el (los) Comité(s) ha determinado las calificaciones finales para sus puestos, se integran todos en una lista que es comprobada por todos y comparada bajo el método de alineamiento por orden de importancia de los puestos. La primera acción de la valuación es entonces la ponderación de los factores.

Ponderación de factores.

Se ha afirmado que los factores constituyen los elementos que componen el puesto, pero normalmente los factores no tienen la misma importancia en los puestos. Algunos factores destacan más determinadas características porque miden el elemento principal del puesto. Por ejemplo, el elemento que más caracteriza al cajero (o por lo menos al que se asocia directamente) es el de la responsabilidad económica o en dinero, así como para el peón es esfuerzo físico. Por ello se debe analizar la distribución del peso relativo de los cuatro factores, de acuerdo a la clasificación en grupos o ramas, porque su distribución proporcional cambia con respecto a las ramas de ocupación, donde los factores y su peso son comunes ya que agrupan puestos con características similares.

Para ilustrar lo anterior se presenta el siguiente cuadro de ponderación a los factores por ramas en función de 100%.

FACTORES/RAMAS	ADMINISTRACION Y AUX. DE ADMON.	OBRAERA Y ESPECIAL OBRERA	TECNICA Y PROFESIONAL
Conocimientos y aptitud	41	35	50
Responsabilidad	41	37	35
Esfuerzo	12	15	9
Condiciones de trabajo	6	13	6
	100%	100%	100%

Como puede apreciarse, los factores no tienen la misma importancia para todas las ramas, sino que tiende a las particularidades de cada una, así tenemos que mientras para la rama técnica y profesional el factor conocimientos representa el 50% del valor para la rama obrera y especializada obrera solo representa el 35% del total.

La ponderación de factores intenta determinar su valor relativo en términos de su importancia que varía de acuerdo a los grupos y ramas aun dentro de la misma Institución. Es necesario que cada Institución pondere los factores de acuerdo a sus requerimientos y condiciones particulares y fundamentadas en el conocimiento de los puestos y el juicio acertado de las personas que integran el Comité de valuación. La ponderación puede ser comparada con el peso relativo asignado en otras Instituciones de Educación Superior o grupos de puestos con características semejantes y convalidarse con los resultados finales de la valuación y el comportamiento del orden con respecto a los resultados de aplicar el método de alineamiento, detectar diferencias y si se encuentran grandes contrastes, modificar la ponderación inicial.

Ponderación de subfactores.

De la misma forma en que se ponderó a los factores, se establece el valor relativo de los subfactores seleccionados de acuerdo a su

importancia o participación en el factor y considerando los grupos de puestos.

Con el fin de ilustrarlo y acercarnos a su mejor comprensión, presentamos el siguiente cuadro:

FACTORES/RAMAS	ADMN. Y AUX. DE ADMN.		OBRAERA Y ESP. OBRERA		TEC. ESPECIALIZ. Y PROFESIONAL	
(26)						
1. Conocimientos y aptitud	41%	% Puntos	35%	% Puntos	50%	% Puntos
1.1 Escolaridad o requisitos educacionales	14	140	10	100	20	200
1.2 Experiencia	14	140	15	150	12	120
1.3 Criterio e Iniciativa	13	130	10	100	18	180
2. Responsabilidad	41%		37%		35%	
2.1 Dirección y supervisión	17	170	12	120	9	90
2.2 En trámites y procesos	13	130	10	100	12	120
2.3 Económica	7	70	6	60	6	60
2.4	4	40	9	90	8	80
3. Esfuerzo	12%		15%		9%	
3.1 Físico	5	50	9	90	3	30
3.2 Mental y/o visual	7	70	6	60	6	60
4. Condiciones de trabajo	6%		13%		6%	
4.1 Condiciones ambientales	3	30	7	70	4	40
4.2 Riesgos	2	20	6	60	2	20
TOTAL	100%	1,000	100%	1,000	100%	1,000

Como puede apreciarse el peso relativo de los subfactores se da de acuerdo a su importancia dentro del factor y manteniendo la proporción asignada en porcentaje del mismo y su valor. De esta asignación dependerá la distribución en puntos de acuerdo a las características del puesto, como se indica en el cuadro. Es decir se distribuye el total de puntos (1,000), en la proporción a los valores relativos de cada factor y subfactor, por cada rama o grupo de puestos. Es decir, existen diversas formas de asignar valores de acuerdo a la importancia del subfactor y las ramas de la estructura ocupacional.

(26) Los puntos se establecieron por el múltiplo del valor relativo para facilitar la comprensión del método, mostrando su asignación numérica más sencilla. Aunque el número de unidades de valor se pueden asignar utilizando otros metodos como el de progresiones geométrica o aritmética y ponderación correlativa, útiles para la asignación de valor a los grados.

Determinación y definición de los grados.

En las bases de la selección de subfactores, se señala que los factores seleccionados deben ser importantes y encontrarse en la mayoría de los puestos típicos y clave para cada rama. Ciertamente, estos subfactores se expresan en diversa extensión, amplitud y grados en los puestos.

Estos grados los hemos ya identificado en el análisis de los puestos al determinar que algunos sólo exigen saber leer y escribir para ejecutar sus actividades, mientras que otras necesariamente exigen conocimientos de carácter técnico e incluso profesionales. Ahora, con objeto de diferenciar los puestos en términos de sus requisitos variables, deben definirse los grados de los subfactores en un número suficiente que diferencie los puestos.

Debe tomarse la información de los instrumentos de captación empleados para el análisis y estudiar los puestos en términos de cada subfactor para determinar los grados mínimos requeridos y el mayor grado que se presenta a efecto de definir la escala de gradación y definirlos tan clara, concisa y explícitamente como sea posible para valuar los puestos en forma consistente y uniforme. Si las definiciones son ambiguas dan lugar a distintas interpretaciones y consecuentemente, variaciones en la calificación, se debe procurar ilustrar con ejemplos o citar los puestos clave que se ajustan a cada grado. Términos como "pequeño", "grande", "amplio", "limitado", "ilimitado", deben evitarse o bien incluir información aclaratoria adicional que indique un parámetro cuantitativo o de referencia objetiva que posibilite aproximarnos a una valoración más precisa.

A continuación presentamos la gradación de algunos subfactores:

Conocimientos. Requisitos educacionales.

Grado

- 1.- Requiere saber leer y escribir.
- 2.- Requiere los conocimientos a nivel de instrucción primaria. Comprender instrucciones sencillas, empleo de aritmética ordinaria.
- 3.- Requiere estudios de instrucción primaria completa y adicionalmente conocimientos generales del puesto. Manejo de operaciones aritméticas que incluyan decimales, proporciones y comprensión de dibujo, gráficas y diagramas simples.
- 4.- Requiere los conocimientos a nivel de estudios de secundaria, secundaria técnica o prevocacional o bien los conocimientos de estudios técnicos o comerciales después de la primaria. Deberá leer con fluidez y precisión, comprender la lectura, realizar con rapidez operaciones aritméticas.
- 5.- Requiere estudios de instrucción secundaria, secundaria técnica o prevocacional completa o bien instrucción completa de estudios comerciales o técnicos tales como: mecanografía, taquigrafía, dibujo técnico, electricidad, mecánica o de otros oficios del mismo nivel de complejidad.
- 6.- Requiere conocimientos técnicos y especializados de oficios, empleo de fórmulas, manuales y principios o métodos básicos de operación de equipos y herramientas de un nivel de especialización equivalente a estudios después de la secundaria, estudios secretariales, de archivos, bibliotecología, etc.
- 7.- Requiere estudios completos o terminados de carrera comercial o técnica después de la secundaria; maestro electricista, secretaria, técnico en electrónica, auxiliar contable, etc., equivalentes al nivel de estudios de enseñanza media superior.

- 8.- Requiere los conocimientos de educación preparatoria o vocacional terminada.
- 9.- Requiere estudios de carrera técnica o subprofesional en campos especializados de conocimiento, con duración no mayor de 3 años o estudios a nivel licenciatura menores del 75% de total de créditos.
- 10.- requiere estudios completos de licenciatura, pasante de la profesión a que se refiere el puesto.
- 11.- Requiere estudios terminados y grado académico a nivel licenciatura.
- 12.- Requiere los conocimientos propios de estudios de especialización o postgrado del área a que se refiere el puesto.

Experiencia.

Grado

- 1.- No requiere experiencia previa en las actividades del puesto.
- 2.- Requiere de uno a tres meses de experiencia y adicionalmente conocimientos de las tareas del puesto.
- 3.- Requiere hasta seis meses de experiencia.
- 4.- Requiere de un año de experiencia en puesto similar.
- 5.- Requiere hasta dos años de experiencia previa en las tareas específicas del puesto.
- 6.- Requiere hasta tres años de experiencia.
- 7.- Requiere hasta cinco años de experiencia.
- 8.- Requiere más de cinco años de experiencia.

Criterio e Iniciativa.

Grado

- 1.- Requiere la comprensión de instrucciones específicas u órdenes precisas, claras y sin variación para la realización de actividades rutinarias de baja complejidad, las operaciones que se realizan son sumamente repetitivas y existe un mínimo de precisión.
- 2.- Requiere la comprensión de instrucciones variables pero claras y concretas para la realización de actividades diferentes no siempre rutinarias pero relacionadas entre sí, todas sencillas.
- 3.- Requiere la comprensión de normas, reglas, instrucciones genéricas y/o procedimientos no rutinarios para atender un número considerable de actividades no siempre relacionadas entre sí, para la resolución de problemas sencillos.
- 4.- Requiere la comprensión e interpretación de procedimientos, métodos y sistemas específicos para la solución de situaciones no previstas en forma concreta dentro de las normas, reglas o instrucciones genéricas.
- 5.- Requiere la capacidad de análisis y el desarrollo de técnicas y procedimientos de estudio para recomendar métodos y sistemas específicos para la realización del trabajo y especificaciones técnicas.

- 6.- Requiere la capacidad de análisis para recomendar mejoras en los métodos, procedimientos y sistemas de acuerdo a las políticas generales de su departamento.
- 7.- Requiere la capacidad y la preparación técnica o habilidad administrativa para la atención de múltiples problemas de diferentes aspectos para hacer frente a situaciones especiales donde predomine sugerir o implementar nuevas formas, procedimientos y métodos.
- 8.- Requiere la capacidad para participar en la formulación de programas, proyectos, implantación de sistemas y presupuestos para las actividades y operaciones del área. Atiende a múltiples problemas donde predominan factores subjetivos sin precedentes.
- 9.- Requiere del conocimiento y comprensión de las políticas generales y específicas de la dependencia, así como de disposiciones técnicas que afectan la operación de los sistemas; el puesto demanda la atención a problemas graves, determinados por factores complejos.

Toma de decisiones.

Grado

- 1.- Las decisiones inherentes al puesto se concentran a identificar problemas y llamar la atención de éstos al jefe o a las personas indicadas. Se toman decisiones sencillas sobre alternativas obvias que no requieren de análisis profundo; no se considera el impacto de estas decisiones, ya que una decisión mal tomada puede atribuirse a descuido o negligencia. Las situaciones ordinarias del puesto presentan pocas variables de decisión. Existen políticas y procedimientos precisos para su solución.
- 2.- Las funciones típicas del puesto implican la necesidad de tomar decisiones basadas en métodos, procedimientos preestablecidos, donde con frecuencia se generan alternativas diferentes sobre bases semi-rutinarias. A pesar de existir controles sistemáticos, las malas decisiones pueden llegar a causar trastornos que generalmente pueden ser corregidos posteriormente. El puesto presenta algunas variables que requieren de soluciones sencillas que no están contempladas en políticas ni procedimientos.
- 3.- Comúnmente, las decisiones inherentes al puesto requieren de análisis previo de problemas y el generar alternativas en normas y políticas bien definidas, que deben ser reportadas al jefe o al personal afectado, ya que requieren de alguna coordinación para evitar problemas posteriores. Una mala decisión puede llegar a tener impactos irreversibles de mediana magnitud en imagen de la Institución, costo, o moral del personal. Las situaciones ordinarias del puesto presentan algunas variables semi-complejas que requieren de un análisis previo de varias alternativas para actuar correctamente.
- 4.- Las decisiones inherentes del puesto y los problemas que éstas deben resolver requieren la interpretación de políticas, normas generales, leyes y precedentes. El impacto de las decisiones inherentes al puesto, que generalmente obliga a analizar efectos potenciales. Los controles que son suficientes para asegurar la minimización del impacto de las decisiones en la imagen de la Institución, costo ó moral del personal. Los problemas ordinarios del puesto presentan muchas variables semi-complejas y algunas complejas, mismas que exigen un análisis completo para actuar correctamente.
- 5.- Las decisiones inherentes al puesto forman parte de las funciones del mismo; el análisis de los problemas y el desarrollo de alternativas son hechas en su mayor parte por los subordinados del ocupante del puesto, la toma de decisiones se basa en

normas generales y en forma ocasional exclusivamente en juicio y criterio. Una característica importante de este grado es que la función de análisis de problemas potenciales se vuelve parte del proceso de toma de decisiones. La trascendencia de las decisiones típicas es generalmente importante y el impacto se refleja en costos, ahorros, imagen de la Institución ó moral del personal.

- 6.- El puesto exige que el ocupante tome decisiones complejas con bastante frecuencia; el análisis de los problemas y el desarrollo de las alternativas son hechos normalmente por terceros. La calidad de la decisión depende en gran parte de juicio, criterio y creatividad, así como de coordinación y comunicación compleja. Las decisiones normalmente se reflejan en resultados importantes en términos de costo, imagen o moral del personal de la Institución.

Responsabilidad por Dirección y Supervisión.

Grado

- 1.- No requiere actividades de supervisión, se es responsable sólo de su propio trabajo.
- 2.- Se es responsable de la asignación y revisión de tareas rutinarias y sencillas del personal a su cargo, el ocupante del puesto desarrolla actividades semejantes a las de los puestos que supervisa, ayuda e instruye conforme es necesario. Los trabajos de dirección y supervisión ocupan entre el 25 y 35% de su jornada.
- 3.- Se es responsable de la asignación, revisión y terminación de trabajos rutinarios y sencillos, durante parte de la jornada el ocupante desarrolla actividades semejantes a las de los puestos que supervisa, comprueba y verifica los trabajos. Los trabajos de supervisión ocupan hasta el 50% de la jornada.
- 4.- Requiere de la distribución frecuente de tareas y de la supervisión de su ejecución durante la mayor parte del tiempo, asimismo requiere de revisiones y correcciones periódicas de las operaciones y de indicaciones de carácter técnico que requiere dirección y ayuda considerable.
- 5.- Requiere de la distribución frecuente de tareas y de la supervisión de su ejecución durante más del 50% de la jornada, a fin de mantener un flujo y ritmo de trabajo constante, es responsable de la operación efectiva y el mantenimiento de programas y resultados..
- 6.- Requiere de supervisar en forma directa las actividades de una unidad especializada, controlando calidad, rendimiento, costo y eficacia de los trabajos, asimismo atiende y resuelve problemas variados del personal a su cargo.
- 7.- Requiere planear y coordinar el trabajo del área a su cargo con responsabilidad directa sobre la operación efectiva, el desarrollo de las tareas y de los resultados que se obtengan. Sus subalternos tienen funciones técnicas y administrativas o de supervisión quienes invierten más del 50% en estas actividades. El puesto demanda la solución de problemas, control de rendimiento y eficiencia.
- 8.- Requiere dirigir y supervisar varias unidades, cuyos responsables directos se ubican en el sexto grado. El ocupante es responsable de los resultados globales de las unidades a su cargo.

Responsabilidad en trámites, procesos y/o procedimientos.

Grado

- 1.- El incumplimiento de las acciones dirigidas hacia la limpieza, conservación y mantenimiento de las instalaciones y equipos de

- la dependencia, puede ocasionar malas impresiones del medio ambiente de trabajo e incomodidades de los usuarios de los servicios que se prestan.
- 2.- La no observación de los trámites y procedimientos preestablecidos puede ocasionar la no actualización de los registros de información y retrasar el proceso de trabajo sin afectar a otros puestos.
 - 3.- La no observación de los trámites y procedimientos preestablecidos puede ocasionar el retraso del proceso normal de las labores afectando a otros puestos o a la secuencia de actividades.
 - 4.- La no observación de los trámites y procedimientos establecidos puede ocasionar el retraso del proceso normal de las labores afectando a otros departamentos de su dependencia.
 - 5.- El incumplimiento de los trámites y procedimientos puede ocasionar la obstrucción en el proceso normal de labores, afectando a otros departamentos dentro de su dependencia.
 - 6.- La no observancia de los trámites y procedimientos puede ocasionar la pérdida de recursos o suspensión del trámite y/o proceso afectando a la dependencia.
 - 7.- La no observancia de los trámites y procedimientos afectan a la dependencia en su organización y funcionamiento ocasionando incluso la nulificación del trámite o proceso.

Responsabilidad económica.

Grado

- 1.- No requiere del manejo de efectivo y/o valores.
- 2.- Requiere del manejo de efectivo y/o valores con escasas posibilidades de pérdida, trabajo sujeto a estrecha vigilancia y a comprobaciones inmediatas.
- 3.- Requiere de manejo de efectivo y/o valores con escasas posibilidades de pérdida, trabajo sujeto a vigilancia y a comprobaciones en lapsos reducidos (hasta una semana).
- 4.- Requiere del manejo de efectivo y/o valores con posibilidades de pérdida de relativa consideración, trabajo sujeto a comprobaciones totales en lapsos reducidos (hasta 15 días).
- 5.- Requiere del manejo de efectivo y/o valores con posibilidades de pérdida de relativa consideración, trabajo sujeto a comprobaciones de periodicidad media (hasta un mes).
- 6.- Requiere del manejo de efectivo y/o valores con considerables posibilidades de pérdida, trabajo sujeto a comprobaciones de frecuencia variable (hasta dos meses).
- 7.- Requiere del manejo de efectivo y/o valores con considerables posibilidades de pérdida, trabajo sujeto a comprobaciones de frecuencia variable (hasta tres meses).
- 8.- Requiere de manejo de efectivo y/o valores con elevadas posibilidades de pérdida, trabajo sujeto a comprobaciones de poca frecuencia (mayor de tres meses).

Responsabilidad en bienes.

Grado

- 1.- Requiere del manejo de herramientas, maquinaria, mobiliario, materiales, equipos, etc., con escasas posibilidades de pérdida, daño, deterioro y/o desperdicio, sujeto a estrecha vigilancia y a comprobaciones inmediatas.
- 2.- Requiere del manejo de herramientas, maquinaria, mobiliario, materiales, equipo, etc., con escasas posibilidades de pérdida, daño, deterioro y/o desperdicio, sujeto a estrecha

vigilancia y a comprobaciones en lapsos reducidos (hasta una semana).

- 3.- Requiere del manejo de herramientas, mobiliario, materiales, equipo, etc., con posibilidades de pérdida, daño, deterioro y/o desperdicios, de relativa consideración, trabajo sujeto a comprobaciones totales en lapsos reducidos (hasta quince días).
- 4.- Requiere del manejo de herramientas, maquinaria, mobiliario, materiales, equipos, etc., con posibilidades de pérdida, daño, deterioro y/o desperdicio de relativa consideración, trabajo sujeto a comprobaciones de periodicidad media (hasta un mes).
- 5.- Requiere del manejo de herramientas, maquinaria, mobiliario, materiales, equipos, etc., con considerables posibilidades de pérdida, daño, deterioro, y/o desperdicio, trabajo sujeto a comprobaciones de frecuencia variable (hasta dos meses).
- 6.- Requiere del manejo de herramientas, maquinaria, mobiliario, materiales, equipo, etc., con considerables posibilidades de pérdida, daños, deterioro y/o desperdicio, trabajo sujeto a comprobaciones de frecuencia variable (hasta tres meses).
- 7.- Requiere del manejo de herramientas, maquinaria, mobiliario, materiales, equipo, etc., con elevadas posibilidades de pérdida, daño, deterioro y/o desperdicio, trabajo sujeto a comprobaciones de poca frecuencia (mayor de tres meses)

Responsabilidad por relaciones.

Grado

- 1.- No requiere del trato específico con otros puestos, comprende solamente las relaciones normales para mantener armonía en el ambiente de trabajo, el puesto no tiene, oficialmente ningún trato con estudiantes y profesores.
- 2.- Requiere de cortesía y tacto en el trato con personas que le soliciten elementos diversos, tales como información o materiales, para evitar fricciones o problemas esporádicos, en general de poca trascendencia.
- 3.- Requiere de cortesía y tacto en el trato de personas, el ocupante con frecuencia solicita informes, datos, documentos o elementos de trabajo y debe evitar fricciones o problemas que pueden ocasionar entorpecimiento en su trabajo o en el de otros, es responsable de la atención directa con estudiantes, profesores y/o autoridades.
- 4.- Requiere considerable tacto en el trato que constantemente se demanda del ocupante para con personas de las que debe conseguir su acción (positiva o negativa) para obtener economías, mejoras o beneficios importantes para la dependencia, pueden causarse daños a la dependencia de muy diversa magnitud o trascendencia por alguna indiscreción respecto a los datos que se manejan en el puesto (información y documentos).

Esfuerzo Físico.

Grado

- 1.- Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos mínimos, siendo variadas sus actividades, que permiten distracción y eliminación de fatiga.
- 2.- Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos ligeros en forma intermitente y esporádica donde las actividades son monótonas y existen períodos cortos de descanso normales.
- 3.- Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos ligeros en forma frecuente o continuada durante períodos equivalentes a menos del 50% de la jornada, donde son variadas sus actividades que permiten eliminación de fatiga.

- 4.- Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos medianos en forma intermitente y esporádica donde las actividades son monótonas y existen periodos cortos de descanso normales.
- 5.- Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos ligeros en forma frecuente y continuada durante periodos equivalentes a más del 50% de la jornada y existen periodos cortos de descanso normales.
- 6.- Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos medianos en forma frecuente y continuada durante periodos equivalentes de menos del 50% de la jornada, donde son variadas sus actividades que permiten eliminación de fatiga.
- 7.- Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos intensos en forma intermitente y esporádica donde las actividades son monótonas.
- 8.- Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos medianos en forma frecuente y continuada durante periodos equivalentes a más del 50% de la jornada y existen periodos cortos de descanso normales.
- 9.- Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos intensos en forma frecuente y continuada durante periodos equivalentes a menos del 50% de la jornada.
- 10.- Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos intensos en forma frecuente y continuada durante periodos equivalentes a más del 50% de la jornada por razón de las actividades propias del puesto.

Esfuerzo mental y/o visual.

Grado

- 1.- Requiere de la aplicación del esfuerzo mental y/o visual mínimo, trabajo con pocas posibilidades de error.
- 2.- Requiere de la aplicación del esfuerzo mental y/o visual durante periodos cortos e intermitentes. Trabajo con posibilidades de error detectables fácilmente por el mismo ocupante y/o en operaciones subsecuentes, por ejemplo: cobrar, recibir instrucciones, leer microfichas, etc.
- 3.- Requiere de la aplicación del esfuerzo mental y/o visual intenso durante periodos medios que cubren hasta el 50% de la jornada. Trabajo con posibilidades de error difíciles de detectar, por ejemplo: Comprobación de operaciones, rectificación de medidas, etc.
- 4.- Requiere de la aplicación del esfuerzo mental y/o visual intenso durante periodos largos que pueden cubrir hasta un 75% de la jornada. Trabajo con posibilidades de error fácilmente reparables.
- 5.- Requiere de la aplicación del esfuerzo mental y/o visual durante periodos muy largos que cubren más del 75% de la jornada. Trabajo con posibilidades de error con consecuencias considerables, difícilmente reparables.

Condiciones ambientales.

Grado

- 1.- Condiciones ambientales sin características desfavorables en cuanto a iluminación, olores, ruido, etc.
- 2.- Condiciones estimadas como medianamente desfavorables, atendiendo a temperaturas del ambiente, exposición a la intemperie, ruido, polvo, malos olores, condiciones de iluminación, contacto con materiales especiales etc.
- 3.- Condiciones desfavorables en periodos cortos e intermitentes sobre las condiciones del grado anterior.

U A N

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECA

- 4.- Condiciones extremadamente desfavorables en periodos medios, hasta el 50% de la jornada, sobre las condiciones del grado 2.
- 5.- Condiciones extremadamente desfavorables, constantes e inevitables por las características del puesto.

Riesgos.

Grado

- 1.- No se presenta ningún riesgo de trabajo, pues existen las normas de seguridad y la frecuencia de accidentes es mínima en grandes intervalos de tiempo.
- 2.- Se presentan riesgos de accidentes menores, con remotas probabilidades de ocurrencia.
- 3.- Se presentan riesgos de accidentes menores, con escasas probabilidades de ocurrencia.
- 4.- Se presentan riesgos de accidentes menores, con elevadas probabilidades de ocurrencia.
- 5.- Se presentan riesgos de accidentes mayores con remotas posibilidades de ocurrencia.
- 6.- Se presentan riesgos de accidentes mayores con escasas probabilidades de ocurrencia.
- 7.- Se presentan riesgos de accidentes mayores con elevadas probabilidades de ocurrencia por razón de las actividades propias del puesto.

Los ejemplos de gradación expuestos, también tienen el carácter de indicativos y propositivos. Sin embargo, las instituciones podrán determinar su propia gradación de acuerdo a las características de su estructura ocupacional. Asimismo, la definición de cada grado se sujetará a las particularidades de los puestos y la explicitación que mejor se adapte a los grupos de puestos que se hayan identificado al finalizar el proceso de análisis.

Determinación del valor numérico (puntos) a los grados.

Determinado el valor relativo por subfactor y conocidos los puntajes de cada subfactor por distribuir entre los diferentes grados, el siguiente ejercicio detalla la mecánica a utilizar para asignar puntos a cada grado.

El objetivo de la mecánica es el de diferenciar numéricamente el valor de los grados de acuerdo a su escala ascendente en importancia. Básicamente, el procedimiento a emplear es el de progresión aritmética, por ser éste un procedimiento sencillo en su conocimiento y aplicación. A continuación se enuncian los pasos a seguir en la distribución de puntos:

- 1.- Definidos los puntajes por subfactor (obsérvese el cuadro de la ponderación de factores), se asigna el 10% de la ponderación del factor al primer grado y al último el 100% (expresado en su valor numérico).
- 2.- Se obtienen los puntos de diferencia que deberían ir incrementándose de acuerdo a la escala ascendente de los grados, por su importancia, con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Puntaje grado } N - \text{Puntaje grado } 1}{N - 1}$$

N = Número de grados del subfactor en cuestión.

- 3.- El residuo del cociente resultante, se distribuirá de manera proporcional entre los últimos grados de mayor importancia.

- 4.- Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos medianos en forma intermitente y esporádica donde las actividades son monótonas y existen periodos cortos de descanso normales.
- 5.- Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos ligeros en forma frecuente y continuada durante periodos equivalentes a más del 50% de la jornada y existen periodos cortos de descanso normales.
- 6.- Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos medianos en forma frecuente y continuada durante periodos equivalentes de menos del 50% de la jornada, donde son variadas sus actividades que permiten eliminación de fatiga.
- 7.- Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos intensos en forma intermitente y esporádica donde las actividades son monótonas.
- 8.- Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos medianos en forma frecuente y continuada durante periodos equivalentes a más del 50% de la jornada y existen periodos cortos de descanso normales.
- 9.- Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos intensos en forma frecuente y continuada durante periodos equivalentes a menos del 50% de la jornada.
- 10.- Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos intensos en forma frecuente y continuada durante periodos equivalentes a más del 50% de la jornada por razón de las actividades propias del puesto.

Esfuerzo mental y/o visual.

Grado

- 1.- Requiere de la aplicación del esfuerzo mental y/o visual mínimo, trabajo con pocas posibilidades de error.
- 2.- Requiere de la aplicación del esfuerzo mental y/o visual durante periodos cortos e intermitentes. Trabajo con posibilidades de error detectables fácilmente por el mismo ocupante y/o en operaciones subsecuentes, por ejemplo: cobrar, recibir instrucciones, leer microfichas, etc.
- 3.- Requiere de la aplicación del esfuerzo mental y/o visual intenso durante periodos medios que cubren hasta el 50% de la jornada. Trabajo con posibilidades de error difíciles de detectar, por ejemplo: Comprobación de operaciones, rectificación de medidas, etc.
- 4.- Requiere de la aplicación del esfuerzo mental y/o visual intenso durante periodos largos que pueden cubrir hasta un 75% de la jornada. Trabajo con posibilidades de error fácilmente reparables.
- 5.- Requiere de la aplicación del esfuerzo mental y/o visual durante periodos muy largos que cubren más del 75% de la jornada. Trabajo con posibilidades de error con consecuencias considerables, difícilmente reparables.

Condiciones ambientales.

Grado

- 1.- Condiciones ambientales sin características desfavorables en cuanto a iluminación, olores, ruido, etc.
- 2.- Condiciones estimadas como medianamente desfavorables, atendiendo a temperaturas del ambiente, exposición a la intemperie, ruido, polvo, malos olores, condiciones de iluminación, contacto con materiales especiales etc.
- 3.- Condiciones desfavorables en periodos cortos e intermitentes sobre las condiciones del grado anterior.

U A N

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECA

- 4.- Condiciones extremadamente desfavorables en periodos medios, hasta el 50% de la jornada, sobre las condiciones del grado 2.
- 5.- Condiciones extremadamente desfavorables, constantes e inevitables por las características del puesto.

Riesgos.

Grado

- 1.- No se presenta ningún riesgo de trabajo, pues existen las normas de seguridad y la frecuencia de accidentes es mínima en grandes intervalos de tiempo.
- 2.- Se presentan riesgos de accidentes menores, con remotas probabilidades de ocurrencia.
- 3.- Se presentan riesgos de accidentes menores, con escasas probabilidades de ocurrencia.
- 4.- Se presentan riesgos de accidentes menores, con elevadas probabilidades de ocurrencia.
- 5.- Se presentan riesgos de accidentes mayores con remotas posibilidades de ocurrencia.
- 6.- Se presentan riesgos de accidentes mayores con escasas probabilidades de ocurrencia.
- 7.- Se presentan riesgos de accidentes mayores con elevadas probabilidades de ocurrencia por razón de las actividades propias del puesto.

Los ejemplos de gradación expuestos, también tienen el carácter de indicativos y propositivos. Sin embargo, las instituciones podrán determinar su propia gradación de acuerdo a las características de su estructura ocupacional. Asimismo, la definición de cada grado se sujetará a las particularidades de los puestos y la explicitación que mejor se adapte a los grupos de puestos que se hayan identificado al finalizar el proceso de análisis.

Determinación del valor numérico (puntos) a los grados.

Determinado el valor relativo por subfactor y conocidos los puntajes de cada subfactor por distribuir entre los diferentes grados, el siguiente ejercicio detalla la mecánica a utilizar para asignar puntos a cada grado.

El objetivo de la mecánica es el de diferenciar numéricamente el valor de los grados de acuerdo a su escala ascendente en importancia. Básicamente, el procedimiento a emplear es el de progresión aritmética, por ser éste un procedimiento sencillo en su conocimiento y aplicación. A continuación se enuncian los pasos a seguir en la distribución de puntos:

- 1.- Definidos los puntajes por subfactor (obsérvese el cuadro de la ponderación de factores), se asigna el 10% de la ponderación del factor al primer grado y al último el 100% (expresado en su valor numérico).
- 2.- Se obtienen los puntos de diferencia que deberían ir incrementándose de acuerdo a la escala ascendente de los grados, por su importancia, con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Puntaje grado } N - \text{Puntaje grado } 1}{N - 1}$$

N.- Número de grados del subfactor en cuestión.

- 3.- El residuo del cociente resultante, se distribuirá de manera proporcional entre los últimos grados de mayor importancia.

Ejemplo:
 Consideramos que se determinó un número de 9 grados para el subfactor Conocimientos (requisitos educacionales), aplicables para la rama técnica especializada y profesional, cuyo puntaje por distribuir es de 200 puntos.

- 10% de 200 = 20 (valor numérico)
 20 puntos asignados al primer grado
 200 puntos para el 9º grado (último)
- Puntaje grado 9 - Puntaje grado 1

$$9 - 1 = 8$$

$$\frac{200 - 20}{8} = 22 \text{ residuos } 4 \text{ (27)}$$

3.- Resultado.

Puntos/grados	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º
Conocimientos	20	42	64	86	109	132	154	176	200

Diferencia entre grados 22 puntos.

Este sencillo procedimiento nos permite asignarle valor progresivo a todos los grados de acuerdo al valor o peso relativo de los subfactores y factores. La importancia de la ponderación es que asigna valor numérico de acuerdo al peso o importancia relativa de los factores en cada una de las ramas, que al aplicarlo en las calificaciones de cada uno de los puestos nos ofrece consistencia y uniformidad necesaria para la equidad de los resultados y su reflejo en el tabulador.

Para ilustrar, se presenta la siguiente tabla de ponderación, siguiendo nuestro ejemplo, de la rama auxiliar de administración y administración.

Existen también, los procedimientos de progresión geométrica y de asignación progresiva de valores arbitrarios para determinar el valor numérico de los grados, cuando se emplea un número variable de éstos. Cada institución puede examinar los distintos procedimientos antes de decidir sus valores para los grados elegidos, pero sea cual fuere el procedimiento a emplear, invariablemente su importancia radica en el valor relativo asignado a los subfactores y factores, depende estricta y proporcionalmente de éstos.

Para los propósitos de este documento, se elude la exposición detallada de estos procedimientos. Se espera que este trabajo despierte el interés del lector para estudiar dichos procedimientos más a fondo.

Posteriormente, se procede a la elaboración del "Manual de Valuación" para la calificación de los puestos. Este manual no es más que el documento que integra las definiciones de los factores, subfactores y grados seleccionados, su peso relativo y sus valores numéricos a efecto de que se interprete en forma uniforme la escala valoratoria y sirva como guía eficaz para la calificación de puestos. Generalmente se presenta con un instructivo para su utilización y algunos ejemplos de calificación de los puestos más representativos, así como una cédula de valuación u hoja de concentración que contiene una lista de los subfactores y frente a ellos el espacio para anotar el grado y puntos correspondientes a cada puesto y final-

El residuo del cociente se reparte en forma proporcional en los últimos grados. En este caso el residuo es igual a 4 se reparte en los últimos 4 grados. (Del 5º al 8º).

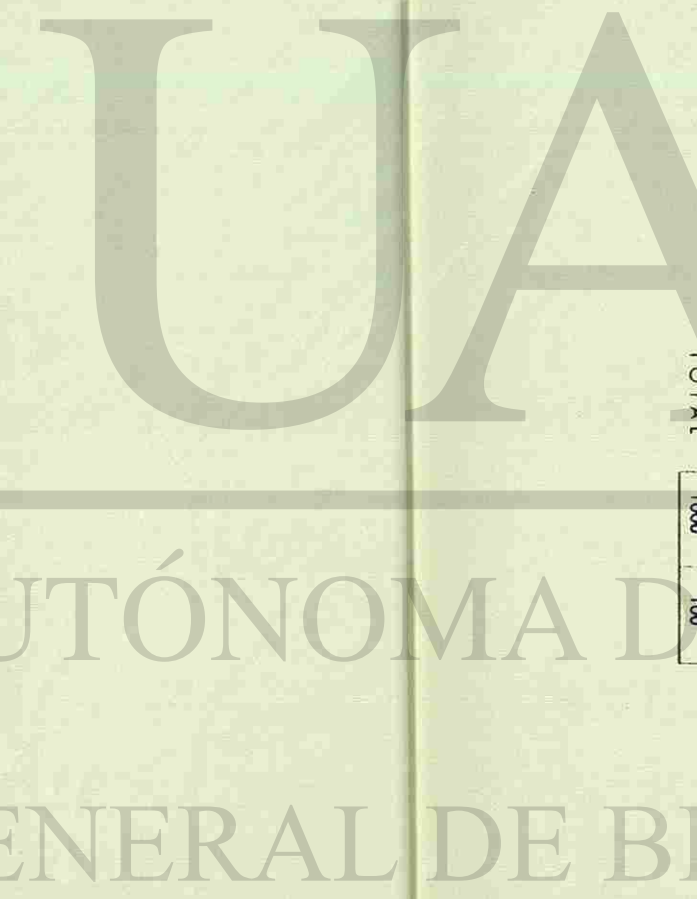


TABLA DE PONDERACION DE FACTORES, SUBFACTORES Y GRADOS
 RAMA: Auxiliar de Administración y Administración

Factores y Subfactores	GRADOS/PUNTOS										PTS.	%				
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X						
1. Conocimientos y aptitud																
1.1 Escolaridad	14	30	46	62	78	94	109	125	140							
1.2 Experiencia	14	35	56	77	98	119	140									
1.3 Criterio e iniciativo	13	36	59	83	106	130										
2. Responsabilidad																
2.1 Dirección y/o supervisión	17	46	76	107	138	170										
2.2 Entromites, procesos y/o procedimientos	13	32	51	70	90	110	130									
2.3 Económico	7	16	25	34	43	52	61	70								
2.4 Bienes	4	10	16	22	28	34	40									
3. Esfuerzo																
3.1	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50						
3.2 Mental y/o visual	7	23	39	54	70											
4. Condiciones de trabajos y riesgos																
4.1 Condiciones ambientales	4	13	22	31	40											
4.2 Riesgos	2	5	8	11	14	17	20									
TOTAL											1000	100				

mente la suma de los valores numéricos seleccionados para la calificación de cada unidad de trabajo específica e impersonal, consigue también los puntajes máximos y mínimos de calificación. Este manual lo emplea principalmente el Comité de Valuación.

Calificación de los puestos.

El Comité de Valuación procede a calificar los puestos empleando las diferentes escalas de valoración por ramas o grupos de puestos, asignando un grado de cada subfactor y sumando los puntos correspondientes. El procedimiento a seguir por parte del Comité puede ser el mismo que se sugiere para la determinación del peso relativo de los factores y subfactores, ya que éste garantiza la calificación con juicio impersonal y razones de equidad, basados en la índole de los puestos.

Una vez obtenidas las calificaciones de la totalidad de puestos, se enlistan por orden de puntajes obtenidos (orden de importancia de los puestos). De esta forma el Comité está en posibilidad de observar en forma global la disposición ordenada de la estructura ocupacional y determinar si existen incongruencias, traslapes o superposiciones en el ordenamiento de los puestos y comparar la disposición obtenida por el método de alineamiento. Cabe destacar que si los pesos relativos asignados, son los más cercanos al contenido del puesto, no tienen porqué presentarse incongruencias tales como que figure con mayor importancia un puesto de auxiliar de intendencia comparado con un puesto de su mismo grupo o rama como el supervisor de intendencia o intendente. De presentarse quiere decir que a algún factor se le está dando un valor relativo mayor al que verdaderamente debe tener, por ejemplo que al factor esfuerzo se le pondere igual que al factor responsabilidad y ello ocasiona que el resultado final de la calificación se iguale en ambos puestos, ya que se estará asignando un número de puntos similar en un puesto de menor importancia y en un puesto superior. De ocurrir lo anterior deben ser revisados los valores relativos de los factores y subfactores.

Conversión de puntos de valuación a niveles de salario.

Procedimiento matemático.

La aplicación del procedimiento, pretende establecer la debida correspondencia entre puntos y niveles de salario de acuerdo a la importancia que tienen en la estructura ocupacional de la Institución. El procedimiento se aplica para cada una de las ramas, en virtud de que existen escalas de valoración particulares para cada rama o grupo de puestos.

En base al puntaje asignado a los puestos y los niveles de salario mínimo y máximo vigentes con que se retribuye al personal administrativo de la Institución, se obtiene la información útil:

- Puntaje mínimo de la rama
- Puntaje máximo de la rama
- Salario mínimo vigente en la rama
- Salario máximo vigente en la rama^(*)

El salario mínimo pagado por el tabulador, se hará correspondiente con el puesto cuyo puntaje sea el mínimo, de la misma forma corresponderá el salario máximo con el puesto de puntaje mayor.

Considerando lo anterior, nos resta conocer la asignación de salarios a todos aquellos puestos cuyo puntaje se encuentre dentro del intervalo del puntaje mínimo y máximo. Es decir, buscamos un procedimiento que asocie puntos a niveles de salario para todos los puestos que se encuentren en el intervalo.

(*) Si los salarios actuales no se encuentran diferenciados por rama, se pueden utilizar el mínimo y máximo del tabulador.

En un sistema de coordenadas la situación planteada puede expresarse como se muestra en la gráfica anexa.

Con base en esta información se puede determinar el valor de cualquier punto ubicado sobre la recta (A,B), aplicando la ecuación de la recta:

$$\text{Ecuación } Y_2 = Y_1 - C (X_1 - X_2)$$

- Y1 = Salario máximo
- Y1 = Salario mínimo
- X2 = Puntaje máximo
- Y1 = Puntaje mínimo
- C = Pendiente de recta

La pendiente (C) representa, en nuestro ejercicio, el valor expresado en términos monetarios que tiene cada punto que exceda del puntaje mínimo establecido. De la fórmula, encontramos que sólo desconocemos la literal C; despejando C, en la fórmula tenemos:

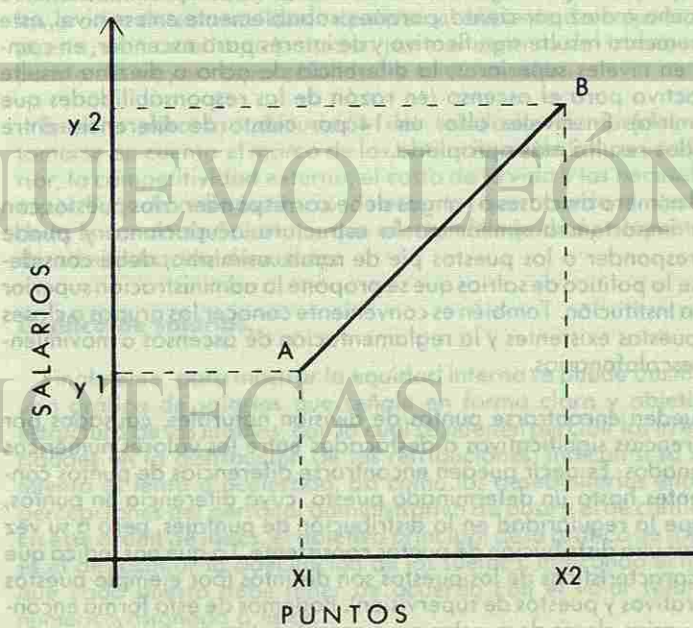
$$C = \frac{Y_2 - Y_1}{X_2 - X_1} = \frac{\text{Salario máximo} - \text{Salario mínimo}}{\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}}$$

Al conocer el valor de C, sólo resta aplicarlo a los diferentes puestos cuyos salarios deseamos determinar.

- Salario máximo asignado = 420,000.-
- Salario máximo asignado = 170,000.-
- Puntaje máximo = 480 puntos
- Puntaje mínimo = 350 puntos

Se quiere encontrar el salario que corresponda a un puesto, cuyo puntaje es de 400 puntos;

Representación Gráfica



Eje horizontal: Representación de puntajes

Eje vertical: Representación de salarios

$$C = \frac{\text{Salario máx.} - \text{Sal. mín.}}{\text{Puntaje máx.} - \text{Puntaje mín.}}$$

$$C = \frac{420,000 - 170,000}{480 - 350} = \frac{250,000}{130} = 1923.07$$

Para un puesto de 400 puntos:

$$\text{Salario} = \text{Salario mínimo} + (\text{puntos excedentes} \times C)$$

del puntaje mínimo

$$\text{Salario} = 170,000 + (50 \text{ puntos} \times 1923.07)$$

$$\text{Salario para un puesto de 400 puntos} = \$ 266,153.50$$

Este procedimiento nos da un salario base para cada puesto en particular, habrán de esta forma, tantos salarios como puestos existan. En esta fase se logra un ordenamiento salarial de los puestos en estrecha correspondencia a su calificación en puntos. Es decir la estructura salarial o tabulador responde a bases objetivas.

Desde luego, ningún tabulador puede tener tantos salarios como puestos, pero el ordenamiento por asignaciones salariales nos permite elaborar la escala salarial.

Agrupamiento de los puestos por clases o grados de salarios.

Muchas instituciones forman grados en la escala de sueldos (tabulador) para fijar un mismo sueldo a varias valuaciones similares, o sea agrupan varios puestos de similar valuación con un mismo sueldo. Por ejemplo, el sueldo que corresponde a 400 puntos cubre evaluaciones entre 390 y 410 puntos. Los puestos en este rango pueden ser de naturaleza distinta y corresponder a ramas distintas, pero también el mismo valor expresado en términos monetarios.

Normalmente la cobertura de los grados en puestos bajos, es pequeña y más grande conforme los puestos ascienden en la estructura ocupacional. Para fijar los grados de sueldo, se toma en cuenta el incremento de sueldo entre uno y otro, por ejemplo; entre el grado más pequeño y el segundo, el incremento es de aproximadamente un ocho o diez por ciento, porque probablemente en ese nivel, este incremento resulte significativo y de interés para ascender; en cambio en niveles superiores, la diferencia de ocho o diez no resulte atractivo para el ascenso (en razón de las responsabilidades que asumiría). En niveles altos un 14 por ciento de diferencia entre grados resulta más apropiada.

El número de clases o rangos debe corresponder a los puestos con una importancia similar en la estructura ocupacional y puede corresponder a los puestos pie de rama, asimismo, debe considerarse la política de salrios que se propone la administración superior de la Institución. También es conveniente conocer los grupos o clases de puestos existentes y la reglamentación de ascensos o movimientos escalafonarios.

Pueden encontrarse puntos de división naturales, causados por diferencias significativas o destacadas entre los valores numéricos asignados. Es decir pueden encontrarse diferencias de puntos consistentes hasta un determinado puesto, cuya diferencia en puntos, rompe la regularidad en la distribución de puntajes, pero a su vez iniciar una distribución de puntos consistente. Lo que nos indica que las características de los puestos son distintos (por ejemplo puestos operativos y puestos de supervisión). Podemos de esta forma encontrar varias clases de puestos cuya característica sea que los puestos comprendidos en el grado de salarios, tengan puntajes relativamente cercanos entre ellos y se diferencien en forma notoria de los puntajes obtenidos por los puestos que conformen el grado que le antecede o precede.

UUA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE N

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLI

Otra forma de determinar los grados de salarios es el de establecer un intervalo de puntos para cada clase y asignar cada puesto a la clase que corresponde. Sin embargo como es difícil conocer a priori cuantas clases son necesarias para colocar los puestos en su mismo nivel de dificultad y/o responsabilidad y excluir aquellos que no pueden considerarse dentro de la misma clase, se hace necesario preparar varias escalas tentativas, experimentando con ellas para escoger la clase que agrupe puestos con mayor precisión. La escala que se seleccione deberá ser aquella que mejor agrupe los puestos de acuerdo con sus niveles de dificultad o complejidad, que haga las distinciones más claras entre las clases, que proporcione el número deseable de escalafones de ascenso y satisfaga de mejor forma las necesidades de la Institución. Esta forma de determinar las clases supone un intervalo de puntos consistente para cada una de las clases de la estructura salarial. Aunque es posible trabajar, dentro de este proceso, con intervalos de clase variable de acuerdo a las diferencias de nivel que mencionamos al principio de este apartado.

Determinación de rangos de salario.

Si se desea retribuir a cada trabajador con un salario mayor o menor en relación a la forma en que cada uno desempeña su trabajo, entonces corresponde establecer rangos en las clases o grados de salarios. El rango dentro de un mínimo y un máximo tiene puntos intermedios para pagar de acuerdo al desempeño ya sea bajo, regular, satisfactorio, sobresaliente o extraordinario.

Los rangos son más reducidos en los puestos bajos y van abriéndose conforme los puestos son más altos. Esto ocurre porque en los puestos pequeños hay limitaciones de autoridad y sus funciones están más circunscritas, su campo de acción es limitado, en cambio, en puestos de mayor jerarquía, se tiene amplitud de acción y el desempeño personal depende en mucho de la iniciativa, consecuentemente puede haber mayor diferencia en desempeños.

El establecimiento de rangos nos permite determinar las pautas para la evaluación del desempeño individual o calificación de méritos, pero estas pautas sólo deben aplicarse con un sistema que evalúe el desempeño individual, contar con el personal entrenado para aplicarlo con justicia en la apreciación del desempeño de sus subalternos, o sea que se requiere de un criterio justo y uniforme en la Institución para que haya equidad en la retribución a las personas y ocupantes de los puestos.

Hasta aquí, el modelo propuesto nos permite establecer los niveles salariales acordes con las funciones y requisitos a cubrir en cada puesto y sustentar una escala salarial que garantiza la equidad remunerativa interna y establece las diferencias significativas entre los grados de salarios que incentiven el eficiente desempeño en el puesto, así como la preparación para el ascenso del trabajador a puesto de mayor responsabilidad y remuneración.

Empero para la adecuación del tabulador de sueldos debe tomarse en cuenta el marco de las Instituciones de Educación Superior, la competitividad externa, el costo de la vida y las necesidades específicas de cada Institución, elementos que aborda el apartado de la Encuesta de Salarios y que afectan la equidad en los sistemas de administración de sueldos.

Gráfica de salarios.

Finalmente, para mostrar la equidad interna se puede auxiliar de una gráfica de salarios que señale en forma clara y objetiva la estructura de los mismos, con lo cual se pueden percibir las irregularidades en la distribución de las retribuciones, indican si su crecimiento es lento o acelerado, así como los desequilibrios entre las percepciones del personal administrativo de base y el de confianza. En este orden de ideas, el objetivo principal de la gráfica de salarios es el de facilitar la adecuación de los sueldos, indicando el monto que cada puesto debe tener de acuerdo con el valor relativo y numérico asignado a estos.

Para la elaboración de la gráfica se colocan en el eje de las abscisas los puntos que abarca la valuación de los puestos, y en el eje de las coordenadas, la gama de salarios que se pagan. La

combinación de estos valores llevará a la elaboración de un diagrama de dispersión.

A través del método de mínimos cuadrados, o bien por selección de puntos, se obtienen la línea o curva de sueldos, de tal modo que la suma de las distancias de los puntos que queden por encima de la línea o curva sean iguales a la suma de las distancias de los que se encuentran abajo de la misma.

A fin de permitir una mayor flexibilidad en la fijación de salarios, se usan comúnmente líneas límite colocadas a ambos lados de la línea de salarios, estableciéndose rangos con niveles máximos y mínimos de sueldos, los cuales significan la posibilidad de mover los salarios dentro de una zona de tolerancia aceptable y conveniente. Una vez detectadas estas situaciones se tendrá a la nivelación de los sueldos que queden por debajo de estas líneas, o bien mantener el mismo nivel de sueldo si se trata de una sobrevaluación y sentar las bases para una más adecuada política salarial.

Estas gráficas pueden ser comparadas con las gráficas de otras Instituciones o con las líneas medias de encuestas (estimadas) para mantener a la Institución en particular, en situación competitiva reteniendo y motivando al personal al servicio de las Instituciones de Educación Superior.

La encuesta interinstitucional de salarios.

Hasta ahora, en el apartado anterior hemos descrito y analizado los elementos técnicos aplicables al análisis y valuación de puestos en las Instituciones de Educación Superior, pero este método propuesto estaría aún lejos de lograr su objetivo si se deja a este nivel de desarrollo, quizá contar por ahora con un esquema que permita disponer de bases objetivas para calificar los puestos sea ya un buen avance, pero para que en realidad se cumplan los enunciados contenidos en el apartado relativo a la necesidad de usar una técnica y tanto la justicia como el equilibrio en la estructura de salarios se haga presente, se hace necesario plantear la necesidad de contar con una encuesta de salarios a nivel interinstitucional.

A nivel propositivo, se sugiere que la encuesta interinstitucional de salarios, presente como objetivo el de poder comparar las diversas categorías y niveles de puestos administrativos en las Instituciones de Educación Superior, principalmente agrupando los puestos tipo que sean representativos y mostrando bajo un arreglo estadístico los salarios tabulares, prestaciones, jornadas de trabajo, períodos de descanso, días festivos, vacaciones, sobresueldos, etc., por supuesto que toda esta información tratada bajo estricto orden de confidencialidad. Este requisito se garantiza asignando claves específicas para el manejo de la información que sea aportada por los participantes.

En resumen, una encuesta de este tipo presenta grandes ventajas ya que en el caso de las Instituciones de Educación Superior puede realizarse por regiones y la información resultante puede ser de gran utilidad para determinar entre otras cuestiones las relativas a:

- Posición de la Institución respecto a otras Instituciones semejantes que se ubican en la región e incluso respecto a otras regiones en cuanto a salarios.
- Contar con información actualizada en lo que hace a prestaciones, jornadas de trabajo, períodos de descanso, días festivos, vacaciones, primas especiales, etc.
- Conocer con mayor exactitud los parámetros que están vigentes respecto a prestaciones y salarios en el momento de la negociación de los Contratos Colectivos, y
- Finalmente nos permitirá en la comparación establecer una escala de salarios que muestre equidad y justicia remunerativa.

Para que una encuesta interinstitucional sea posible, se requiere de la participación activa de las Instituciones de Educación Superior, su cooperación será determinante, en particular en este aspecto el trabajo de las áreas responsables de recursos humanos será necesario, pues deberán participar en la planeación de la encuesta y adquirir el compromiso de mantenerla vigente frente a la posibilidad de que se deban actualizar los datos cada vez que se modifiquen los salarios ya sea por revisión de los Contratos Colectivos de Trabajo o por incrementos de emergencia.

En forma muy esquemática, diremos que una encuesta como la propuesta deberá cumplir las siguientes etapas:

- Determinación de la información que se requerirá de las Instituciones.
- Diseño de los formularios que permitan captar la información.
- Medios para obtener y aplicar la encuesta: encuestadores y/o correo.
- Selección de puestos tipo, motivo de la investigación.
- Determinación de Instituciones participantes por regiones y/o a nivel nacional.
- Etapa de instalación de la encuesta.
- Resumen de datos y análisis.
- Manejo estadístico e información que se enviará a los participantes.
- Sistema de retroalimentación.
- Comité encargado de la realización y seguimiento del programa.

Los resultados de una encuesta como la que se propone, facilitarán a las Instituciones información estadística acerca de la fuerza de trabajo y por consecuencia en un primer nivel la composición del mercado laboral, en este último punto resulta recomendable que a nivel local las Instituciones de Educación Superior efectúen análisis del mercado laboral, en principio obtener para este fin información de más de 15 organizaciones que participen con puestos semejantes en el mercado, nos permitirá conocer y ubicar nuevamente la relación de los sueldos pagados por las Instituciones respecto a los de otras organizaciones en la localidad.

Este último punto resulta de suma importancia, pues se tiene conocimiento de que en ocasiones los salarios pagados por las Instituciones han provocado alteraciones en los mercados de trabajo local y se impulsa la idea de que un buen porcentaje de los que demandan ocupación pretendan ubicarse en éstas a veces bajo una expectativa de ocupación limitada ya que por otro lado la demanda real de ocupación en las Instituciones de Educación Superior resulta ser muy baja en relación a otros sectores. Entonces, esta posibilidad de mantener información sobre el mercado de trabajo resulta importante ya que nuestra escala de salarios deberá ubicarse en un punto que sea razonable, justo y equitativo. ®

Una encuesta de salarios debe incluir un primer apartado relativo a la información general de la Institución participante, en segundo lugar la información en relación a los sueldos y salarios existentes y una parte final que muestre las prácticas comunes en cuanto a horas de trabajo, tiempo extraordinario, días festivos, vacaciones y prestaciones, además de considerar la información sobre políticas y métodos de administración de recursos humanos: exámenes médicos, exámenes de selección, planes de capacitación, plan de valuación de puestos, etc., todo ello con el objeto central de que en un tiempo razonable las Instituciones de Educación Superior puedan contar con elementos e información necesaria para que sirva de consulta y apoyo en la atención de la problemática diaria que enfrentan las áreas responsables de esta función.

combinación de estos valores llevará a la elaboración de un diagrama de dispersión.

A través del método de mínimos cuadrados, o bien por selección de puntos, se obtienen la línea o curva de sueldos, de tal modo que la suma de las distancias de los puntos que queden por encima de la línea o curva sean iguales a la suma de las distancias de los que se encuentran abajo de la misma.

A fin de permitir una mayor flexibilidad en la fijación de salarios, se usan comúnmente líneas límite colocadas a ambos lados de la línea de salarios, estableciéndose rangos con niveles máximos y mínimos de sueldos, los cuales significan la posibilidad de mover los salarios dentro de una zona de tolerancia aceptable y conveniente. Una vez detectadas estas situaciones se tendrá a la nivelación de los sueldos que queden por debajo de estas líneas, o bien mantener el mismo nivel de sueldo si se trata de una sobrevaluación y sentar las bases para una más adecuada política salarial.

Estas gráficas pueden ser comparadas con las gráficas de otras Instituciones o con las líneas medias de encuestas (estimadas) para mantener a la Institución en particular, en situación competitiva reteniendo y motivando al personal al servicio de las Instituciones de Educación Superior.

La encuesta interinstitucional de salarios.

Hasta ahora, en el apartado anterior hemos descrito y analizado los elementos técnicos aplicables al análisis y valuación de puestos en las Instituciones de Educación Superior, pero este método propuesto estaría aún lejos de lograr su objetivo si se deja a este nivel de desarrollo, quizá contar por ahora con un esquema que permita disponer de bases objetivas para calificar los puestos sea ya un buen avance, pero para que en realidad se cumplan los enunciados contenidos en el apartado relativo a la necesidad de usar una técnica y tanto la justicia como el equilibrio en la estructura de salarios se haga presente, se hace necesario plantear la necesidad de contar con una encuesta de salarios a nivel interinstitucional.

A nivel propositivo, se sugiere que la encuesta interinstitucional de salarios, presente como objetivo el de poder comparar las diversas categorías y niveles de puestos administrativos en las Instituciones de Educación Superior, principalmente agrupando los puestos tipo que sean representativos y mostrando bajo un arreglo estadístico los salarios tabulares, prestaciones, jornadas de trabajo, períodos de descanso, días festivos, vacaciones, sobresueldos, etc., por supuesto que toda esta información tratada bajo estricto orden de confidencialidad. Este requisito se garantiza asignando claves específicas para el manejo de la información que sea aportada por los participantes.

En resumen, una encuesta de este tipo presenta grandes ventajas ya que en el caso de las Instituciones de Educación Superior puede realizarse por regiones y la información resultante puede ser de gran utilidad para determinar entre otras cuestiones las relativas a:

- Posición de la Institución respecto a otras Instituciones semejantes que se ubican en la región e incluso respecto a otras regiones en cuanto a salarios.
- Contar con información actualizada en lo que hace a prestaciones, jornadas de trabajo, períodos de descanso, días festivos, vacaciones, primas especiales, etc.
- Conocer con mayor exactitud los parámetros que están vigentes respecto a prestaciones y salarios en el momento de la negociación de los Contratos Colectivos, y
- Finalmente nos permitirá en la comparación establecer una escala de salarios que muestre equidad y justicia remunerativa.

U A

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE N

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLI

Para que una encuesta interinstitucional sea posible, se requiere de la participación activa de las Instituciones de Educación Superior, su cooperación será determinante, en particular en este aspecto el trabajo de las áreas responsables de recursos humanos será necesario, pues deberán participar en la planeación de la encuesta y adquirir el compromiso de mantenerla vigente frente a la posibilidad de que se deban actualizar los datos cada vez que se modifiquen los salarios ya sea por revisión de los Contratos Colectivos de Trabajo o por incrementos de emergencia.

En forma muy esquemática, diremos que una encuesta como la propuesta deberá cumplir las siguientes etapas:

- Determinación de la información que se requerirá de las Instituciones.
- Diseño de los formularios que permitan captar la información.
- Medios para obtener y aplicar la encuesta: encuestadores y/o correo.
- Selección de puestos tipo, motivo de la investigación.
- Determinación de Instituciones participantes por regiones y/o a nivel nacional.
- Etapa de instalación de la encuesta.
- Resumen de datos y análisis.
- Manejo estadístico e información que se enviará a los participantes.
- Sistema de retroalimentación.
- Comité encargado de la realización y seguimiento del programa.

Los resultados de una encuesta como la que se propone, facilitarán a las Instituciones información estadística acerca de la fuerza de trabajo y por consecuencia en un primer nivel la composición del mercado laboral, en este último punto resulta recomendable que a nivel local las Instituciones de Educación Superior efectúen análisis del mercado laboral, en principio obtener para este fin información de más de 15 organizaciones que participen con puestos semejantes en el mercado, nos permitirá conocer y ubicar nuevamente la relación de los sueldos pagados por las Instituciones respecto a los de otras organizaciones en la localidad.

