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 laborar 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:

- Formación, capacitación y desarrollo del personal administrativo
- 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 desempeñe, 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 traduce 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 GONZALEZ
- 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.