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.

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 consecusión 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 consecusión 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 responsabilidd 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 consecusión 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 determninar 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 retribuídos 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 (4) 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(5) 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

---

(4) 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.

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