Este último punto resulta de suma importancia, pues se tiene conocimiento de que en ocasiones los salarios pagados por las Instituciones han provocado alteraciones en los mercados de trabajo local y se impulsa la idea de que un buen porcentaje de los que demandan ocupación pretendan ubicarse en éstas a veces bajo una expectativa de ocupación limitada ya que por otro lado la demanda real de ocupación en las Instituciones de Educación Superior resulta ser muy baja en relación a otros sectores. Entonces, esta posibilidad de mantener información sobre el mercado de trabajo resulta importante ya que nuestra escala de salarios deberá ubicarse en un punto que sea razonable, justo y equitativo. ®

Una encuesta de salarios debe incluir un primer apartado relativo a la información general de la Institución participante, en segundo lugar la información en relación a los sueldos y salarios existentes y una parte final que muestre las prácticas comunes en cuanto a horas de trabajo, tiempo extraordinario, días festivos, vacaciones y prestaciones, además de considerar la información sobre políticas y métodos de administración de recursos humanos: exámenes médicos, exámenes de selección, planes de capacitación, plan de valuación de puestos, etc., todo ello con el objeto central de que en un tiempo razonable las Instituciones de Educación Superior puedan contar con elementos e información necesaria para que sirva de consulta y apoyo en la atención de la problemática diaria que enfrentan las áreas responsables de esta función.

Vinculación de la técnica de análisis y valuación de puestos con la función de administración de recursos humanos.

El método propuesto para desarrollar la técnica de análisis y valuación de puestos en las Instituciones de Educación Superior, solo se convierte en instrumento de planeación cuando sus resultados (descripción de puestos, análisis de su composición e incorporación de los componentes a una escala de salarios) se vinculan con otros procesos o subsistemas que se desarrollan en la administración de los recursos humanos. Aún más, la aplicación y ejecución de las acciones propuestas tienen un efecto inmediato en la estructura ocupacional, en el sistema de remuneraciones y en los procesos de admisión, escalafón y capacitación. De tal forma que es necesario para los responsables de la administración de las Instituciones, definir la estrategia que regule y oriente los efectos de la aplicación de esta técnica.

Vinculación con la estructura ocupacional.

Uno de los efectos evidentes que se generan con la aplicación de la técnica, es la adecuación de las estructuras ocupacionales actuales. A partir de la identificación de aquellos puestos que integran diversas funciones y al realizar su descripción específica, se incorporan nuevos puestos⁽²⁹⁾ y, en consecuencia se adecúa la estructura ocupacional de la Institución. La estructura ocupacional que resulta, corresponde a las realidades operativas y funcionales desarrolladas en las dependencias o unidades organizacionales, y deberá ser la base para realizar los estudios referentes a procedimientos de trabajo, redistribución orgánica de cargas de trabajo, uniformidad en los flujos de actividades, etc.

Derivado de lo anterior, resalta la importancia de la técnica de análisis y valuación de puestos como herramienta de planeación, al identificarse plenamente los contenidos de puestos y definir mejores formas de simplificación y flujos de trabajo, se puede realizar un minucioso análisis de las tendencias de crecimiento, composición y movimientos de la fuerza de trabajo en las organizaciones; en consecuencia se podrá planear el crecimiento de la mano de obra (en sus aspectos cuantitativo y cualitativo) que se deriva de la creciente demanda de servicios, nuevas formas de organización y/o desarrollo tecnológico.

Vinculación con el sistema de remuneraciones.

De la estructura salarial que resulta del análisis y valuación de los puestos, deberán identificarse aquellos que están subvaluados o sobrevaluados con objeto de establecer las políticas y acciones para su regularización. En el primer supuesto, éstos, deberán llevarse en forma inmediata, al nivel salarial que les corresponda al fin de cumplir con el principio de equidad y justicia que sustenta la técnica; lo anterior hace necesario cunatificar el efecto presupuestario que conlleva esta acción y en consecuencia, gestionar los recursos necesarios para regularizar los puestos subvaluados. En lo que respecta a los puestos sobrevaluados, deberán concertarse las acciones con los ocupantes de los puestos y sus representantes sindicales, a fin de que con una política de incrementos salariales diferenciales se regularicen en el nivel salarial correspondiente.

Lo anteriormente expuesto se circunscribe únicamente a los efectos inmediatos de la aplicación de la técnica propuesta, sin embargo, ésta también debe vincularse con el sistema de remuneraciones a través de sus mecanismos de mantenimiento como son: la encuesta interinstitucional de salarios, la vigencia de los componentes de los puestos por la incorporación de cambios tecnológicos, el requerimiento de nuevas estructuras ocupacionales, etc.

Vinculación con el proceso de admisión.

Uno de los instrumentos que tiene mayor relevancia con el proceso de admisión, lo constituye el catálogo de puestos, mediante el establecimiento de requisitos mínimos de ingreso, posibilita la

⁽²⁹⁾ Los nuevos puestos no se refieren a la ampliación de la plantilla. Esto significa que la estructura se define más claramente ya que surgirán nuevas denominaciones.

U
A

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE N

GENERAL DE BIBLI

selección de personal con las características necesarias para desarrollar, con mayores índices de productividades, las funciones asignadas para cada uno de los puestos que integran la estructura ocupacional de las Instituciones. Corresponde a los responsables de la administración de recursos humanos verificar la correspondencia entre las normas que regulan este proceso con la viabilidad de su aplicación, por lo que se deberán promover y realizar las reformas necesarias para garantizar la satisfacción de los requisitos mínimos por parte del personal de nuevo ingreso, asimismo, deberán adecuarse los mecanismos de ingreso, en forma particular, el contenido de los reativos que se utilizan en la selección con objeto de que la interacción de sus contenidos, permitan evaluar el grado de conocimientos, habilidades y experiencia que se requieren para prever mejores rendimientos en el desarrollo de las funciones asignadas a los puestos, no sólo a nivel de selección, sino incluso para identificar potencialidades que permitan anticipar la operación de los movimientos de personal.

Vinculación con el proceso escalafonario.

La vinculación con el proceso escalafonario se realiza al estructurar las líneas de ascenso e intercomunicación de los puestos en atención a la similitud de sus características, esto se logra a través de la agrupación de los puestos con funciones comunes y su nivel de ascenso que se jerarquiza por el nivel salarial derivado del análisis y valuación; por lo que las vinculaciones escalafonarias se identifican a partir del catálogo de puestos.

Nuevamente se hace necesario asegurar que las normas que regulan las promociones escalafonarias posibiliten la operación funcional de las líneas de ascenso y su intercomunicación. Este enfoque del proceso escalafonario, establece como prerequisite evitar que la antigüedad sea el único factor de promoción; sino que el ascenso a puestos de mayor responsabilidad se sujete a criterios objetivos en donde los movimientos escalafonarios se deriven principalmente del conocimiento, capacidad y habilidad establecidos como requisitos en las cédulas de identificación de los puestos. Este nuevo enfoque del proceso de promoción escalafonario en las Instituciones de Educación Superior deberá ser facilitado por el proceso de capacitación.

Vinculación con el proceso de capacitación.

La definición de un programa general de capacitación, es otro de los problemas que enfrentan las Instituciones de Educación Superior, en virtud de que reviste de características obligatorias sujetas a negociación con los sindicatos.

En la elaboración de este programa se deben complementar las normas que rigen a la capacitación con las necesidades específicas tanto de los ocupantes de los puestos, como de las propias Instituciones.

Es a partir de las líneas de ascenso y las intercomunicaciones escalafonarias, así como de los contenidos de los puestos, donde se determinan los requerimientos que deben satisfacer los aspirantes a promoción o movimientos horizontales. Estos requerimientos orientan el contenido didáctico del proceso capacitador, aún más, la conformación de grupos homogéneos de puestos (ramas) posibilita el diseño de cursos modulares interconectados que permiten atender necesidades de capacitación a un gran número de población. ®

Finalmente, en materia de detención de necesidades, ésta se facilita por medio de la comparación entre el perfil de los ocupantes de los puestos contra los requisitos que se derivan del análisis de los contenidos de las unidades de trabajo; para lo cual es conveniente realizar un inventario de recursos humanos que determine las características y potencialidades del personal contratado, a fin de determinar la estrategia de capacitación que primeramente posibilita una adecuada ejecución de las funciones para las cuales han sido contratados (en el puesto) y en una etapa posterior capacitarlos para el ejercicio de funciones de mayor jerarquía (para el puesto). Lo anterior permite prever los movimientos de personal y fomentar el desarrollo individual en el servicio administrativo dentro de las Universidades.

Estrategia de negociación.

a) Sindicatos.

Es conveniente destacar que en el proceso de implantación de un programa de análisis y valuación de puestos, resulta esencial considerar su trascendencia en otros ámbitos de la administración de recursos humanos y que inciden en el cumplimiento de algunas disposiciones contractuales de carácter bilateral.

Por ello es recomendable que el responsable de la implantación del programa cuantifique previamente los resultados de éste; es decir, que determine los efectos cuantitativos y cualitativos. Entre los efectos cuantitativos deberán considerarse: costos resultantes en la escala de salarios; proporción de la población beneficiada con la instauración del programa, así como la población restante. Entre otros, los efectos cualitativos se manifiestan a través de la obtención de una escala de salarios equitativa sustentada en bases objetivas que tienden a corregir los desequilibrios existentes en los sistemas de remuneración. Derivado del sistema de remuneraciones, procede identificarse el nivel de competitividad del sistema respecto a otros. Por otra parte, es importante conocer el clima laboral existente; es decir, evaluar los indicadores que muestren la relación y las formas de negociación con el Sindicato.

En razón de los elementos cuantitativos, cualitativos y del clima laboral existente, el responsable del programa está en posibilidad de determinar la estrategia de negociación. Esta estrategia puede configurarse en dos vertientes, la primera de negociación participativa en donde el punto de vista del Sindicato debe considerarse para lograr una identificación de fines y propósitos que persigue el programa, atendiendo a que dentro de las reivindicaciones económicas, destaca la de sueldos y salarios como preocupación fundamental en el ámbito laboral.

La segunda estrategia, se sugiere cuando la participación conjunta no es posible, para ello, la administración deberá identificar la orientación de los resultados obtenidos hacia la instrumentación de una política de remuneración adecuada e inducir la mediante la aplicación directa de los resultados en forma gradual.

Mediante esta estrategia puede lograrse la aceptación paulatina del programa, al establecer las bases que permitan de manera inicial su operación y paralelamente conseguir su aprobación definitiva en los órganos paritarios establecidos para dictaminar y aprobar en la materia.

b) El Estado.

Las Instituciones de Educación Superior autónomas por Ley, se encuentran reguladas en materia laboral por el apartado A del Artículo 123 Constitucional y existe una notable diferencia con respecto a los trabajadores del sector público que en su mayoría se rigen por el apartado B del precepto Constitucional citado, esta primera consideración delimita una diferencia jurídica en las relaciones de trabajo. La diferencia, se resalta con la incorporación de la Ley Federal del Trabajo de un capítulo especial dedicado a los trabajos que se desarrollan en las Instituciones de Educación Superior, es decir la docencia, investigación y difusión de la cultura, y en consecuencia, a las labores administrativas que apoyan a éstas.

Esta diferenciación no se limita al ámbito jurídico, es aún más clara en el terreno administrativo ya que, resulta poco comprensible que algunas Instituciones de Educación Superior se encuentren asimiladas a empresas paraestatales o Secretarías de Estado, con fines tan disímiles a los encomendados a las Instituciones. A pesar de ello, se establecen analogías inaplicables que van desde la comparación de estructuras organizacionales hasta la homologación de unidades específicas de trabajo. Estructuras que en lo funcional contrastan con los fines sustantivos de las Instituciones de Educación Superior y puestos que en sus contenidos y particularidades se alejan de la tipificación que el Gobierno Federal ha determinado a través de los catálogos generales.

U A I N

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Comúnmente, el trato hacia las Instituciones ha partido de estas analogías y en consecuencia se han asignado recursos presupuestales al pago de servicios personales atendiendo en forma mecánica a dichas comparaciones inaplicables.

Frente a la situación que se presenta en la relación con el Estado, las Instituciones de Educación Superior encuentran en la técnica del análisis y valuación de puestos una alternativa que permite identificar objetivamente las particularidades de éstas en lo referente al establecimiento de una política salarial diferenciada.

La opción planteada, que fundamenta objetivamente las necesidades y características de las Instituciones de Educación Superior, propone como estrategia de negociación con el Estado, el establecimiento de un rubro especial dentro del Catálogo General de Puestos del Gobierno Federal, que permita hacer compatible a la política de remuneraciones del Estado con los requerimientos propios de las Universidades.

Las ventajas en una negociación de esta índole con el Estado facilitará a ambas partes el proceso de asignación de recursos financieros y presupuestales, pues en el futuro se requerirá de un sistema dinámico y ágil que permita establecer con exactitud:

- En número de plazas existentes en plantillas y su costo.
- La cantidad y calidad de los ocupantes respecto a la estructura ocupacional y la
- Identificación de posibles duplicidades o sobreposición de estructuras.

Estos elementos, junto a otros que se han mencionado a lo largo del documento, como herramientas de la planeación en materia de recursos humanos, propiciarán una mayor productividad en las Instituciones de Educación Superior por una parte y por la otra al Estado le permitirá actuar bajo los principios de la eficiencia y racionalidad administrativa.

- h) Una descripción detallada de funciones y actividades, además de brindar mayor seguridad del propio personal, facilite el establecimiento de acuerdos de evaluación y reconocimiento, incluidos los de capacitación y otros.
- i) Permita una comparación justa entre las instituciones.
- j) Constituya además un instrumento útil para determinar el potencial real de los Recursos Humanos de la institución.
- k) Constituya también un instrumento muy útil para definir las políticas salariales y las de prestaciones.

Administración de Recursos Humanos en Instituciones de Educación Superior. Primer Encuentro Nacional sobre Administración de Recursos Humanos en Instituciones de Educación Superior. Universidad Autónoma de Hidalgo, S.E.P. 6-8 de octubre de 1982.

Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Trillas. México 1973.

Carpizo, Jorge. *El régimen laboral en la Universidad Latinoamericana*. UDUAL, México 1976.

Carrillo Prieto, Ignacio y Manuel Barquin. *La regulación del trabajo en las instituciones Autónomas de Educación Superior*. UNAM. México 1984.

Clasificación Internacional. *Uniforme de Ocupaciones*. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, Suiza 1980.

Chruden, Hebert y Arthur W. Sherman. *Administración de Personal*. Cia. Editorial Continental. México 1982.

Guías técnicas del sistema de administración y desarrollo de personal. Colección de *Administración y Desarrollo de Personal*, num. 2. Presidencia de la República. Coordinación General de Estudios Administrativos, México, marzo de 1982.

Duhalt Krauss, Miguel. *La administración de personal en el sector público*. Instituto de Administración Pública. México, marzo de 1974.

Instrucción programada individualizada. *Análisis y valuación de puestos*. Intergamma de México, S. A., México 1982.

La administración y el desarrollo de Personal Público. Colección Seminarios, num. 9. Presidencia de la República. Coordinación General de Estudios Administrativos. México, junio de 1980.

Lanham, Elizabeth. *Valuación de puestos. Bases objetivas para fijar escalas de salarios*. Cia. Editorial Continental. México 1981.

Ley Federal del Trabajo. Dofiscal Editores. México 1987.

Ley Federal del Trabajo. Dofiscal Editores, México 1987.

Memoria. *Reunión Nacional sobre Administración de Recursos Humanos en las Instituciones de Educación Superior*. Universidad Autónoma Metropolitana. México, D. F., 13-16 de noviembre de 1984.

Orozco Henríquez, José de Jesús. *Régimen de las Relaciones Colectivas de Trabajo en las Universidades Públicas Autónomas*. UNAM. México 1984.

Obregón Fonseca, Norma. *La implantación de un sistema integral de administración de recursos humanos en la Universidad Nacional Autónoma de México*. Tesis. Universidad La Salle. México 1985.

Plan Nacional de Educación Superior. Lineamientos Generales para el periodo 1981-1991. *Revista de la Educación Superior*, Num. 39, julio septiembre de 1981. Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES).

Ruprecht, Alfredo. *Derecho Colectivo de Trabajo*. UNAM. México 1981.

Seminario: *Administración y Desarrollo de Personal en el Sector Público*. Instituto de Capacitación Pública Integral, A. C., México, junio de 1981.

Universidad y Estado. Ponencias oficiales para la VIII Asamblea General de la Unión de Universidades de América Latina (UDUAL). Héctor Fix Zamudio y Manuel Barquín Álvarez. UNAM. Noviembre 11-14. México 1979.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.4. RELATO GENERAL SOBRE EL TEMA ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.

2.4.1. CONSIDERACIONES GENERALES

Con relación a la utilidad y posible aplicación de los materiales presentados, en todas las mesas se coincidió en que constituyen una valiosa guía para que en las Instituciones puedan emprenderse o reemprenderse actividades sobre análisis y valuación de puestos; adecuadas a las condiciones y características que en lo particular cada Institución posea; entre las que estaría su propio marco normativo.

Respecto de las ventajas que en sí mismo tiene el análisis y valuación de puestos, en las mesas de trabajo se identificaron las siguientes:

- El definir con mayor precisión las funciones asociadas a cada puesto, permite disponer de los elementos que se tienen que considerar para el reclutamiento, selección y contratación del personal administrativo. Asimismo, constituye un marco de referencia más objetivo para los procesos de promoción.
- Facilita la revisión y el desarrollo de los sistemas administrativos.
- Constituye un apoyo para los procesos de la planeación, tanto los de carácter institucional como los particulares del área de Recursos Humanos.
- Proporciona también una base de apoyo muy útil para los procesos de negociación con los sindicatos, así como con las instancias de financiamiento.
- Permite un mejor uso de los Recursos Humanos, por cuanto que evita la duplicidad innecesaria de puestos y funciones e incluso evita la sobreposición de estructuras organizacionales.
- Permite una mejor distribución de la carga de trabajo y, en consecuencia, facilita la sistematización del mismo.
- Establecer una estructura salarial justa y equitativa, abate significativamente la inconformidad que puede haber en el personal cuando no hay congruencia entre sus niveles de responsabilidad, actividades, volumen de trabajo y remuneración.
- Una adecuada definición de funciones y actividades, además de brindar mayor seguridad del propio personal, facilita el establecimiento de acciones de evaluación y reconocimiento, incluidas las de capacitación y desarrollo, como se señaló en el otro apartado.
- Permite una comparación justa entre las Instituciones.
- Constituye además un instrumento útil para determinar el potencial real de los Recursos Humanos de la Institución.
- Constituye también un instrumento muy útil para determinar las políticas salariales y las de prestaciones.

Administración de Recursos Humanos en Instituciones de Educación Superior. Primer Encuentro Nacional sobre Administración de Recursos Humanos en Instituciones de Educación Superior. Universidad Autónoma de Hidalgo, S.E.P. 6-8 de octubre de 1982.

Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México 1973.

Carpizo, Jorge. El régimen laboral en la Universidad Latinoamericana. UDUAL, México 1976.

Carrillo Prieto, Ignacio y Manuel Barquin. La regulación del trabajo en las instituciones Autónomas de Educación Superior. UNAM. México 1984.

Clasificación Internacional. Uniforme de Ocupaciones. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, Suiza 1980.

Chruden, Hebert y Arthur W. Sherman. Administración de Personal. Cia. Editorial Continental. México 1982.

Guías técnicas del sistema de administración y desarrollo de personal. Colección de Administración y Desarrollo de Personal, num. 2. Presidencia de la República. Coordinación General de Estudios Administrativos, México, marzo de 1982.

Duhalt Krauss, Miguel. La administración de personal en el sector público. Instituto de Administración Pública. México, marzo de 1974.

Instrucción programada individualizada. Análisis y valuación de puestos. Intergamma de México, S. A., México 1982.

La administración y el desarrollo de Personal Público. Colección Seminarios, núm. 9. Presidencia de la República. Coordinación General de Estudios Administrativos. México, junio de 1980.

Lanham, Elizabeth. Valuación de puestos. Bases objetivas para fijar escalas de salarios. Cia. Editorial Continental. México 1981.

Ley Federal del Trabajo. Dofiscal Editores. México 1987.

Ley Federal del Trabajo. Dofiscal Editores, México 1987.

Memoria. Reunión Nacional sobre Administración de Recursos Humanos en las Instituciones de Educación Superior. Universidad Autónoma Metropolitana. México, D. F., 13-16 de noviembre de 1984.

Orozco Henríquez, José de Jesús. Régimen de las Relaciones Colectivas de Trabajo en las Universidades Públicas Autónomas. UNAM. México 1984.

Obregón Fonseca, Norma. La implantación de un sistema integral de administración de recursos humanos en la Universidad Nacional Autónoma de México. Tesis. Universidad La Salle. México 1985.

Plan Nacional de Educación Superior. Lineamientos Generales para el periodo 1981-1991. Revista de la Educación Superior, Num. 39, julio septiembre de 1981. Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES).

Ruprecht, Alfredo. Derecho Colectivo de Trabajo. UNAM. México 1981.

Seminario: Administración y Desarrollo de Personal en el Sector Público. Instituto de Capacitación Pública Integral, A. C., México, junio de 1981.

Universidad y Estado. Ponencias oficiales para la VIII Asamblea General de la Unión de Universidades de América Latina (UDUAL). Héctor Fix Zamudio y Manuel Barquín Álvarez. UNAM. Noviembre 11-14. México 1979.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.4. RELATO GENERAL SOBRE EL TEMA ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.

2.4.1. CONSIDERACIONES GENERALES

Con relación a la utilidad y posible aplicación de los materiales presentados, en todas las mesas se coincidió en que constituyen una valiosa guía para que en las Instituciones puedan emprenderse o reemprenderse actividades sobre análisis y valuación de puestos; adecuadas a las condiciones y características que en lo particular cada Institución posea; entre las que estaría su propio marco normativo.

Respecto de las ventajas que en sí mismo tiene el análisis y valuación de puestos, en las mesas de trabajo se identificaron las siguientes:

- a) El definir con mayor precisión las funciones asociadas a cada puesto, permite disponer de los elementos que se tienen que considerar para el reclutamiento, selección y contratación del personal administrativo. Asimismo, constituye un marco de referencia más objetivo para los procesos de promoción.
- b) Facilita la revisión y el desarrollo de los sistemas administrativos.
- c) Constituye un apoyo para los procesos de la planeación, tanto los de carácter institucional como los particulares del área de Recursos Humanos.
- d) Proporciona también una base de apoyo muy útil para los procesos de negociación con los sindicatos, así como con las instancias de financiamiento.
- e) Permite un mejor uso de los Recursos Humanos, por cuanto que evita la duplicidad innecesaria de puestos y funciones e incluso evita la sobreposición de estructuras organizacionales.
- f) Permite una mejor distribución de la carga de trabajo y, en consecuencia, facilita la sistematización del mismo.
- g) Establecer una estructura salarial justa y equitativa, abate significativamente la inconformidad que puede haber en el personal cuando no hay congruencia entre sus niveles de responsabilidad, actividades, volumen de trabajo y remuneración.
- h) Una adecuada definición de funciones y actividades, además de brindar mayor seguridad del propio personal, facilita el establecimiento de acciones de evaluación y reconocimiento, incluidas las de capacitación y desarrollo, como se señaló en el otro apartado.
- i) Permite una comparación justa entre las Instituciones.
- j) Constituye además un instrumento útil para determinar el potencial real de los Recursos Humanos de la Institución.
- k) Constituye también un instrumento muy útil para determinar las políticas salariales y las de prestaciones.

2.4.2. LIMITACIONES Y PROBLEMAS EN LA APLICABILIDAD DE LA PROPUESTA.

De otra parte, en las mesas de trabajo también se identificaron una serie de factores que deben ser contemplados, puesto que militan en contra de los propósitos y ventajas que se han mencionado; y fueron las siguientes:

- a) En general, las Instituciones de Educación Superior están en condiciones desventajosas frente a otras organizaciones, en lo que se refiere a su nivel de remuneraciones, no sólo a las del sector privado, sino incluso a los del sector público, lo que provoca además de insatisfacción, un mayor grado de rotación del personal.
- b) Existen al interior de las propias Instituciones prácticas de admisión y promoción del personal, que no atienden a las políticas y normas institucionales, sino a presiones de otra índole; que deben ser eliminadas, puesto que son un factor de injusticia e insatisfacción del mismo personal.

Sobre la propuesta de levantar una encuesta de salarios se manifestaron algunas reservas, puesto que podría conducir a conclusiones equivocadas sino se toma en cuenta adecuadamente la diversidad de condiciones y características que tienen las Instituciones.

Aún cuando explícitamente no se formuló ninguna propuesta para impulsar algún proceso de homologación de puestos y tabuladores para la Instituciones de Educación Superior, en dos de las mesas de trabajo se expresaron reservas al respecto, por las mismas razones que se expresaron en el inciso anterior.

2.4.3. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA PROPUESTA.

Como sugerencias concretas para propiciar la aplicación del análisis y valuación de puestos, en las mesas de trabajo se formularon las siguientes:

- a) Que los responsables de administración de Recursos Humanos realicen previo a cualquier acción, una etapa de sensibilización de las autoridades de la institución sobre las ventajas que pueden obtenerse, a fin de contar con su pleno respaldo y apoyo. Se señaló que de manera especial se debe contar con el apoyo de los funcionarios de las dependencias académicas, pues en general, en ellas se encuentra un porcentaje importante del personal administrativo.
- b) Que se realicen estudios a nivel local y regional sobre salarios en el mercado laboral.
- c) Que se profundice en los estudios relativos a la calificación de méritos y evaluación del desempeño y que éstas sean objeto de análisis y discusión en futuras reuniones.
- d) Que se profundice en el estudio de los conceptos a utilizar, para que los términos sean comunes.

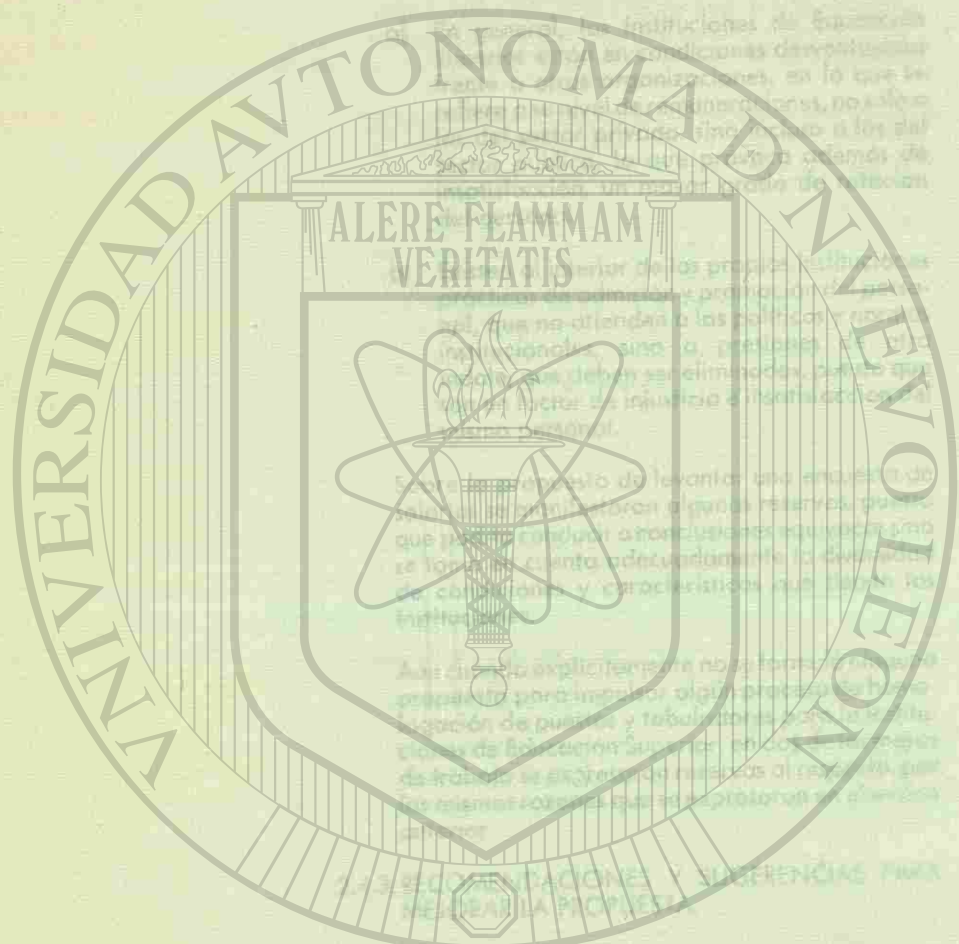
U A N L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Como en otros temas, en todas las mesas hubo concordancia en la importancia de continuar intercambiando experiencias relativas al análisis y valuación de puestos. Concretamente se propuso intercambiar documentos relativos a los catálogos de puestos y de funciones, solicitándose para ello el apoyo de la ANUIES y del Secretariado Conjunto para su concentración.



JUAN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

MEMORIAS DE LA III REUNION NACIONAL SOBRE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR.

ESTRUCTURA Y ORGANIZACION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS INSTITUCIONES PUBLICAS DE EDUCACION SUPERIOR

JORGE A. HUERTA VAZQUEZ
UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
NOVIEMBRE DE 1987

INTRODUCCION

Motivados de manera permanente por la intención de mejorar cualitativamente las funciones que tenemos asignadas los responsables de la "función personal" en las Instituciones de Educación Superior, nos propusimos obtener información sobre algunos aspectos que nos son comunes, y con la cual pudiésemos realizar interesantes análisis y conclusiones.

En un afán por obtener información que resultase más útil para los objetivos de nuestro estudio, decidimos limitar el universo a las Instituciones Públicas de Educación Superior (IPES). La razón fundamental para circunscribirlo a este tipo de instituciones obedece a la necesidad de caracterizar, en lo posible, el grupo que sirva de base para realizar el estudio pretendido, a efecto de establecer un parámetro de comparación real que facilitara la extracción de información y posterior obtención de resultados.

Con base en el diagnóstico y sus conclusiones, **Presentamos una Propuesta de Organización para un Área de Recursos Humanos en Instituciones Públicas de Educación Superior**

El trabajo lo hemos dividido en tres partes: consideraciones previas, diagnóstico preliminar y propuesta de organización para las áreas de recursos humanos en las I.P.E.S.

En la primera, recordaremos brevemente el concepto y contenido de la administración universitaria y la Administración de Recursos Humanos en las I.E.S.; describiremos una situación teórica de lo que debiera comprender dicha administración y presentaremos nuestra conceptualización.

A partir de estas consideraciones teóricas, en la segunda parte de trabajo describiremos el objetivo, la metodología utilizada, el análisis efectuado y las conclusiones del diagnóstico preliminar sobre la situación actual de la organización de las áreas de recursos humanos en las I.P.E.S.

Por último, y en un intento por aportar un interesante material de análisis propondremos una organización deseable de un área de recursos humanos en las instituciones públicas de Educación Superior, sin dejar de exponer el objetivo de la propuesta, la filosofía administrativa que la sustenta y el estilo de administración recomendable. Se ha diseñado una carta de organización y se especifican las funciones de cada componente.

U A N

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE N U

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CONSIDERACIONES PREVIAS

1.- ADMINISTRACION UNIVERSITARIA

La Administración de la Educación Superior - o Administración Universitaria se conceptualiza como un proceso de planeación, organización, dirección, control y evaluación de funciones, a efecto de cumplir los objetivos fundamentales de las Instituciones de Educación Superior: Docencia, investigación y difusión de la cultura.

Esta función administrativa de las I.E.S. se desarrolla dentro de un contexto que considera factores externos e internos que la determinan en mayor o menor grado, influenciándose por el medio social en que se encuentran inmersas. Este entorno referencial, en el que destacan los elementos característicos de cada una de las Instituciones de Educación Superior en el país, dificulta la homogeneización de la administración del llamado Sistema de Educación Superior y que a su vez considera 5 subsistemas.

- 1) Subsistema Tecnológico
- 2) Subsistema U.N.A.M.
- 3) Subsistema Universidades Estatales
- 4) Subsistema otras Instituciones del Sector Público
- 5) Subsistema Instituciones Privadas.⁽¹⁾

Esta clasificación da una idea de las diferencias existentes entre las Instituciones de Educación Superior en cuanto a su legislación, organización, financiamiento, administración, relaciones laborales, etc. Por otro lado, son los objetivos de las Instituciones de Educación Superior el vínculo que da fuerza e identifica al Sistema Nacional de Educación Superior.

La práctica de la administración universitaria se manifiesta a través de 2 modalidades: la administración de las funciones sustantivas y la administración de las funciones adjetivas.

La administración de las funciones sustantivas de toda Institución Superior corresponde a la administración de las funciones de docencia investigación y difusión de la cultura. No ampliaremos el tema de la administración de las funciones sustantivas en virtud del tratamiento extenso que sobre el particular se ha dado y en razón de no ser el motivo primordial de este trabajo.

La administración de las funciones no sustantivas o adjetivas de las I.E.S. corresponde a la noción tradicional de representar herramientas de apoyo utilizadas en el desempeño de las funciones básicas de dichas instituciones. En general, comprende la administración de los recursos humanos, financieros y materiales así como de algunos servicios como con los llamados de tipos generales y escolares; comprende también a la administración del contrato colectivo de trabajo que tengan celebrado las instituciones con la representación sindical de sus trabajadores y podría considerarse incluidas, la administración de los acuerdos celebrados entre ellas y las organizaciones estudiantiles.

Consideramos conveniente enfatizar el carácter colateral, conjunto e interrelacionado de las funciones académicas y administrativas de las instituciones de Educación Superior, intentando eliminar el carácter subestimado que comúnmente se otorga a las funciones no sustantivas dado que ambas se desarrollan con el mismo y único propósito de lograr de la

(1) Plan Nacional de Educación Superior. Lineamientos generales para el periodo 1981-1991. Coordinación general para la Planeación de la Educación Superior SEP-A.N.U.I.E.S México 1981.

mejor manera posible, los objetivos institucionales antes mencionados.

2.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LAS I.E.S.

La función no sustantiva o adjetiva más importante que realizan las Instituciones de Educación Superior es la de administrar su elemento más valioso: su personal.

Con fines de orientación, pero sin el afán de matizar con la aridez que produce una relación de definiciones, a continuación mencionaremos algunas de diversos factores sobre la administración de recursos humanos.

Arias Galicia dice que "La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general".⁽¹⁾

Andrew F. Sikula la define como "La Implementación de los Recursos Humanos (fuerza de trabajo) por y dentro de la Empresa".⁽²⁾

Edwin B. Filppo opina que es el "Planteamiento (planeación), organización, dirección y control de la conservación, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la obtención de los objetivos individuales y sociales de la empresa".⁽³⁾

Las funciones o procesos que, según los autores mencionados, deben ser desarrollados por el área de Recursos Humanos son las siguientes:

- Planeación
- Integración (admisión)
- Entrenamiento, capacitación y desarrollo
- Compensación (sueldos y salarios)
- Servicios y prestaciones
- Relaciones laborales
- Higiene y seguridad

La planeación de recursos humanos es un proceso mediante el cual se deben formular y establecer los objetivos, políticas y programas del área; se deben prever los requerimientos necesarios que permitan orientar, regular y evaluar la captación y el desarrollo de los recursos humanos de la institución, así como procurar su identificación con los objetivos institucionales.

Sub-funciones o procedimientos de la Planeación:

- A) Formación e implementación del inventario de Recursos Humanos
- B) Formulación de programas de cada proceso
- C) Elaboración de estudios sobre proyecciones
- D) Preparación y aplicación de instrumentos de motivación

(1) Arias Galicia, Fernando (Coordinador), "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas, México, 1978. pág. 27

(2) Sikula, Andrew F., "Administración de Recursos Humanos en Empresas", Ed. Limusa, México., primera Edición 1979. pág. 17

(3) Filppo, Edwin B., citado por Sánchez B., Francisco "Técnicas de Administración de Recursos Humanos". I.P.N. México, D.F. 1982. pág. 4

E) Evaluación global de resultados

La integración o admisión es un proceso mediante el cual se deben cubrir los requerimientos de la Institución en lo referente a sus recursos humanos. Para ello deberá ubicar a la persona idónea en cada uno de los puestos que conforman la estructura de la Institución.

Sub-funciones o procedimientos de la integración:

- A) Reclutamiento
- B) Selección
- C) Contratación
- D) Inducción
- E) Promociones y Transferencias

El entrenamiento y desarrollo es un proceso mediante el cual se han de elaborar y aplicar métodos y técnicas adecuadas que contribuyan a incrementar los conocimientos, desarrollar las habilidades y promover cambios de actitud en los empleados para el mejor desempeño de sus funciones y su superación personal.

Sub-Funciones o Procedimientos del Entrenamiento y Desarrollo:

- A) Adiestramiento específico para cada puesto
- B) Entrenamiento para trabajadores de reciente ingreso
- C) Capacitación para ampliar o actualizar conocimientos
- D) Desarrollo para la formación integral del individuo

La compensación es el proceso mediante el cual se debe homogeneizar y regular la estructura salarial a fin de que cada trabajador reciba la retribución acorde a la naturaleza e importancia de las funciones que tiene asignadas y a la eficiencia con que las desempeña.

Sub-funciones o procedimientos de la compensación:

- A) Análisis y evaluación de puestos
- B) Tabulador de sueldos
- C) Evaluación del desempeño
- D) Compensaciones extraordinarias
- E) Elaboración de Nómina

Las prestaciones y servicios se refiere al proceso mediante el cual se regula el otorgamiento de las prestaciones adicionales al salario derivados de los contratos colectivos de trabajo o acuerdos celebrados entre la institución y sus trabajadores, así como el otorgamiento de los servicios que por la naturaleza de las funciones asignadas al área debe proporcionarles.

Sub-funciones o procedimientos de servicios y prestaciones:

- A) Registro y control del disfrute de las prestaciones a las que tiene derecho el trabajador o sus familiares, en su caso
- B) Otorgamiento a los trabajadores de aquellos servicios que deban proporcionar el área de Recursos Humanos.

Las relaciones laborales se refiere al proceso mediante el cual se han de establecer las condiciones encaminadas a lograr un armonioso desarrollo de las relaciones formales e informales entre los trabajadores y las autoridades de la institución.

Sub-funciones o procedimientos de las relaciones laborales:

- A) Análisis y estudio del Contrato Colectivo de Trabajo
- B) Elaboración y actualización del Reglamento Interior de Trabajo
- C) Integración de Comisiones Mixtas
- D) Administración del Contrato Colectivo de Trabajo
- E) Atención expedita de las quejas de los trabajadores

La seguridad e higiene es un proceso mediante el cual se deben establecer las condiciones necesarias para prevenir los accidentes y enfermedades laborales.

Sub-funciones o procedimientos de Higiene y Seguridad:

- A) Implantación de sistemas de seguridad
- B) Creación y mantenimiento de un ambiente saludable de trabajo
- C) Identificación y corrección de las condiciones o prácticas inseguras de trabajo
- D) Aplicación periódica de exámenes médicos a los trabajadores
- E) Implantación de programas de prevención de accidentes

En nuestra opinión, la Administración de Recursos Humanos es el proceso de planeación, organización, dirección y control relativos al empleo, motivación, remuneración y relación laboral del personal, a fin de lograr los objetivos individuales de los trabajadores y de la propia Institución.

Es indudable la estricta vinculación de estos procesos o subsistemas con todas las etapas del proceso administrativo de la educación superior: planeación, organización, dirección, control y evaluación a través de la selección de opciones con sus correspondientes objetivos y metas, recursos necesarios para lograrlos en el corto, mediano y largo plazo (planeación); de los medios para desarrollar el trabajo, determinando la estructuración de las actividades necesarias para obtener los objetivos definidos en la planeación, implicando la creación de estructuras formales (organización, coordinando las acciones de cada miembro y de cada grupo de la institución a efecto de que todos ellos realicen los planes y programas definidos (dirección); desarrolladas estas etapas, se requiere medir el grado de avance, identificar las desviaciones e indicar la corrección necesaria (control); los resultados obtenidos se requieren apreciar respecto a lo planeado, sirviendo de retroalimentación al sistema (evaluación).

SEGUNDA PARTE

Diagnóstico Preliminar sobre la Organización Actual de las Áreas de Recursos Humanos, en las I.P.E.S.

1.- OBJETIVO

Hasta ahora, hemos descrito una situación teórica de lo que debiera ser la administración de Recursos Humanos en nuestras instituciones. Conscientes de que no en todos los casos se cumple con estos supuestos o, por lo menos, no en la medida de lo deseable, hemos investigado la situación real que prevalece en cada una de las mismas.

En este trabajo presentaremos la primera fase de nuestra investigación en la cual abordamos aspectos tales como la posición del área dentro de la estructura general, su denominación, su nivel jerárquico y sus funciones; es decir, intentaremos diagnosticar la estructura y funciones asignadas a las áreas de Recursos Humanos en las Instituciones de Educación Superior.

Al final de esta segunda parte del trabajo les presentamos la organización actual de las áreas de Recursos Humanos en las I.P.E.S. las conclusiones del estudio nos permitirá elaborar una propuesta de organización que satisfaga las deficiencias o incongruencias detectadas.

2.-METODOLOGIA

A efecto de contar con la información requerida para este trabajo, se elaboraron cuestionarios* divididos en tres apartados: información general, planeación y organización e integración y desarrollo con un total de cincuenta y cuatro preguntas, de entre ellas, cuatro son las que responden completamente al objetivo de esta segunda parte del trabajo, y son las siguientes:

- 1.- Dentro de la estructura organizacional de su institución, ¿En qué nivel jerárquico se encuentra el área de Recursos Humanos?
- 2.- ¿Con qué nombre se conoce al área de Recursos Humanos en su institución?
- 3.- ¿A quién reporta el área de Recursos Humanos en su institución?
- 4.- ¿Cuál de las siguientes funciones tiene asignadas el área de Recursos Humanos en su institución?

- a) Planeación de Recursos Humanos
- b) Información de Recursos Humanos
- c) Selección
- d) Contratación
- e) Integración
- f) Capacitación y desarrollo
- g) Evaluación del desempeño
- h) Registro y control de movimientos
- i) Elaboración de nómina
- ii) Relaciones con el sindicato
- k) Administración de prestaciones

* Se anexa el formato del cuestionario utilizado

Sub-funciones o procedimientos de las relaciones laborales:

- A) Análisis y estudio del Contrato Colectivo de Trabajo
- B) Elaboración y actualización del Reglamento Interior de Trabajo
- C) Integración de Comisiones Mixtas
- D) Administración del Contrato Colectivo de Trabajo
- E) Atención expedita de las quejas de los trabajadores

La seguridad e higiene es un proceso mediante el cual se deben establecer las condiciones necesarias para prevenir los accidentes y enfermedades laborales.

Sub-funciones o procedimientos de Higiene y Seguridad:

- A) Implantación de sistemas de seguridad
- B) Creación y mantenimiento de un ambiente saludable de trabajo
- C) Identificación y corrección de las condiciones o prácticas inseguras de trabajo
- D) Aplicación periódica de exámenes médicos a los trabajadores
- E) Implantación de programas de prevención de accidentes

En nuestra opinión, la Administración de Recursos Humanos es el proceso de planeación, organización, dirección y control relativos al empleo, motivación, remuneración y relación laboral del personal, a fin de lograr los objetivos individuales de los trabajadores y de la propia Institución.

Es indudable la estricta vinculación de estos procesos o subsistemas con todas las etapas del proceso administrativo de la educación superior: planeación, organización, dirección, control y evaluación a través de la selección de opciones con sus correspondientes objetivos y metas, recursos necesarios para lograrlos en el corto, mediano y largo plazo (planeación); de los medios para desarrollar el trabajo, determinando la estructuración de las actividades necesarias para obtener los objetivos definidos en la planeación, implicando la creación de estructuras formales (organización, coordinando las acciones de cada miembro y de cada grupo de la institución a efecto de que todos ellos realicen los planes y programas definidos (dirección); desarrolladas estas etapas, se requiere medir el grado de avance, identificar las desviaciones e indicar la corrección necesaria (control); los resultados obtenidos se requieren apreciar respecto a lo planeado, sirviendo de retroalimentación al sistema (evaluación).

SEGUNDA PARTE

Diagnóstico Preliminar sobre la Organización Actual de las Áreas de Recursos Humanos, en las I.P.E.S.

1.- OBJETIVO

Hasta ahora, hemos descrito una situación teórica de lo que debiera ser la administración de Recursos Humanos en nuestras instituciones. Conscientes de que no en todos los casos se cumple con estos supuestos o, por lo menos, no en la medida de lo deseable, hemos investigado la situación real que prevalece en cada una de las mismas.

En este trabajo presentaremos la primera fase de nuestra investigación en la cual abordamos aspectos tales como la posición del área dentro de la estructura general, su denominación, su nivel jerárquico y sus funciones; es decir, intentaremos diagnosticar la estructura y funciones asignadas a las áreas de Recursos Humanos en las Instituciones de Educación Superior.

Al final de esta segunda parte del trabajo les presentamos la organización actual de las áreas de Recursos Humanos en las I.P.E.S. las conclusiones del estudio nos permitirá elaborar una propuesta de organización que satisfaga las deficiencias o incongruencias detectadas.

2.-METODOLOGIA

A efecto de contar con la información requerida para este trabajo, se elaboraron cuestionarios* divididos en tres apartados: información general, planeación y organización e integración y desarrollo con un total de cincuenta y cuatro preguntas, de entre ellas, cuatro son las que responden completamente al objetivo de esta segunda parte del trabajo, y son las siguientes:

- 1.- Dentro de la estructura organizacional de su institución, ¿En qué nivel jerárquico se encuentra el área de Recursos Humanos?
- 2.- ¿Con qué nombre se conoce al área de Recursos Humanos en su institución?
- 3.- ¿A quién reporta el área de Recursos Humanos en su institución?
- 4.- ¿Cuál de las siguientes funciones tiene asignadas el área de Recursos Humanos en su institución?
 - a) Planeación de Recursos Humanos
 - b) Información de Recursos Humanos
 - c) Selección
 - d) Contratación
 - e) Integración
 - f) Capacitación y desarrollo
 - g) Evaluación del desempeño
 - h) Registro y control de movimientos
 - i) Elaboración de nómina
 - ii) Relaciones con el sindicato
 - k) Administración de prestaciones

* Se anexa el formato del cuestionario utilizado

Los cuestionarios fueron enviados a casi todas las I.P.E.S. del país de las cuales se solicitó su cooperación, consistente en el llenado de los mismos con toda veracidad y en su pronta devolución. Hasta este momento, hemos recibido la respuesta de veinticinco instituciones, número que consideramos lo suficientemente representativo para dar como válidos los resultados que se obtengan.

Las Instituciones son las siguientes:

- 1.- Instituto Politécnico Nacional
- 2.- Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca
- 3.- Universidad Autónoma de Aguascalientes
- 4.- Universidad Autónoma de Baja California Norte
- 5.- Universidad Autónoma de Baja California Sur
- 6.- Universidad Autónoma de Chapingo
- 7.- Universidad Autónoma de Chiapas
- 8.- Universidad Autónoma de Hidalgo
- 9.- Universidad Autónoma de Morelos
- 10.- Universidad Autónoma de Nuevo León
- 11.- Universidad Autónoma de Querétaro
- 12.- Universidad Autónoma de San Luis Potosí
- 13.- Universidad Autónoma de Sinaloa
- 14.- Universidad Autónoma de Tamaulipas
- 15.- Universidad Autónoma del Estado de México
- 16.- Universidad Autónoma Juárez de Tabasco
- 17.- Universidad Autónoma Metropolitana
- 18.- Universidad de Guadalajara
- 19.- Universidad de Guanajuato
- 20.- Universidad de Sonora
- 21.- Universidad de Juárez de Durango
- 22.- Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
- 23.- Universidad Nacional Autónoma de México
- 24.- Universidad Pedagógica Nacional
- 25.- Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

En la siguiente hoja, encontrarán un cuadro en el que concentramos las respuestas obtenidas en cada una de las instituciones participantes. En el caso de las funciones asignadas a las áreas de Recursos Humanos, sólo anotamos las letras que identifican a cada función, de conformidad con la asignación dada en la pregunta correspondiente.

INSTITUCION	NIVEL	NOMBRE
1- Instituto Politécnico Nacional	Tercero	Dirección de Recursos Humanos
2- Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca	Tercero	Dirección de Recursos Humanos
3- Universidad Autónoma de Aguascalientes	Segundo	Dirección de Personal
4- Universidad Autónoma de Baja California Norte	Tercero	Dirac. Gral. de Recursos Humanos
5- Universidad Autónoma de Baja California Sur	Cuarto	Depto. de Recursos Humanos
6- Universidad Autónoma de Chapingo	Cuarto	Subdirección de Recursos Humanos
7- Universidad Autónoma de Chiapas	Segundo	Unidad de Recursos Humanos
9- Universidad Autónoma de Morelos	Tercero	Dirección de Personal
10- Universidad Autónoma de Nuevo León	Tercero	Dirac. Gral. de Recursos Humanos
11- Universidad Autónoma de Querétaro	Tercero	Depto. de Recursos Humanos
12- Universidad Autónoma de San Luis Potosí	Cuarto	Dirección de Recursos Humanos
13- Universidad Autónoma de Sinaloa	Cuarto	Departamento de Personal
14- Universidad Autónoma de Tamaulipas	Cuarto	Dirección de Recursos Humanos
15- Universidad Autónoma del Edo. de México	Tercero	Dirección de Recursos Humanos
16- Universidad Autónoma Juárez de Tabasco	Tercero	Dirección de Recursos Humanos
17- Universidad Autónoma Metropolitana	Cuarto	Departamento de Personal
18- Universidad de Guadalajara	Tercero	Departamento de Personal
19- Universidad de Guanajuato	Segundo	Dirección de Recursos Humanos
20- Universidad de Sonora	Segundo	Departamento de Personal
21- Universidad Juárez de Durango	Sexto	Unidad de Personal
22- Univ. Michoacana de San Nicolás de Hidalgo	Tercero	Dirac. Gral. de Recursos Humanos
23- Universidad Nacional Autónoma de México	Tercero	Dirección Gral. de Personal
24- Universidad Pedagógica Nacional	Tercero	Unidad de Recursos Humanos
25- Universidad Popular Autónoma del Edo. de Puebla	Tercero	Depto. de Recursos Humanos

REPORTA A:	FUNCIONES	Total de Funciones
Secretaría de Apoyo	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J	10
Dirección de Administración	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J	10
Secretaría General	B,C,D,E,F,G,H,I,J	09
Rectoría General	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J	10
Dirección de Servicios Administrativos	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J	10
Dirección de Administración	A,B,C,D,F,H,I,J	08
Secretaría Administrativa	A,B,C,D,E,G,H,I,J	09
Dirección de Administración	A,B,D,E,F,G,H,I	09
Secretaría General	B,C,D,E,F,G,H,I,J,K	10
Contraloría	B,C,D,H,I,J	06
Secretaría Administrativa	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K	11
División de Finanzas	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K	11
Dirección de Administración	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J	10
Subsecretaría Administrativa	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J	10
Secretaría Administrativa	B,C,D,E,F,G,H,I,J	09
Secretaría Administrativa	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J	10
Dirección de Administración	D,E,H,I,K	05
Rectoría General	A,B,C,D,E,F,G,H,I	09
Rectoría General	A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K	11
Secretaría General	B,D,G,H,I	05
Oficialía Mayor	H	01
Secretaría Administrativa	B,D,F,G,H,I	06
Secretaría Administrativa	B,C,D,E,F,H,I,J,K	09
Secretaría Administrativa	B,C,D,E,F,G,H,I	08
Dirección de Administración	A,B,C,D,E,F,G	07

3.- Análisis
Los resultados que nos arroja la información obtenida, son los siguientes:

3.1 En cuanto al nivel jerárquico ocupado por las áreas de Recursos Humanos tenemos el siguiente cuadro:

Nivel	No. de Instituciones	Porcentaje/Total
Segundo	4	16%
Tercero	14	56%
Cuarto	6	24%
Quinto	0	-
Sexto	1	4%

3.2. En cuanto al nombre con que se conoce al área de Recursos Humanos, obtuvimos lo siguiente:

Nombre	No. de Instituciones
Dirección de Recursos Humanos	8
Dirección de Personal	2
Dirección General de Recursos Humanos	3
Dirección General de Personal	1
Subdirección de Recursos Humanos	1
Departamento de Recursos Humanos	3
Departamento de Personal	4
Unidad de Recursos Humanos	2
Unidad de Personal	1

3.3. En resumen, por lo que toca al nivel con que se les conoce tenemos lo siguiente:

Nivel	No. de Institución	Porcentaje
Dirección	14	56%
Subdirección	01	04%
Departamento	07	28%
Unidad	03	12%

3.4. En cuanto si utilizan el término "Recursos Humanos" o "Personal" se obtuvo que 17 instituciones utilizan el primero, mientras que sólo 8 el segundo.

— Por lo que respecta a quien reporta el área de Recursos Humanos obtuvimos, la siguiente información:

	No. de Instituciones	Porcentaje
Rectoría General	3	12%
Secretaría General	3	12%
Sría. Administrativa	7	28%
Direc. de Admón.	7	28%
Otros	3	12%

- 1) Incluimos una Secretaría de Apoyo y una Subsecretaría Administrativa
- 2) Incluimos una Dirección de Servicios Administrativos
- 3) Oficialía Mayor, Contraloría y División de Finanzas.

3.5. Por último, en lo referente a las funciones asignadas a las áreas de Recursos Humanos obtuvimos esta información:

Función	No. de Instituciones	Porcentaje
a) Planeación	15	60%
b) Información	23	92%
c) Selección	21	84%
d) Contratación	24	96%
e) Integración	20	80%
f) Capacitación y Desarrollo	20	80%
g) Evaluación del Desempeño	20	80%
h) Registro y Control de Movimiento	24	96%
i) Elaboración de Nómina	19	76%
j) Relaciones con sindicato	21	84%
k) Administración de Prestaciones	06	24%

3.6. Expresado en cuanto al número de funciones que realizan las Instituciones resultó:

No. de Funciones	Porcentaje/ Funciones	No. Instituciones	Porcentaje/ Instituciones.
11	100%	3	12%
10	91%	8	32%
09	82%	6	24%
08	73%	2	8%
07	64%	1	4%
06	55%	2	8%
05	46%	2	8%
01	10%	1	4%

CONCLUSIONES

4.1. En virtud de los resultados obtenidos y por considerarla congruente con la realidad, es en un tercer nivel jerárquico dentro de la estructura organizacional de las I.P.E.S., en el que deben ubicarse las áreas de recursos humanos; en efecto, del total de instituciones participantes, el 56% de ellas las ubican en ese nivel. Este porcentaje se incrementaría al 68% de ser válida la siguiente observación: de las cuatro instituciones que dijeron ubicar al área de Recursos Humanos en un segundo nivel, sólo una reporta directamente a rectoría general; las tres restantes reportan a una secretaría, ya sea general o administrativa, la cual las ubicaría en un tercer nivel y no un segundo.

4.2. El nombre del nivel más utilizado con el que se conoce al área en estudios es el de dirección. El 56% de las instituciones participantes así lo denominan y si consideramos que de entre las diez instituciones que le asignan el nombre de departamento o unidad, cuatro le reportan a una secretaría, el porcentaje mencionado se elevaría al 76%, dado que esta situación las ubicaría prácticamente a nivel dirección, según nuestros marcos referenciales.

4.3. Solamente el 32% de las instituciones participantes utiliza el término "personal" para identificar a las áreas objeto de este trabajo. Por contra, el 68% utiliza el término "recursos humanos", el cual consideramos más apropiado para identificarlas ya que expresa con mayor amplitud el ámbito de nuestra responsabilidad y porque define claramente al más importante de los elementos con que cuentan nuestras instituciones: su gente.

4.4. Con la mayoría de las instituciones (36%) el área de recursos humanos reporta a una secretaría administrativa. En menor porcentaje (28%) reporta a una dirección de administración.

Es sorprendente el dato de que en tres instituciones, el área de recursos humanos reporte a dependencias tan disímolas, por lo menos aparentemente, como son una división de finanzas o una oficialía mayor.

4.5. De los resultados obtenidos en cuanto a las funciones encomendadas a las áreas de Recursos Humanos, podemos concluir que más del 90% de ellas dedican gran parte de su tiempo únicamente a contratar, registrar y controlar movimientos y a informar sobre los mismo.

Por otra parte, solamente el 12% de las áreas de Recursos Humanos tienen asignadas todas las funciones que se consideraron en el cuestionario.

Se desprende de lo anterior, la necesidad de impulsar real y decididamente a las áreas de recursos humanos, enriqueciéndolas funcionalmente, fortaleciéndolas administrativamente a fin de que ocupen la posición que, por la importancia de los objetivos que deban cumplir, les corresponde.

TERCERA PARTE

Propuesta de organización para el área de recursos humanos en una institución pública de Educación Superior.

1.- OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

En las dos partes anteriores realizamos un análisis teórico de la administración de recursos humanos, presentando definiciones y conceptos de algunos autores así como nuestra opinión personal y permitiéndonos fundamentar un diagnóstico preliminar sobre aspectos importantes de la administración de recursos humanos en las instituciones públicas de Educación Superior, con base en una muestra que consideramos representativa para el estudio realizado.

En esta parte del trabajo que les presentamos pretendemos avanzar por el camino de las especulaciones hipotéticas para proponer una estructura organizativa que satisfaga, como prototipo, nuestro interés de aportar un planteamiento válido que permita adaptar, en lo posible y procedente, la organización que se propone a cada institución en particular, en el entendido de la dificultad que representa una completa homogeneización.

Este concepto de homogeneización se usa en el presente trabajo en el sentido de estandarizar los conceptos que se manejan y no como una propuesta definitiva de homologar las áreas de Recursos Humanos, dada la diversidad de formas de organización de las propias I.E.S.

Cabe mencionar que la pretendida propuesta de estructuras y funciones conllevaría a identificar procesos o subsistemas integrados por procedimientos similares. A su vez, esta situación permitiría aprovechar programas de cómputo, esquemas de archivos computarizados, intercambio de formatos o, al menos, utilización de un lenguaje análogo. Algunas otras ventajas podrían desprenderse de este intento.

2.- FACTORES INSTITUCIONALES.

En páginas anteriores mencionamos que la administración universitaria se encuentra condicionada o afectada por factores externos o internos a la propia institución.

Uno de los factores internos, que podríamos llamar de carácter institucional, es el relativo a la filosofía administrativa que las instituciones públicas de Educación Superior impregnan en sus diversos órganos de autoridad y decisión.

De conformidad con las características de las instituciones públicas de Educación Superior, considerando sus factores de influencia, sus objetivos y las diversas corrientes ideológicas del personal que las integran, la filosofía administrativa con la que mejor se identifica una institución educativa de este tipo es, en nuestra opinión, el enfoque o teoría de la contingencia.

"La administración de contingencia se ocupa de la relación entre variables circundantes pertinentes y conceptos y técnicas de administración apropiadas, que lleva el logro eficaz de objetivos", según Fred Luthans.⁽⁵⁾

La administración contingencial consiste en adoptar la postura más apropiada de acuerdo a los requerimientos de una situación de trabajo especificada, en un concepto más amplio, esta forma de administrar se ubica dentro de la teoría general de sistemas.

La teoría de sistemas, materia que se gesta en 1925 y se ha desarrollado hasta nuestros días, resulta una herramienta de trabajo apropiada a nuestros fines, razón por la cual la hemos considerado en nuestra propuesta.

Respecto al estilo de administración o liderazgo acorde con el enfoque propuesto, sugerimos el de tipo participativo, carac-

terizado por una delegación amplia de autoridad, dentro de los límites definidos por la institución.

3.- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA.

Con base en los planteamientos anteriores, es decir, considerando la teoría contingencial, el tipo de administración participativa y un enfoque sistemático, presentamos a continuación un modelo de sistema de administración de recursos humanos con los subsistemas que lo conforman precisando los objetivos y señalando los procedimientos de cada uno de ellos.

Posteriormente, presentamos una carta de organización congruente con los objetivos y funciones asignados al sistema en general.

Por último, presentamos el prototipo de organigrama lineal o funcional propuesto con fines meramente enunciativos, más no limitativos.

SUBSISTEMA PLANEACION:

Objetivo: obtener el número y tipo adecuado de personas en los lugares correctos, en el tiempo correcto, haciendo el tipo de trabajo correcto, con lo que se conseguirían beneficios máximos, tanto para el trabajador como para la institución.

PROCEDIMIENTOS:

- Elaboración y mantenimiento del inventario de recursos humanos.
- Elaboración de estadísticas.
- Formulación de objetivos, políticas y programas de cada proceso o subsistema.
- Evaluación de resultados del sistema o conjunto de procesos.
- Elaboración de estudios sobre proyecciones, comportamiento, motivación, clima laboral, condiciones de trabajo, etc.
- Formulación e implementación del sistema de información de los asuntos humanos.

SUBSISTEMA INTEGRACION:

Objetivo: mantener y proveer a la estructura organizacional de empleados capaces que respondan eficientemente a las necesidades del funcionamiento institucional.

PROCEDIMIENTOS:

- Reclutamiento
- Selección
- Inducción.
- Contratación

SUBSISTEMA DESARROLLO:

Objetivo: facilitar oportunidades de desarrollo sistemático y organizado a todos los trabajadores de la institución.

PROCEDIMIENTOS:

- Entrenamiento.
- Adiestramiento.

- Capacitación.
- Desarrollo.

SUBSISTEMA REMUNERACIONES:

Objetivo: retribuir a cada trabajador de la institución de acuerdo con la naturaleza e importancia de sus funciones y responsabilidad asignadas, y con el nivel de desempeño demostrado por cada uno de ellos.

