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 aquélla 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.

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 qe 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(4), 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(5) y su estrategia de negociación a fin de generar espacios hacia una

(4) 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.

(5) 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 especificas, 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(6) las cuales pueden referirse a modificaciones o amplificaciones 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(7) 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.

---

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

(7) 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 ecuentra 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 competitibidad, 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 actas constitutivas.

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 molinar, Olac "Sobre los objetivos del Sistema de Educación Superior en México, (*Revista de la Educación Superior, Vol. I, 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 adminsitrativa 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 caracteristicas 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.