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 Barquín. *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*. Cía. Editorial Continental. México 1982.

Guías técnicas del sistema de administración y desarrollo de personal. Colección de *Administración y Desarrollo de Personal*, núm. 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*. Cía. 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*, Núm. 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 Alvarez. UNAM. Noviembre 11-14. México 1979.

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, incluídas 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 equívocas 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 iniciso 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.

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.