PROCEDIMIENTOS:

- Análisis y valuación de puestos.
- Implantación y mantenimiento del tabulador salarial.
- Evaluación del desempeño.
- Elaboración de nómina.
- Control y ajuste de compensaciones extraordinarias.

SUBSISTEMA DE PRESTACIONES Y SERVICIOS:

Objetivo: proporcionar a los trabajadores todas aquellas percepciones adicionales al salario, tanto de carácter económico, no económico e intangibles.

PROCEDIMIENTOS:

- Registro y control de todas aquellas prestaciones a las que tengan derecho los trabajadores, derivadas de la Ley Federal del Trabajo, del Contrato Colectivo de Trabajo, Reglamento Interno de Trabajo, acuerdos celebrados entre la Institución y sus trabajadores, etc.
- Expedición de todos aquellos documentos que el área deba emitir a sus trabajadores, tales como hojas de servicios, constancias, credenciales, etc.

SUBSISTEMA RELACIONES LABORALES:

Objetivo: fomentar las actividades encaminadas a obtener un armonioso desarrollo de las relaciones formales e informales entre los trabajadores y las autoridades de la institución.

PROCEDIMIENTOS:

- Negociación del Contrato Colectivo de Trabajo.
- Elaboración y actualización del Reglamento Interno de Trabajo.
- Establecimiento de un programa para la presentación y solución de quejas y sugerencias.

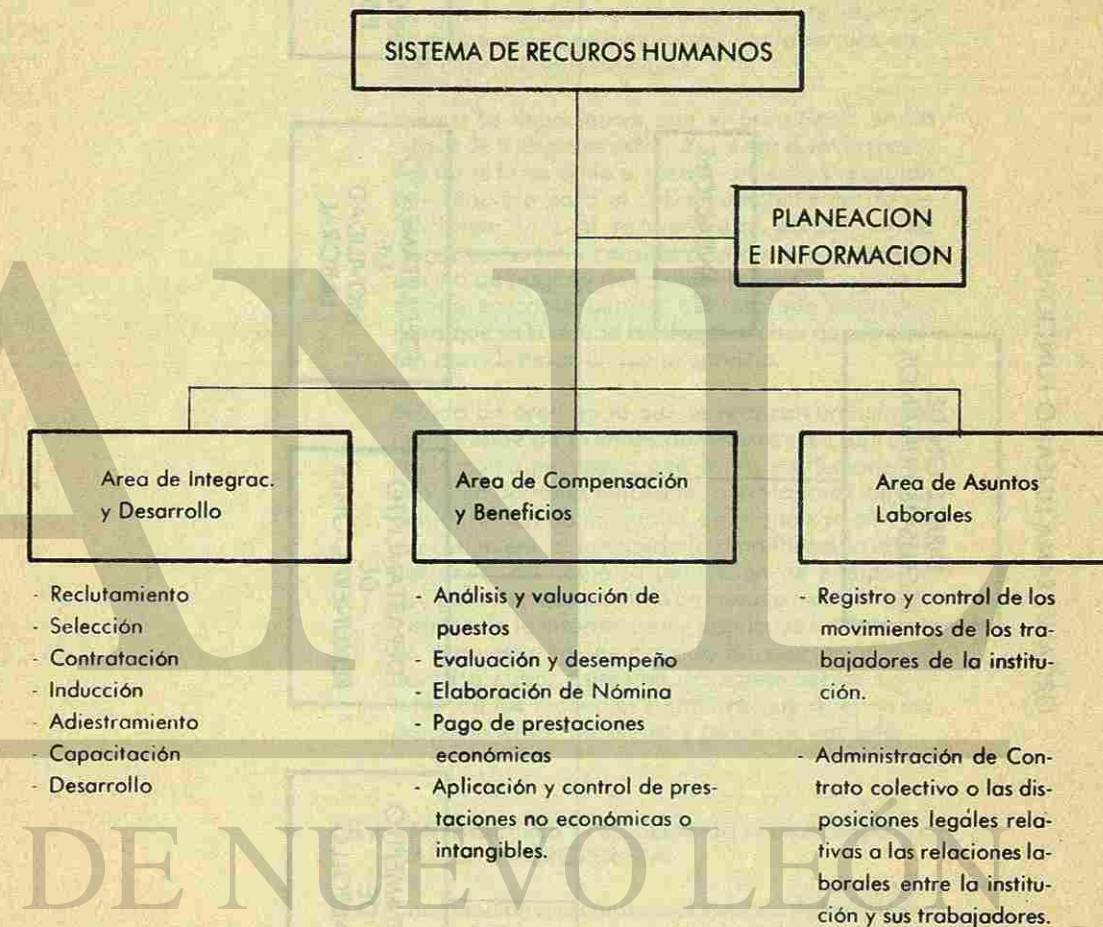
SUBSISTEMA MOVILIDAD LABORAL:

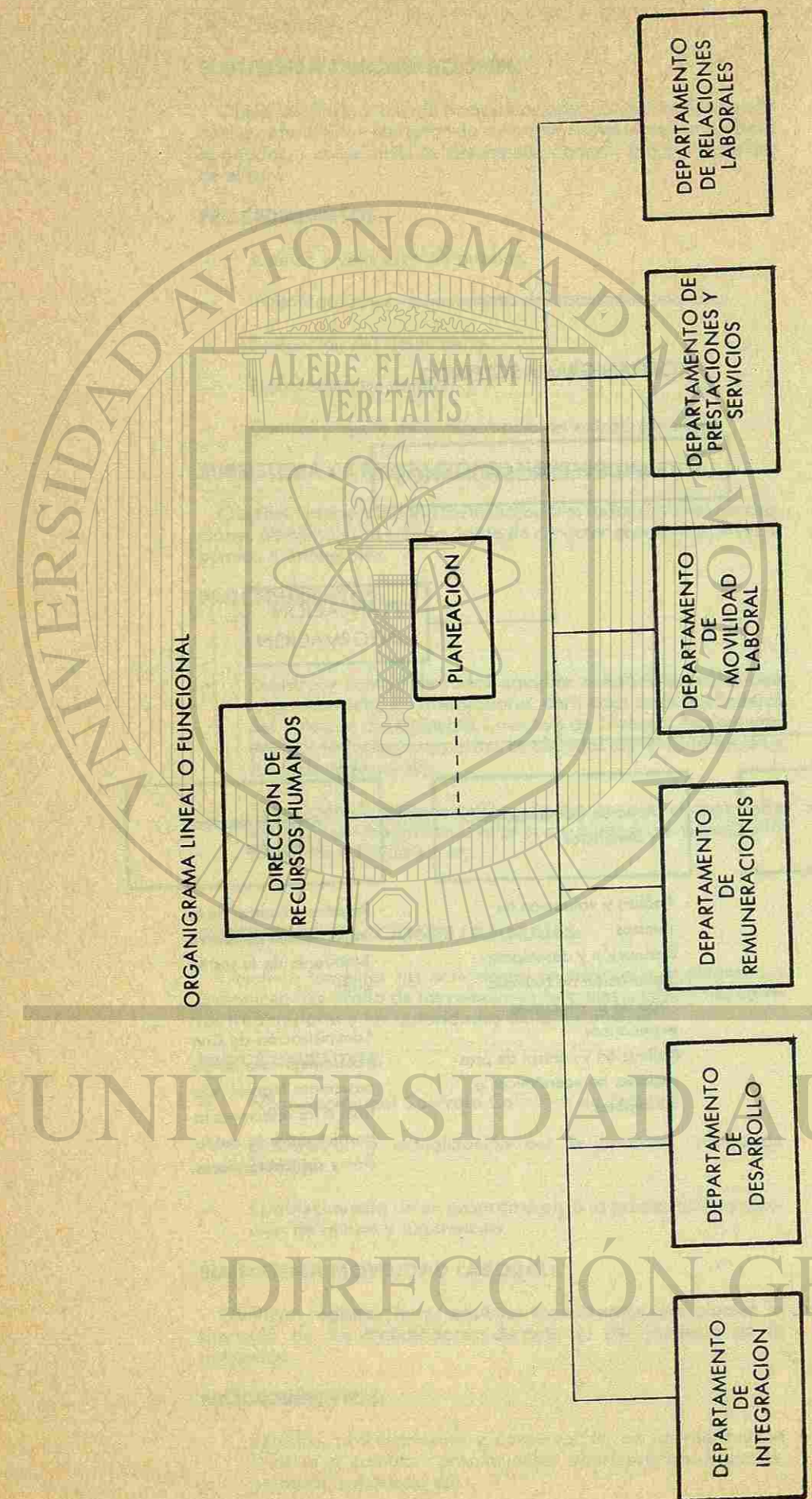
Objetivo: registrar todos aquellos movimientos que afecten la situación de los trabajadores durante su permanencia en la institución.

PROCEDIMIENTOS:

- Registro, procesamiento y conservación de la información relativa a cambiar, promociones, transferencias, licencias, permisos, sabáticos, etc.
- Conservación de esta información para utilización por otras áreas del sistema.

ORGANIGRAMA SISTEMICO





ORGANIGRAMA LINEAL O FUNCIONAL

2.8 RELATO GENERAL SOBRE EL TEMA "ESTRUCTURA Y ORGANIZACION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS IES"

2.8.1. CONSIDERACIONES GENERALES.-

Con relación a este tema, cuyo propósito era el de analizar las funciones y responsabilidades que son competencia del área de Recursos Humanos en las Instituciones de Educación Superior, en las distintas mesas de trabajo, se expresaron las siguientes conclusiones.

Hubo coincidencia en señalar que el área de Recursos Humanos desempeña un papel muy importante en el funcionamiento de las Instituciones de Educación Superior, por la amplitud de las funciones que tiene que desempeñar, que van desde el reclutamiento, selección e integración del personal administrativo, su capacitación y desarrollo, los sistemas de pago y prestaciones para personal académico administrativo, la atención en primera instancia de los asuntos laborales, etc., por citar algunas de ellas.

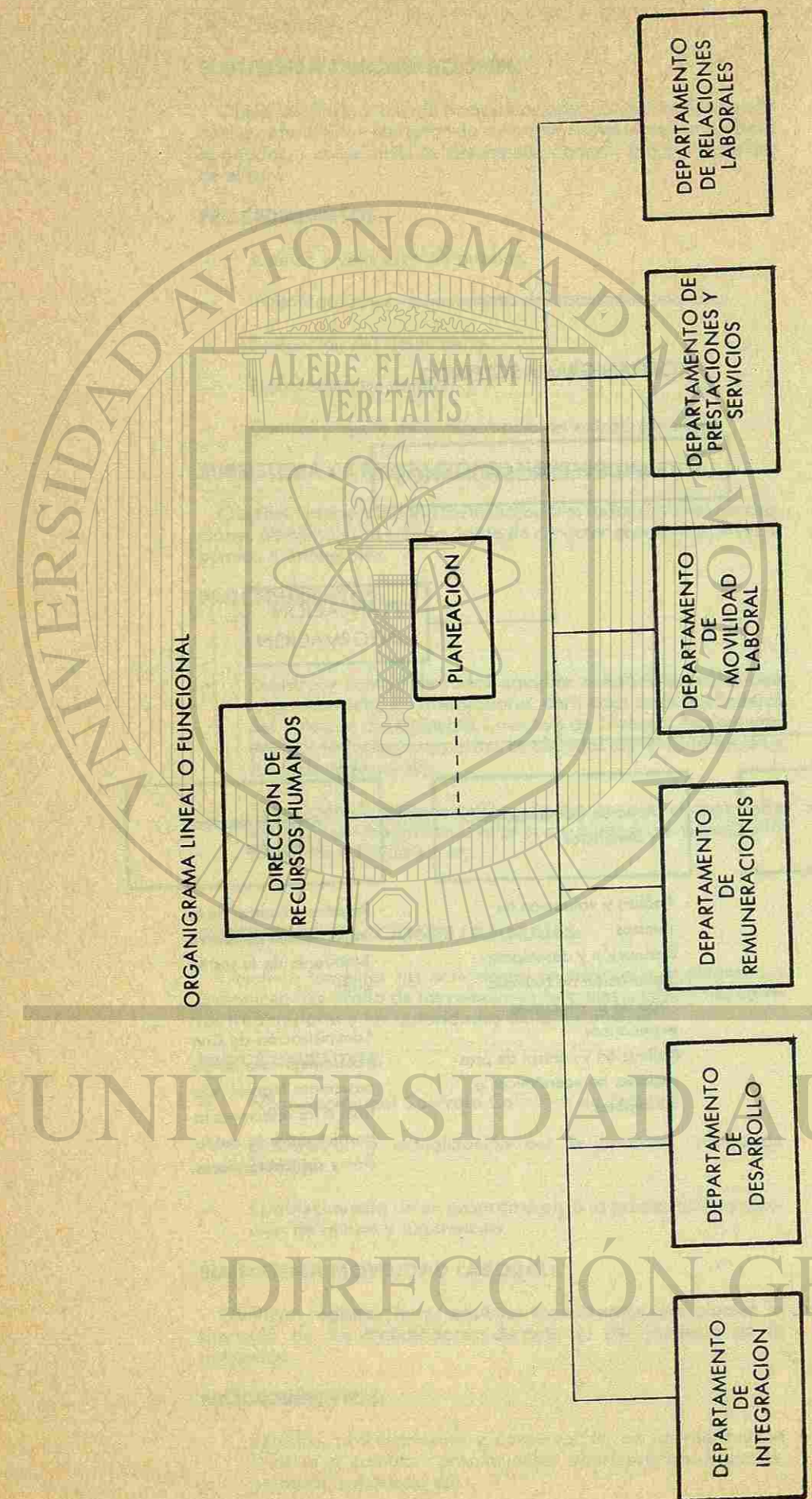
Pese a la importancia que el área tiene, en las mesas de trabajo se externó que por diversas razones no se le ha dado el reconocimiento y respaldo que requiere para el cabal cumplimiento de sus funciones; lo cual se manifiesta porque en no pocos casos se le considera solamente como una oficina de pagos y de trámites burocráticos; careciendo en consecuencia, del respaldo necesario para que se cumplan las disposiciones que se emiten para brindar un mejor servicio.

Siendo un área en la que se realizan un número muy grande de trámites administrativos, se reconoció como necesario que en las instituciones se impulsen acciones tendientes a la elaboración y/o actualización de manuales de organización y de procedimientos, buscando la simplificación administrativa, así como la utilización de equipo de computación que permita un manejo más eficiente y eficaz de la información y disminuya los tiempos de respuesta en las actividades que en ella se llevan a cabo. Asimismo, la actualización constante de los manuales permitirá que se eliminen procedimientos obsoletos y prácticas vaciadas.

2.8.2. LIMITACIONES Y PROBLEMAS EN LA APLICABILIDAD DE LA PROPUESTA.

Con relación a las funciones que son de su competencia, hubo coincidencia en las mesas en el sentido de que su definición más precisa, debería de partir de un diagnóstico en el que se contemplen y analicen:

- El marco normativo general de la institución.
- Las características y condiciones particulares de la Institución y las específicas del área de Recursos Humanos.
- Las condiciones del personal.
- Las políticas generales de la Institución, así como las políticas específicas para el área de Recursos Humanos.
- La problemática existente en cada una de las sub-áreas de Recursos Humanos.



ORGANIGRAMA LINEAL O FUNCIONAL

2.8 RELATO GENERAL SOBRE EL TEMA "ESTRUCTURA Y ORGANIZACION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS IES"

2.8.1. CONSIDERACIONES GENERALES.-

Con relación a este tema, cuyo propósito era el de analizar las funciones y responsabilidades que son competencia del área de Recursos Humanos en las Instituciones de Educación Superior, en las distintas mesas de trabajo, se expresaron las siguientes conclusiones.

Hubo coincidencia en señalar que el área de Recursos Humanos desempeña un papel muy importante en el funcionamiento de las Instituciones de Educación Superior, por la amplitud de las funciones que tiene que desempeñar, que van desde el reclutamiento, selección e integración del personal administrativo, su capacitación y desarrollo, los sistemas de pago y prestaciones para personal académico administrativo, la atención en primera instancia de los asuntos laborales, etc., por citar algunas de ellas.

Pese a la importancia que el área tiene, en las mesas de trabajo se externó que por diversas razones no se le ha dado el reconocimiento y respaldo que requiere para el cabal cumplimiento de sus funciones; lo cual se manifiesta porque en no pocos casos se le considera solamente como una oficina de pagos y de trámites burocráticos; careciendo en consecuencia, del respaldo necesario para que se cumplan las disposiciones que se emiten para brindar un mejor servicio.

Siendo un área en la que se realizan un número muy grande de trámites administrativos, se reconoció como necesario que en las instituciones se impulsen acciones tendientes a la elaboración y/o actualización de manuales de organización y de procedimientos, buscando la simplificación administrativa, así como la utilización de equipo de computación que permita un manejo más eficiente y eficaz de la información y disminuya los tiempos de respuesta en las actividades que en ella se llevan a cabo. Asimismo, la actualización constante de los manuales permitirá que se eliminen procedimientos obsoletos y prácticas vaciadas.

2.8.2. LIMITACIONES Y PROBLEMAS EN LA APLICABILIDAD DE LA PROPUESTA.

Con relación a las funciones que son de su competencia, hubo coincidencia en las mesas en el sentido de que su definición más precisa, debería de partir de un diagnóstico en el que se contemplen y analicen:

- El marco normativo general de la institución.
- Las características y condiciones particulares de la Institución y las específicas del área de Recursos Humanos.
- Las condiciones del personal.
- Las políticas generales de la Institución, así como las políticas específicas para el área de Recursos Humanos.
- La problemática existente en cada una de las sub-áreas de Recursos Humanos.

Respecto del diagnóstico, se convino en que éste lo realice en lo particular cada Institución, pero se señaló que sería conveniente que conjuntamente se diseñara el instrumento, a fin de que los resultados que se obtengan pudieran ser intercambiados entre las Instituciones, para aprovechar recíprocamente las experiencias.

Para tal efecto, se solicitó ayuda a la ANUIES para que brinde asesoría con independencia de que sería deseable e incluso necesario, el que se realicen reuniones a nivel regional con estos mismos propósitos.

2.8.3. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA PROPUESTA.

Respecto de la subestimación que se hace en general de esta área, se señaló la necesidad de realizar acciones que le permitan cambiar de imagen, entre las que se señalaron las siguientes:

- a) Buscar un mayor acercamiento con los funcionarios de las dependencias académicas, para tener de ellos una mejor comprensión de los servicios que puede brindar y por tanto un mayor apoyo para las políticas que se establezcan. Dentro de este acercamiento puede pensarse en que se impartan cursos de capacitación a los funcionarios que tienen relación directa con la Dirección o Departamento Central de Recursos Humanos a fin de lograr una mayor coordinación en las tareas.
- b) Siendo una dependencia que da servicio a todo el personal tanto académico como administrativo, e incluso a los alumnos, en el caso de becarios, se requiere que su nivel jerárquico sea tal, que, que sus disposiciones tengan el mayor respaldo institucional. En este sentido se señaló que la posición del área debe estar en el nivel más cercano posible a la máxima autoridad de la Institución.
- c) La simplificación administrativa y la agilización de trámites, además de mejorar la imagen, permitirá que se supere el desempeño de las otras tareas que el área tiene a su cargo, especialmente las que se refieren a la planeación y evaluación de los que se señaló, deben vincularse estrechamente a las acciones generales de planeación de toda la institución.

Respecto del instrumento de diagnóstico, se indicó que en su elaboración se tuviera en cuenta lo siguiente:

- La diversidad de necesidades y condiciones de las instituciones.
- Que busque una mayor precisión en el uso de términos tales como procesos, procedimientos, funciones, lineamientos, etc., que en ocasiones son utilizadas indebidamente como sinónimos generándose problemas para su aplicación e interpretación de resultados.

Finalmente, también respecto de este tema se reconoció la importancia de intercambiar información documental entre los responsables del área, a fin de aprovechar las experiencias del conjunto.

ANEXO I.

RELATO GENERAL SOBRE EL INVENTARIO DE RECURSOS DESTINADOS A LA FORMACION Y CAPACITACION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LAS IES.

1. CONSIDERACIONES GENERALES.-

Con relación a la exposición de los datos que hasta la fecha se han recibido de 18 Instituciones de Educación Superior, se hicieron los siguientes comentarios y sugerencias:

- Se manifestó nuevamente la necesidad de estudiar la normatividad relativa a las acciones de capacitación y que sobre ésta las Instituciones de Educación Superior intercambiaran información y experiencias.

3. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA PROPUESTA.-

Se reiteraron las limitaciones económicas existentes, pero se señaló que estas limitaciones no deberán impedir las acciones de capacitación y formación del personal administrativo, por lo que se sugirió:

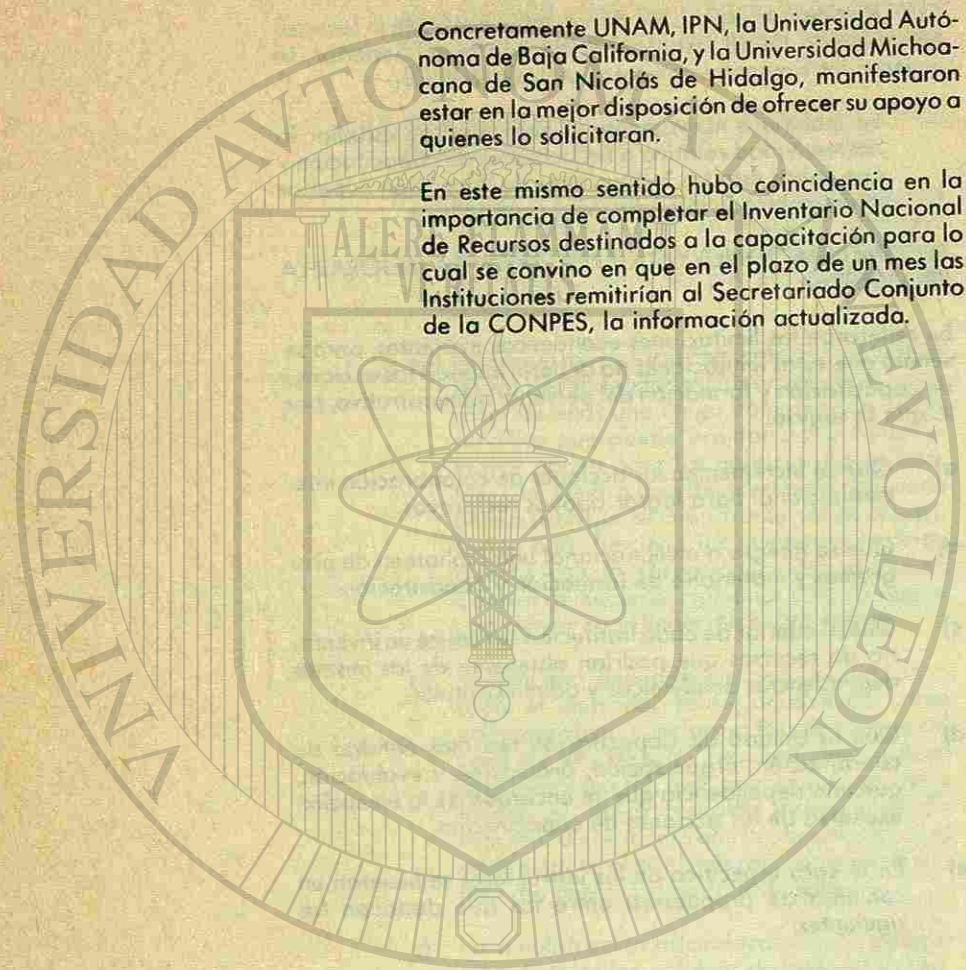
- a) Que se incrementen las acciones de colaboración interinstitucional para lograr apoyos recíprocos.
- b) Que se integre a nivel nacional una biblioteca de programas y materiales de formación y capacitación.
- c) Que al interior de cada Institución se realice un inventario de recursos que podrían obtenerse de las mismas dependencias académicas y administrativas.
- d) Que la Unidad de Capacitación sea más entidad de coordinación, organización, promoción y evaluación, que una dependencia que se encargue de la ejecución exclusiva de las acciones de capacitación.
- e) En el caso específico de los instructores se hicieron un conjunto de propuestas; entre las que destacan las siguientes:
 - Aprovechar al personal altamente calificado, tanto académico como administrativo, que posea la misma Institución.
 - Buscar que la Institución pueda ofrecer a las empresas del Sector Público o Privado servicios de capacitación, mediante los cuales se puedan generar ingresos extraordinarios.
 - Que se aprovechen los apoyos que puedan brindar pasantes en Servicio Social de áreas tales como Administración, Medicina, Ingeniería, etc. Asimismo se señaló que algunas acciones de capacitación podrían realizarse como parte de prácticas escolares de alumnos de Licenciatura y Post-Grado.
 - Que se establezcan programas de formación de instructores.
 - En el caso de contar con el apoyo del personal académico, que se promueva ante los órganos competentes, el que éstas actividades puedan ser consideradas como meritorias para efectos de promoción, puesto que se señaló que al no tener ningún reconocimiento, no son motivo de interés de los propios académicos. En este sentido se externó que debería darse a los programas de Formación y Capacitación un sentido académico.

De otra parte, se manifestó la importancia de llevar a cabo un buen diagnóstico de las necesidades de Capacitación, a fin de que los programas y acciones que se establezcan, respondan adecuadamente a éstas.

Finalmente en la sesión se externaron acciones concretas de colaboración interinstitucional, tanto a nivel de asesoría como de materiales.

Concretamente UNAM, IPN, la Universidad Autónoma de Baja California, y la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, manifestaron estar en la mejor disposición de ofrecer su apoyo a quienes lo solicitaran.

En este mismo sentido hubo coincidencia en la importancia de completar el Inventario Nacional de Recursos destinados a la capacitación para lo cual se convino en que en el plazo de un mes las Instituciones remitirían al Secretariado Conjunto de la CONPES, la información actualizada.



ANEXOS

U A N L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ANEXO II

CUESTIONARIO SOBRE ASPECTOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LAS INSTITUCIONES PUBLICAS DE LA EDUCACION SUPERIOR

A) INFORMACION GENERAL

1.- Nombre de la Institución _____

2.- Dirección _____ C.P. _____
 Ciudad _____ Estado _____

3.- Dirección del Area de Recursos Humanos _____
 Tel: _____

(NOTA: A PARTIR DE ESTA PREGUNTA, FAVOR DE MARCAR LO CORRESPONDIENTE CON UNA O VARIAS "X")

4.- Tipo de Institución:

Federal _____	Estatal _____
Descentralizado _____	Desc concentrada _____
Autónoma por Ley _____	Otro (indicar) _____

5.- Creado mediante:

Ley Orgánica _____ Decreto _____ Otro (indicar) _____

6.- Marco legal que la rige:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos _____

Ley Federal del Trabajo _____

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado _____

Ley Estatal de los Trabajadores al Servicio de la Entidad _____

Ley Orgánica _____

Contrato Colectivo de Trabajo _____

Condiciones Generales de Trabajo _____

Reglamentos Internos de Materia Académica _____

Reglamentos Internos de Materia Administrativa _____

Reglamento Interior de Trabajo _____

Otros (indicar) _____

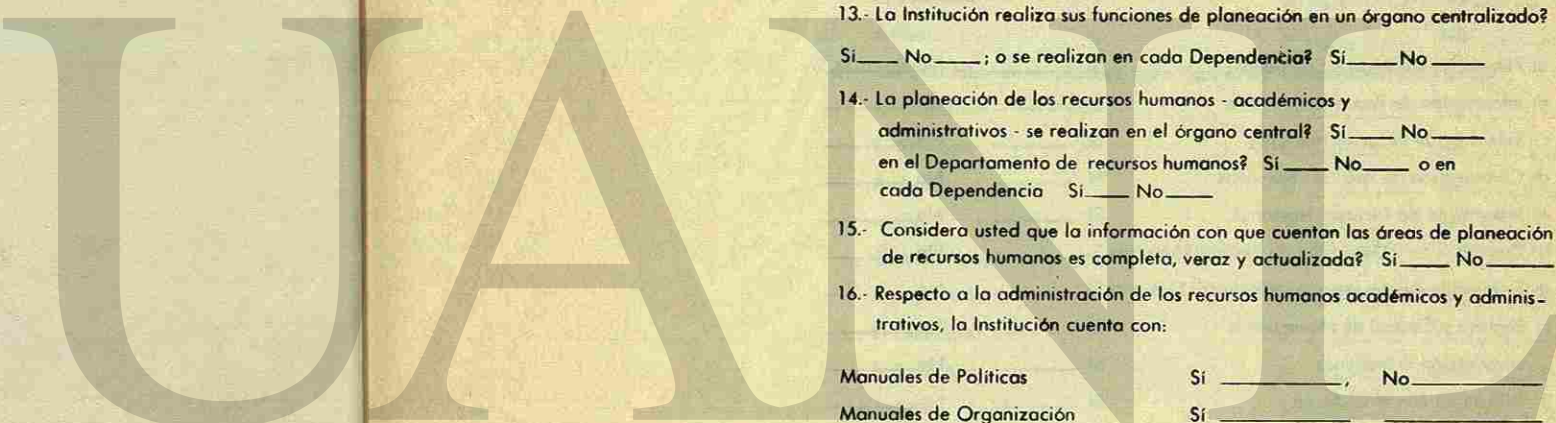
7.- La Institución proporciona:

- Únicamente educación a nivel superior Si _____ No _____

- Educación a nivel medio, y a nivel superior Si _____ No _____

8.- La Institución cuenta con aproximadamente _____ trabajadores, distribuidos de la siguiente forma:

Personal académico	Personal Admvo.	Personal de confianza (acad. y admvo.)
_____ Ms de 20,000 _____	_____	Más de 2,500 _____
_____ Más de 15,000 _____	_____	Más de 1,500 _____
_____ Más de 10,000 _____	_____	Más de 750 _____
_____ Más de 5,000 _____	_____	Menos de 500 _____
_____ Más de 2,500 _____	_____	
_____ Más de 1,000 _____	_____	
_____ Menos de 1,000 _____	_____	



9.- La Institución tiene Sindicato? Si _____ No _____

Un Sindicato de Personal Administrativo _____

Un Sindicato de Personal Académico _____

Un Sindicato único para Académico y Administrativo _____

10.- La afiliación sindical es optativa? Si _____ No _____

11.- Si la afiliación sindical es optativa qué porcentaje del personal está afiliado, aproximadamente?

Académicos	Administrativos
_____ Más del 90% _____	_____
_____ Más del 80% _____	_____
_____ Más del 70% _____	_____
_____ Menos del 70% _____	_____

12.- Favor de indicar la composición estimada del personal académico:

	Más de 75%	Más de 50%	Más de 25%	Más de 10,0%
Tiempos Completos	_____	_____	_____	_____
Medios tiempos	_____	_____	_____	_____
Tiempos parciales (x hrs.)	_____	_____	_____	_____

B) PLANEACION Y ORGANIZACION

13.- La Institución realiza sus funciones de planeación en un órgano centralizado? Si _____ No _____; o se realizan en cada Dependencia? Si _____ No _____

14.- La planeación de los recursos humanos - académicos y administrativos - se realizan en el órgano central? Si _____ No _____ en el Departamento de recursos humanos? Si _____ No _____ o en cada Dependencia Si _____ No _____

15.- Considera usted que la información con que cuentan las áreas de planeación de recursos humanos es completa, veraz y actualizada? Si _____ No _____

16.- Respecto a la administración de los recursos humanos académicos y administrativos, la Institución cuenta con:

Manuales de Políticas	Si _____, No _____
Manuales de Organización	Si _____, No _____
Manuales de Procedimientos	Si _____, No _____
Manuales de Operación	Si _____, No _____

17.- Si la pregunta anterior tuvo respuesta positiva, favor de indicar la antigüedad, desde la última actualización.

	Más de 6 meses,	Más de 1 año,	Más de 3 años,	Más de 5 años,
Políticas	_____	_____	_____	_____
Organización	_____	_____	_____	_____
Procedimientos	_____	_____	_____	_____
Operación	_____	_____	_____	_____

18.- Los Manuales descritos anteriormente, se encuentran difundidos ampliamente? Si _____ No _____ Parcialmente _____

19.- Los Manuales difundidos, son observados debidamente? Si _____ No _____

20.- Dentro de la estructura organizativa de la Institución, el área de Recursos Humanos se encuentra en qué nivel jerárquico?

2o. Nivel _____; 3er. _____ 4o. Nivel _____ 5o Nivel _____ 6o. Nivel _____

21.- Qué nombre tiene el área de Recursos Humanos de la Institución:

a) Secretaria _____	b) de Personal _____
Sub-Secretaría _____	de Recursos Humanos _____
Direcc. Gral. _____	otro (indicar) _____
Sub-Direcc. Gral. _____	
Dirección _____	
Sub-Dirección _____	
Departamento _____	
Oficina _____	
Unidad _____	
Otro (indicar) _____	

22.- El Área de Recursos Humanos se encuentra dentro de la Dependencia de:

El Rector General _____	El Director de Administración _____
El Director General _____	El Director de Relaciones de Trabajo _____
El Rector General _____	El Director de Administración _____
El Director General _____	El Director de Relaciones de Trabajo _____
El Secretario General _____	El Director del Jurídico _____
El Secretario Admvo. _____	Otro (indicar) _____

23.- El Área de Recursos Humanos de la Institución tiene asignadas todas o algunas de las siguientes funciones:

a) Planeación de Recursos Humanos	Sí _____	No _____
b) Información de Recursos Humanos	Sí _____	No _____
c) Selección de Recursos Humanos	Sí _____	No _____
d) Contratación de Recursos Humanos	Sí _____	No _____
e) Integración de Recursos Humanos	Sí _____	No _____
f) Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos	Sí _____	No _____
g) Evaluación del desempeño de Recursos Humanos	Sí _____	No _____
h) Registro y Control de Movimientos	Sí _____	No _____
i) Elaboración de nóminas	Sí _____	No _____
j) Relaciones con el sindicato	Sí _____	No _____
k) Administración de Prestaciones	Sí _____	No _____
l) Otros (indicar) _____		

C) INTEGRACION Y DESARROLLO

24.- La Institución cuenta con procedimientos de selección?

Para personal académico de base	Sí _____	No _____
Para personal administrativo de base	Sí _____	No _____
Para personal académico de confianza	Sí _____	No _____
Para personal administrativo de confianza	Sí _____	No _____

25.- Cuenta con Manuales de Puesto? Sí _____ No _____

26.- Interviene el o los Sindicatos en los Procesos de Selección?

Del personal académico de base	Sí _____	No _____
Del personal administrativo de base	Sí _____	No _____

27.- Se tienen definidos requisitos de ingreso? Sí _____ No _____

28.- Se efectúan pruebas de conocimientos?

Al personal académico	Sí _____	No _____
Al personal administrativo	Sí _____	No _____
Al personal de confianza	Sí _____	No _____

29.- Se aplican pruebas sicométricas?

Al personal académico	Sí _____	No _____
Al personal de confianza	Sí _____	No _____

30.- Quiénes elaboran las pruebas para el ingreso del Personal Académico?

La Institución	Sí _____	No _____
El Sindicato	Sí _____	No _____
Ambos	Sí _____	No _____

Quiénes las aplican?

La Institución	Sí _____	No _____
El Sindicato	Sí _____	No _____
Ambos	Sí _____	No _____

Quiénes la Califican

La Institución	Sí _____	No _____
El Sindicato	Sí _____	No _____
Ambos	Sí _____	No _____

31.- Quiénes laboran las pruebas para Ingreso del Personal Administrativo?

La Institución	Sí _____	No _____
El Sindicato	Sí _____	No _____
Ambos	Sí _____	No _____

Quiénes las aplican?

La Institución	Sí _____	No _____
El Sindicato	Sí _____	No _____
Ambos	Sí _____	No _____

Quiénes la califican?

La Institución	Sí _____	No _____
El Sindicato	Sí _____	No _____
Ambos	Sí _____	No _____

32.- Existe Etapa de Integración?

Del personal académico	Sí _____	No _____
Del personal administrativo	Sí _____	No _____
Del personal de confianza	Sí _____	No _____

33.- La Institución tiene y entrega un Manual de Bienvenida? Sí _____ No _____

Al Personal Académico Sí _____, No _____; Al Personal Administrativo Sí _____, No _____; Al Personal de Confianza Sí _____, No _____; A todo el Personal de Nuevo Ingreso Sí _____, No _____

34.- La Institución entrega al Personal de Nuevo Ingreso, además del Manual de Bienvenida, los siguientes documentos?

Contrato Colectivo	Sí _____	No _____
Condiciones Generales	Sí _____	No _____
Reglamento Interior del Trabajo	Sí _____	No _____
Manual de Prestaciones	Sí _____	No _____
Manual de Servicios	Sí _____	No _____
Otros	Sí _____	No _____

35.- La Institución celebra entrevistas de Bienvenida?
 Al personal académico Si _____ No _____
 Al personal administrativo Si _____ No _____
 Al personal de confianza Si _____ No _____

36.- Existen Programas de:
 Capacitación _____
 Entrenamiento _____
 Desarrollo _____
 Se aplican al personal
 Académico Si _____ No _____
 Administrativo Si _____ No _____
 De Confianza Si _____ No _____

37.- Cómo considera el desarrollo de estos Programas?
 a) Permanentes Si _____ No _____ Esporádicos, _____ No _____
 b) Excelentes Si _____ No _____; Buenos Si _____ No _____ Regulares Si _____
 No _____ Malos Si _____ No _____ c) Satisfacen requerimientos Totales Si _____
 No _____ Parciales Si _____ No _____

38.- Qué porcentaje de su personal ha tomado cursos de Capacitación, Entrenamiento, Formación y Desarrollo, en el último año?
 100%; 75%; 50%; 25%; menos de 25%
 Académicos _____
 Administrativos _____
 Confianza _____

39.- Si no efectúan actualmente cursos de Capacitación, Entrenamiento, Formación o Desarrollo, piensan implementar alguno a corto plazo?
 Si _____ No _____
 Para Académicos _____ Administrativos _____ Confianza _____

40.- Se aplican programas de motivación para su personal?
 Si _____ No _____
 Para académicos _____ administrativos _____ confianza _____

41.- Si no se aplican, piensa, implantar alguno a corto plazo?
 Para académicos _____ Administrativos _____ confianza _____

42.- Que tipo de controles utilizan para registrar los movimientos de Personal?
 Manuales ; _____ Computarizados : _____

43.- En cuanto a presentaciones y servicios al personal, se otorgan:
 a) Únicamente los que señala la Ley _____
 b) Un número mayor de los que señala la Ley _____

44.- Qué porcentaje sobree el sueldo, representan las Prestaciones otorgadas?
 más del 75%; más del 59% más del 25%
 Académicos _____
 Administrativos _____
 Confianza _____

45.- El personal se encuentra afiliado a:
 IMSS _____
 ISSSTE _____
 Seguridad Estatal _____
 otros (indicar) _____

46.- La Nómina del Personal se elabora en forma:
 Manual ; _____ Computarizada _____ ; en ambas formas' _____

47.- Se cubre la nómina:
 En efectivo _____ En cheque _____
 _____ académicos _____
 _____ Administrativos _____
 _____ Confianza _____

48.- La incorporación en Nómina del Personal de nuevo ingreso se efectúa:
 Académicos Administrativos confianza
 En la 1a. quincena de trabajo _____
 En la 2a. quincena de trabajo _____
 En la 3a. quincena de trabajo _____
 De la 4a. quincena en adelante _____

49.- Existen Controles de Asistencia? Si _____ No _____
 Para el personal académico _____ ; administrativos _____ ; confianza _____

50.- Los Controles de Asistencia son:
 Manuales personal Mecanizados (reloj)
 _____ académicos _____
 _____ Administrativos _____
 _____ confianza _____

51.- Se aplican sanciones por retardos? Si _____ No _____
 Al personal académico _____
 Al personal administrativo _____
 Al personal de confianza _____

52.- Existen mecanismos de evaluación de desempeño? Si _____ No _____
 Para el personal académico _____
 Para el personal administrativo _____
 Para el personal de confianza _____

53.- Las relaciones con el o los Sindicatos se efectúan en el Area de Recursos Humanos? Si _____ No _____
 Del académico _____
 Del administrativo _____

54.- Qué participación efectiva considera usted que tenga el o los Sindicatos en la Administración de Recursos Humanos e Institución?
 100% _____ 75% _____ 50% _____ 25% _____ 0% _____

INFORMACION COMPLEMENTARIA

La Institución tiene registrados un número aproximado de alumnos de _____
 El presupuesto de operación vigente asciende (aprox.) a \$ _____
 Favor de anexar organigrama de la Institución y del Area de Recursos Humanos.

LE AGRADECEMOS AMPLIAMENTE SU COLABORACION BRINDADA

Dependencia que respondió al cuestionario: _____
 responsable: _____ fecha: _____



U A N

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECA Y DOCUMENTACIÓN