TERCERA PARTE

Propuesta de organización para el área de recursos humanos en una/ institución pública de Educación Superior.

1.- OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

En las dos partes anteriores realizamos un análisis teórico de la administración de recursos humanos, presentando definiciones y conceptos de algunos autores así como nuestra opinión personal y permitiéndonos fundamentar un diagnóstico preliminar sobre aspectos importantes de la administración de recursos humanos en las instituciones públicas de Educación Superior, con base en una muestra que consideramos representativa para el estudio realizado.

En esta parte del trabajo que les presentamos pretendemos avanzar por el camino de las especulaciones hipotéticas para proponer una estructura organizativa que satisfaga, como prototipo, nuestro interés de aportar un plantemianto válido que permita adaptar, en lo posible y procedente, la organización que se propone a cada institución en particular, en el entendido de la dificultad que representa una completa homogeneización.

Este concepto de homogeneización se usa en el presente trabajo en el sentido de estandarizar los conceptos que se manejan y no como una propuesta definitiva de homologar las áreas de Recursos Humanos, dada la diversidad de formas de organización de las propias I.E.S

Cabe mencionar que la pretendida propuesta de estructuras y funciones conllevaría a identificar procesos o subsistemas integrados por procedimientos similares. A su vez, esta situación permitiría aprovechar programas de cómputo, esquemas de archivos computarizados, intercambio de formatos o, al menos, utilización de un lenguaje análogo. Algunas otras ventajas podrían desprenderse de este intento.

2.- FACTORES INSTITUCIONALES.

En páginas anteriores mencionamos que la administración universitaria se encuentra condicionada o afectada por factores externos o internos a la propia institución.

Uno de los factores internos, que podríamos llamar de carácter institucional, es el relativo a la filosofía administrativa que las instituciones públicas de Educación Superior impregnan en sus diversos órganos de autoridad y decisión.

De conformidad con las características de las instituciones públicas de Educación Superior, considerando sus factores de influencia, sus objetivos y las diversas corrientes ideologías del personal que las integran, la filosofía administrativa con la que mejor se identifica una institución educativa de este tipo es, en nuestra opinión, el enfoque o teoría de la contingencia.

"La administración de contingencia se ocupa de la relación entre variables circundantes pertinentes y conceptos y técnicas de administración apropiadas, que lleva el logro eficaz de objetivos", según Fred Luthans.(5)

La administración contingencial consiste en adoptar la postura más apropiada de acuerdo a los requerimientos de una situación de trabajo especificada, en un concepto más amplio, esta forma de administrar se ubica dentro de la teoría general de sistemas.

La teoría de sistemas, materia que se gesta en 1925 y se ha desarrollado hasta nuestros días, resulta una herramienta de trabajo apropiada a nuestros fines, razón por la cual la hemos considerado en nuestra propuesta.

Respecto al estilo de administración o liderazgo acorde con el enfoque propuesto, sugerimos el de tipo participativo, caracterizado por una delegación amplia de autoridad, dentro de los límites definidos por la institución.

3.- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA.

Con base en los planteamientos anteriores, es decir, considerando la teoría contingencial, el tipo de administración participativa y un enfoque sistemático, presentamos a continuación un modelo de sistema de administración de recursos humanos con los subsistemas que lo conforman precisando los objetivos y señalando los procedimientos de cada uno de ellos.

Posteriormente, presentamos una carta de organización confruente con los objetivos y funciones asignados al sistema en general.

Por último, presentamos el prototipo de organigrama lineal o funcional propuesto con fines meramente enunciativos, más no limitativos.

SUBSISTEMA PLANEACION:

Objetivo: obtener el número y tipo adecuado de personas en los lugares correctos, en el tiempo correcto, haciendo el tipo de trabajo correcto, con lo que se conseguirían beneficios máximos, tanto para el trabajador como para la institución.

PROCEDIMIENTOS;

— Elaboración y mantenimiento del inventario de recursos humanos.

— Elaboración de estadísticas.

— Formulación de objetivos, políticas y programas de cada proceso o subsistema.

— Evaluación de resultados del sistema o conjunto de procesos.

— Elaboración de estudios sobre proyecciones, comportamiento, motivación, clima laboral, condiciones de trabajo, etc.

— Formulación e implementación del sistema de información de los asuntos humanos.

SUBSISTEMA INTEGRACION:

Objetivo: mantener y proveer a la estructura organizacional de empleados capaces que respondan eficientemente a las necesidades del funcionamiento institucional.

PROCEDIMIENTOS:

— Reclutamiento

— Selección

Inducción.

— Contratación

SUBSISTEMA DESARROLLO:

Objetivo: facilitar oportunidades de desarrollo sistemático y organizado a todos los trabajadores de la institución.

PROCEDIMIENTOS:

— Entretenimiento.

— Adiestramiento.

— Capacitación.

— Desarrollo.

SUBSISTEMA REMUNERACIONES:

Objetivo: retribuir a cada trabajador de la institución de acuerdo con la naturaleza e importancia de sus funciones y responsabilidad asignadas, y con el nivel de desempeño demostrado por cada uno de ellos.

PROCEDIMIENTOS:

— Análisis y valuación de puestos.

— Implantación y mantenimiento del tabulador salarial.

— Evaluación del desempeño.

— Elaboración de nómina.

— Control y ajuste de compensaciones extraordinarias.

SUBSISTEMA DE PRESTACIONES Y SERVICIOS:

Objetivo: proporcionar a los trabajadores todas aquellas percepciones adicionales al salario, tanto de carácter económico, no económico e intangibles.

PROCEDIMIENTOS:

— Registro y control de todas aquellas prestaciones a las que tengan derecho los trabajadores, derivadas de la Ley Federal del Trabajo, del Contrato Colectivo de Trabajo, Reglamento Interno de Trabajo, acuerdos celebrados entre la Institución y sus trabajadores, etc.

— Expedición de todos aquellos documentos que el área deba emitir a sus trabajadores, tales como hojas de servicios, constancias, credenciales, etc.

SUBSISTEMA RELACIONES LABORALES:

Objetivo: fomentar las actividades encaminadas a obtener un armonioso desarrollo de las relaciones formales e informales entre los trabajadores y las autoridades de la institución.

PROCEDIMIENTOS:

— Negociación del Contrato Colectivo de Trabajo.

— Elaboración y actualización del Reglamento Interno de Trabajo.

— Establecimiento de un programa para la presentación y solución de quejas y sugerencias.

SUBSISTEMA MOVILIDAD LABORAL:

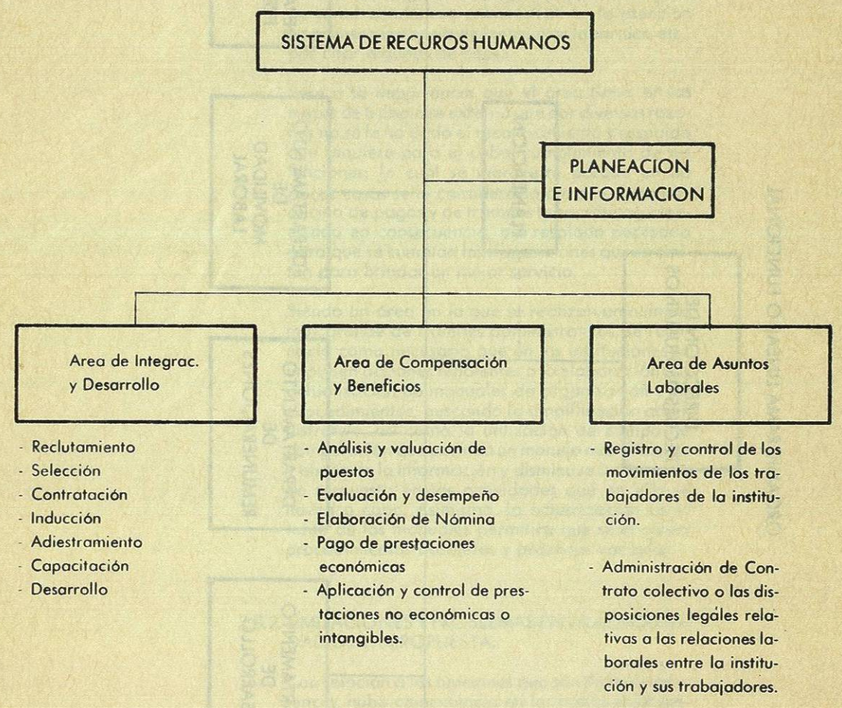
Objetivo: registrar todos aquellos movimientos que afecten la situación de los trabajadores durante su permanencia en la institución.

PROCEDIMIENTOS:

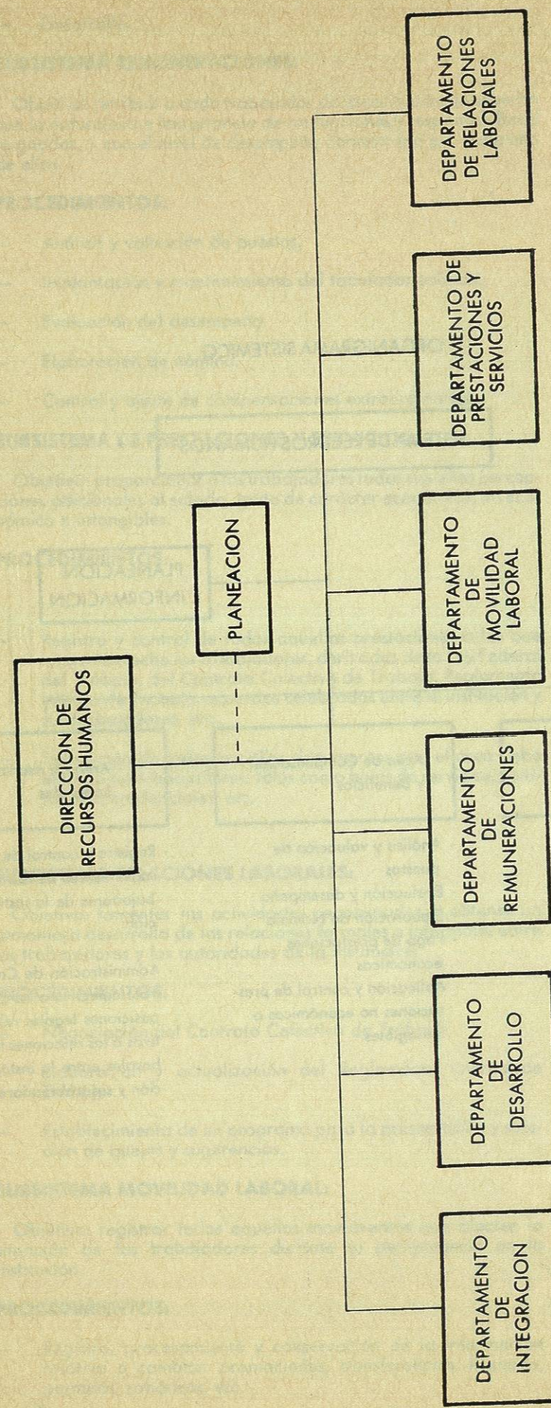
— Registro, procesamiento y conservación de la información relativa a cambiar, promociones, transferencias, licencias, permisos, sabáticos, etc.

— Conservación de esta información para utilización por otras áreas del sistema.

ORGANIGRAMA SISTEMICO



ORGANIGRAMA LINEAL O FUNCIONAL



2.8 RELATO GENERAL SOBRE EL TEMA "ESTRUCTURA Y ORGANIZACION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS IES"

2.8.1. CONSIDERACIONES GENERALES.-

Con relación a este tema, cuyo propósito era el de analizar las funciones y responsabilidades que son competencia del área de Recursos Humanos en las Instituciones de Educación Superior, en las distintas mesas de trabajo, se expresaron las siguientes conclusiones.

Hubo coincidencia en señalar que el área de Recursos Humanos desempeña un papel muy importante en el funcionamiento de las Instituciones de Educación Superior, por la amplitud de las funciones que tiene que desempañr, que van desde el reclutamiento, selección e integración del personal administrativo, su capacitación y desarrollo, los sistemas de pago y prestaciones para personal académico administrativo, la atención en primera instancia de los asuntos laborales, etc., por citar algunas de ellas.

Pese a la importancia que el área tiene, en las mesas de trabajo se externó que por diversas razones no se le ha dado el reconocimiento y respaldo que requiere para el cabal cumplimiento de sus funciones; lo cual se manifiesta porque en no pocos casos se le considera sólamente como una oticina de pagos y de trámites burocráticos; careciendo en consecuencia, del resplado necesario para que se cumplan las disposiciones que se emiten para brindar un mejor servicio.

Siendo un área en la que se realizan un número muy grande de trámites administrativos, se reconoció como necesario que en las instituciones se impulsen acciones tendientes a la elaboración y/o actualización de manuales de organización y de procedimientos, buscando la simplificación administrativa, así como la utilización de equipo de computación que permita un manejo más eficiente y eficaz de la información y disminuya los tiempos de respuesta en las actividades que en ella se llevan a cabo. Asimismo, la actualización constante de los manuales permitirá que se eliminen procedimientos obsoletos y prácticas vaciadas.

2.8.2. LIMITACIONES Y PROBLEMAS EN LA APLICABILIDAD DE LA PROPUESTA.

Con relación a las funciones que son de su competencia, hubo coincidencia en las mesas en el sentido de que su definición más precisa, debería de partir de un diagnóstico en el que se contemplen y analicen:

— El marco normativo general de la institución.

— Las características y condiciones particulares de la Institución y las específicas del área de Recursos Humanos.

— Las condiciones del personal.

— Las políticas generales de la Institución, así como las políticas específicas para el área de Recursos Humanos.

— La problemática existente en cada una de las sub-áreas de Recursos Humanos.