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 trascritas 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 obsolencia, 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 disminuída, 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 recursoso 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 servicos 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 escases 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 porteamericanas 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 actualizar se 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 baste 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 veran 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.
- Aclara 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, Ocupational 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 clasificacioón 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 Chruden y Arthur W. Sherman, Administración de Personal, Cia. Editorial Continental, SA., 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 distribuídos 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 enunciaremos 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: