

300602



UNIVERSIDAD LA SALLE

20

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA INTEGRAL
DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

EJEMPLAR UNICO

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA
NORMA OBREGON FONSECA

2002

MEXICO, D.F.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Con especial agradecimiento
al Licenciado Humberto Dardón
Hernández por su apoyo y di-
rección en esta investigación
y a su esposa Ma. Rosa por su
entusiasta colaboración.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A la memoria de mi padre.

A mi madre por su ejemplo,
comprensión y absoluta con
fianza en mí, que me motiva
a seguir adelante.

A mis hermanos con un cariño
muy especial por su aprecio,
apoyo y entusiasmo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A mi esposo con Amor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

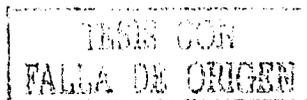
A todas aquellas personas que
intervinieron en mi formación,
mil gracias

A mis amigos y compañeros.

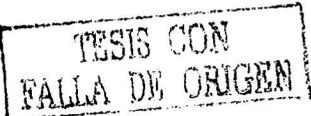
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONTENIDO

		PAG:
INTRODUCCION		10
CAPITULO I	ASPECTOS GENERALES	16
1	IDEA DE LA UNIVERSIDAD	16
1.1	ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.	21
1.2	MARCO JURÍDICO	32
1.2.1	CONSTITUCIÓN POLÍTICA	32
1.2.2	LEY FEDERAL DE EDUCACIÓN	39
1.2.3	ORDENAMIENTOS LEGALES	43
1.3	FINES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO	47
1.4	ATRIBUCIONES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO	47
1.5	AUTORIDADES	48
1.6	ESTRUCTURA ORGÁNICA	52
CAPITULO II	LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS (ASPECTOS TEORICOS)	55
2	QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	55
2.1	PRINCIPALES CORRIENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	56
2.2	OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	61
2.3	FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	61
2.4	MÓDELO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	67
CAPITULO III	LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO	75
3	SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIVERSIDAD.	75
3.1	CLASIFICACION DEL PERSONAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO	77



	PAG.
3.2	PERSONAL ACADÉMICO, 78
3.3	PERSONAL ADMINISTRATIVO 80
3.3.1	PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE 80
3.3.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA 85
3.4	DEPENDENCIAS INVOLUCRADAS EN LA ADMINIS- TRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 89
3.4.1	LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINIS- TRATIVOS 89
3.4.2	DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL 90
3.4.2.1	COMISIÓN MIXTA DE ESCALAFÓN 90
3.4.2.2	COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRA- MIENTO 90
3.4.2.3	COMISIÓN MIXTA DE HIGIENE Y SEGURIDAD 91
3.4.2.4	COMISIÓN MIXTA DE ADMISIÓN 91
3.4.2.5	COMISIÓN MIXTA DE GUARDERÍAS 91
3.4.2.6	COMISIÓN MIXTA DE TABILADORES 91
3.4.2.7	COMISIÓN MIXTA DE CONCILIACIÓN 92
3.4.3	DIRECCIÓN GENERAL DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS 92
3.4.4	DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS JURÍDICOS 92
3.4.5	LA DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS DEL PERSONAL ACADÉMICO 93
3.5	CUADRO COMPARATIVO DE FUNCIONES EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS CONTRA MODELO TEÓRICO 94
CAPITULO IV	NECESIDAD DE ESTABLECER POLITICAS EN MATERIA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO 95
4	DESARROLLO 95
4.1	POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE 96
4.1.1	FUNCIÓN: PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 97
4.1.2	FUNCIÓN: EMPLEO 98
4.1.3	FUNCIÓN: SUELDOS 99



4.1.4	FUNCIÓN: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	100
4.2	POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA	100
4.2.1	FUNCIÓN: PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	101
4.2.2	FUNCIÓN: EMPLEO	101
4.2.3	FUNCIÓN: SUELDOS Y SALARIOS	104
4.2.4	FUNCIÓN: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	105

CAPITULO V	INSTRUMENTOS BASICOS PARA LA IMPLEMENTACION DE POLITICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO	107
5.1	FUNCIÓN PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	107
5.1.1	INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	108
5.1.2	VENTAJAS DE SU APLICACIÓN	109
5.1.3	PRONÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS	109
5.2	FUNCIÓN: EMPLEO	110
5.2.1	RECLUTAMIENTO	110
5.2.1.1	PERFILES DE PUESTOS, PROCESOS PARA SU INTEGRACIÓN	110
5.2.1.1.1	VENTAJAS DE SU APLICACIÓN	111
5.2.1.2	CREACIÓN DE UNA BOLSA DE TRABAJO. (PERSONAL DE CONFIANZA)	112
5.2.1.3	VENTAJAS DE SU APLICACIÓN	113
5.2.2	SELECCIÓN	113
5.2.2.1	VENTAJAS DE SU APLICACIÓN	115
5.2.3	INDUCCIÓN	115
5.2.3.1	VENTAJAS DE SU APLICACIÓN	116
5.2.4	PROMOCIÓN Y TRANSFERENCIA	116
5.2.4.1	VENTAJAS DE SU APLICACIÓN	123
5.3	FUNCIÓN: SUELDOS Y SALARIOS	124
5.3.1	ANÁLISIS DE PUESTOS	124
5.3.2	VALUACIÓN DE PUESTOS	130
5.3.2.1	DETERMINACIÓN DE FACTORES DE VALUACIÓN	130
5.3.2.2	DETERMINACIÓN DE SURFACTORES	131
5.3.2.3	DETERMINACIÓN DE LOS GRADOS	132

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

5.3.2.4	PONDERACIÓN DE FACTORES	133
5.3.2.5	PONDERACIÓN DE GRADOS	140
5.4	MECÁNICA DE VALUACIÓN	146
5.5	OBTENCIÓN DEL TABULADOR	147
5.6	ENCUESTA SALARIAL	150
5.7	FUNCIÓN CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	153
5.8	VENTAJAS DE SU APLICACIÓN	164
	CONSIDERACIONES FINALES	165
	BIBLIOGRAFÍA	174
ANEXO I	DEPENDENCIAS QUE INTEGRAN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA U.N.A.M.	
ANEXO II	INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.	
ANEXO III	MANUAL DE VALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	
ANEXO IV	CÉDULA DE ANÁLISIS DE PUESTOS.	
ANEXO V	MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE BASE.	
ANEXO VI	MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE CONFIANZA	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCION

LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, COMO INSTITUCIÓN PÚBLICA DE CARÁCTER NACIONAL ESTÁ INDISOLUBLEMENTE LIGADA AL DESARROLLO DEL PAÍS. SU TAREA SOCIAL DE FORMAR PROFESIONISTAS, PROFESORES, INVESTIGADORES Y TÉCNICOS VINCULADOS A LAS NECESIDADES PRODUCTIVAS, POLÍTICAS Y SOCIALES, ASÍ COMO PARA GENERAR Y RENOVAR LOS RECURSOS CIENTÍFICOS, TECNOLÓGICOS E INSTITUCIONALES QUE REQUIERE EL DESARROLLO DE LA NACIÓN.

PARA CUMPLIR ESTE PROPÓSITO LA UNIVERSIDAD EN SU ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO, AL IGUAL QUE TODA ORGANIZACIÓN REQUIERE DEL EMPLEO DE LA DISCIPLINA Y TÉCNICA ADMINISTRATIVA EN SUS DIVERSAS ÁREAS.

- LA INVESTIGACIÓN PRESENTADA NO PRETENDE EL ESTUDIO DE TODAS LAS ÁREAS FUNCIONALES QUE LA UNIVERSIDAD TIENE, SINO SÓLO LA REFERENTE A LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU PARTICIPACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN, PRESENTANDO UN ESQUEMA TEÓRICO-PRÁCTICO DE UN SISTEMA INTEGRAL QUE PERMITA ORIENTAR LOS ESFUERZOS DE CADA ÓRGANO OPERATIVO Y DE PLANEACIÓN HACIA EL DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES UNIVERSITARIOS O BIEN CONTAR CON UNA VISIÓN TOTALIZADORA DEL QUEHACER UNIVERSITARIO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, EN UN PROCESO EVOLUTIVO HACIA LA DINÁMICA Y CAMBIO QUE LE IMPRIME LA SOCIEDAD.

- EN EL PRIMER CAPÍTULO SE DESTACAN UNA SERIE DE ASPECTOS GENERALES SOBRE LA IDEA DE LA UNIVERSIDAD COMO INSTITUCIÓN PARTICIPATIVA EN EL PROCESO SOCIAL Y SU PAPEL EN LA COMUNIDAD.

ASIMISMO SE PRESENTAN UNA SERIE DE ANTECEDENTES DE TIPO HISTÓRICO QUE NOS PERMITEN EN FORMA BREVE REPASAR EL DEVENIR DE LA UNIVERSIDAD Y EL MARCO JURÍDICO QUE LA NORMA, CON EL PROPÓSITO DE IDENTIFICAR DESDE UN PUNTO DE VISTA JURÍDICO LAS LEYES QUE LE DAN VIDA Y ESENCIA AL DESEMPEÑO UNIVERSITARIO DENTRO DEL CONTEXTO EDUCATIVO A NIVEL NACIONAL, EN VIRTUD DE QUE LAS CITAS JURÍDICAS Y LEGALES SE HACEN DE ACUERDO A LA JERARQUÍA ESTABLECIDA ENMARCÁNDOLA DENTRO DE LA LEY FEDERAL DE EDUCACIÓN EN LO QUE RESPECTA A EDUCACIÓN SUPERIOR,

POR OTRA PARTE COMO MARCO ESPECÍFICO DE LA INVESTIGACIÓN, SE DESTACAN LOS PRINCIPALES ORDENAMIENTOS LEGALES QUE RIGEN A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, ASÍ COMO LOS FINES, ATRIBUCIONES Y AUTORIDADES QUE MARCAN SU LEY ORGÁNICA PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL DEL 6 DE ENERO DE 1945.

FINALMENTE, DENTRO DEL PRIMER CAPÍTULO, CON EL FIN DE ORIENTAR EL MARCO JURÍDICO HACIA LA ADMINISTRACIÓN, SE SEÑALA LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD ENTENDIDA ÉSTA DESDE UN ENFOQUE SISTEMÁTICO EN DONDE LOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN AL SISTEMA ORGANIZACIONAL -SUBSISTEMAS- SE INTERRELACIONAN, PARTICIPAN Y CONDICIONAN AL SIS

TEMA EN SU CONJUNTO Y A LOS SUBSISTEMAS EN SÍ MISMOS, EN EL SEGUNDO CAPÍTULO SE ESTABLECE EL MARCO TEÓRICO, QUE SIGUIENDO LA UNIDAD METODOLÓGICA ADOPTADA PARA ESTA INVESTIGACIÓN CONTIENE LOS CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS NECESARIOS PARA UBICAR LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU IMPORTANCIA DENTRO DE TODA ORGANIZACIÓN Y LAS PRINCIPALES CORRIENTES EN ESTA ÁREA, EN DONDE SE DESTACAN LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS QUE ORIENTAN LA DEFINICIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO, INCORPORANDO A ESTOS LOS OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL ÁREA REFERIDA, OBJETO DEL ESTUDIO. ESTO PERMITE INTRODUCIR UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS A NIVEL TEÓRICO QUE CONJUGUE LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN, EMPLEO, SUELDOS Y SALARIOS, CAPACITACIÓN, SERVICIOS Y DESARROLLO DE PERSONAL QUE PROPORCIONE UNIDAD, CONGRUENCIA Y CONSISTENCIA AL OBJETIVO Y PERMITA FORTALECERLO DENTRO DE LA PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL CON EL EMPLEO DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS QUE LO FACILITEN.

EN EL TERCER CAPÍTULO SE SEÑALA COMO SON ADMINISTRADOS LOS RECURSOS HUMANOS EN LA UNIVERSIDAD Y PRINCIPIA CON LA CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL Y EL SUBSISTEMA RESPONSABLE DE LA FUNCIÓN. LA CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL SE DEFINE DE ACUERDO A LAS NORMAS JURÍDICAS Y REGLAMENTOS QUE REGULAN SU DESEMPEÑO, ASIMISMO SE ANALIZAN CADA UNA

DE LAS FUNCIONES PRESENTADAS EN EL MARCO TEÓRICO, CON LA INTENCIÓN DE ESTABLECER UN DIAGNÓSTICO QUE NOS PERMITA CONSIDERAR DENTRO DEL MODELO TEÓRICO PLANTEADO COMO SE DESARROLLAN CADA UNA DE ESTAS FUNCIONES EN LA UNIVERSIDAD, VINCULÁNDOLO A LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL Y A LOS ÓRGANOS PARITARIOS FACULTADOS, FINALMENTE CON EL PROPÓSITO DE ESQUEMATIZAR SE MUESTRA UN CUADRO COMPARATIVO DE LAS FUNCIONES QUE ACTUALMENTE SE DESARROLLAN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS RESPECTO AL MODELO TEÓRICO PRESENTADO.

DENTRO DEL CUARTO CAPÍTULO Y DERIVADO DEL DIAGNÓSTICO PRESENTADO SE PLANTEA LA NECESIDAD DE ESTABLECER POLÍTICAS EN LA MATERIA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. LA CARENCIA DE ESTAS NORMAS GENERA FUERTES PROBLEMAS EN LAS RELACIONES LABORALES POR LO QUE SE HACE NECESARIO IMPLANTARLAS Y DESARROLLARLAS CONFORME AL MODELO PRESENTADO.

LAS POLÍTICAS SUGERIDAS SE PRESENTAN POR CADA UNA DE LAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS, DE TAL FORMA QUE SE FACILITE SU IDENTIFICACIÓN CON EL MODELO, ASIMISMO SE PRESENTAN POR CADA FUNCIÓN LOS INSTRUMENTOS TÉCNICO ADMINISTRATIVOS SUCEPTIBLES DE SER APLICADOS PARA DAR CONGRUENCIA Y FACILITAR LA RELACIÓN ENTRE LA NORMA Y LA OPERACIÓN. POR OTRA PARTE, ESTAS POLÍTICAS SE DAN DE ACUERDO A LA CLASIFICACIÓN DE PERSONAL CUYAS CARACTERÍSTICAS Y REQUERIMIENTOS SON DISTINTOS POR LA NATURALEZA PROPIA DEL TRABAJO Y POR LOS OBJETIVOS Y PROGRAMAS ESPECÍFICOS

QUE SE TIENEN ENCOMENDADOS.

EL CAPÍTULO QUINTO MARCA LOS MECANISMOS Y PROCESOS QUE DENTRO DE LA ESTRUCTURA METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN, SON CONDICIONES SIN LAS CUALES NO PODRÁ LLEVARSE A CABO LA INSTRUMENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS SUGERIDAS, ASÍ COMO PARA LA MECÁNICA DE PLANEACIÓN, CONTROL, EVALUACIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN.

ESTOS MECANISMOS CONTEMPLAN EL DESARROLLO METODOLÓGICO ESPECÍFICO PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS TÉCNICO ADMINISTRATIVOS APLICABLES PARA CADA UNA DE LAS FASES DEL PROCESO.

SE DETALLAN ENTRE OTROS, EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS, EL PRONÓSTICO, LOS PERFILES DE PUESTO, BOLSA DE TRABAJO, PROCESO DE ANÁLISIS DE PUESTOS Y VALUACIÓN DE LOS MISMOS, ASÍ COMO SU MECÁNICA DE APLICACIÓN INCLUYENDO TABLAS, DEFINICIONES Y MANUALES ANEXOS QUE FACILITEN SU INTERPRETACIÓN Y ACCESO A LOS TABULADORES DE SALARIOS Y SU COMPARACIÓN CON EL MERCADO LABORAL. PARA LOS PROCESOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS ANTERIORMENTE ENUMERADOS SE ENFATIZA SU APLICACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SU CLASIFICACIÓN.

PARA FINALIZAR EL CAPÍTULO SE PLANTEA LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO COMO UNO DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DEL PERSONAL Y DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO. EL PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PARA EL PERSONAL DE BASE Y EL PROGRAMA DE FORMACIÓN DE INSTRUCTORES PARA EL PERSONAL

DE CONFIANZA, QUE CONSTITUYEN ESFUERZOS VIGENTES PARA LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL SON RETOMADOS EN LA INVESTIGACIÓN PERO SE DA UN REPLANTEAMIENTO EN CUANTO AL ENFOQUE Y SU RELACIÓN CON EL ESQUEMA INTEGRAL PROPUESTO, PARA DAR UNIDAD AL MODELO CON LA PROMOCIÓN Y LA ADECUACIÓN DE LAS UNIDADES DE TRABAJO A LAS NECESIDADES ORGANIZACIONALES DE LA INSTITUCIÓN.

DENTRO DE LAS CONCLUSIONES SE SUMINIZAN LOS RESULTADOS QUE SE ALCANZARÍAN DE LA APLICACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

CAPITULO I ASPECTOS GENERALES

1. IDEA DE LA UNIVERSIDAD.

LA UNIVERSIDAD ES UN CONCEPTO CON UNA LARGA HISTORIA Y UN ROL SOCIAL ESTABLECIDO. DESDE SUS ORIGENES ÉSTA HA BUSCA DO SU ESPACIO VITAL ENTRE LA IGLESIA Y EL ESTADO. EN LA HISTORIA DE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS, SIEMPRE HAN EXISTIDO LUCHAS POR SU CONTROL, UNAS VECES CON EL ESTADO Y OTRAS CON LA IGLESIA.

ESTO ES, POR SU NATURALEZA LA UNIVERSIDAD TIENE QUE EXISTIR EN MEDIO DE LA POLÍTICA Y DE LA LUCHA DE IDEAS. EN PARTE PORQUE SU ESFERA DE ACCIÓN ESTÁ EN LAS IDEAS, EN SU INTERPRETACIÓN Y EN SU CREACIÓN ES EN ELLA DONDE SE MADURAN Y PREPARAN LOS CUADROS DIRECTIVOS DE LA SOCIEDAD. NO SE PUEDE SEPARAR A LA UNIVERSIDAD DE LA POLÍTICA, COMO INÚTIL TAMBIÉN SERÍA TRATAR DE SEPARARLA DE LA SOCIEDAD.

LA UNIVERSIDAD TIENE QUE VIVIR ENTONCES EN MEDIO DEL CAMBIO Y TIENE QUE ADAPTARSE PARA QUE EL CAMBIO SOCIAL NO LA HAGA OBSOLETA. EL PROCESO ES DINÁMICO Y EN LA SOCIEDAD OCURRE CONSTANTEMENTE, EN EL CASO DE LA UNIVERSIDAD SE DA BAJO UNA CARACTERÍSTICA SINGULAR: SU PERMANENCIA. PARA COMPRENDER LA EXISTENCIA DE LA UNIVERSIDAD, ES NECESARIO HACER VARIAS CONSIDERACIONES A LA VEZ: ANALIZARLA COMO UNA INSTITUCIÓN, UNA ORGANIZACIÓN Y UNA COMUNIDAD Y RELACIONARLAS CON LA SOCIEDAD DE QUE SON PRODUCTO.

LA UNIVERSIDAD COMO INSTITUCIÓN.

PARA SER UNA INSTITUCIÓN SE REQUIERE LA EXISTENCIA DE UN RECONOCIMIENTO DE LA SOCIEDAD HACIA ELLA, ESTO SE DEBE A QUE LAS INSTITUCIONES ESTÁN FUNDADAS EN UN ESQUEMA JURÍDICO, UN DOCUMENTO LEGAL, UN ACTA CONSTITUTIVA, LEY ORGÁNICA U OTRO INSTRUMENTO DE CREACIÓN.

"UNA INSTITUCIÓN COMO ÉSTA SE DA EN UNA SOCIEDAD, BÁSICAMENTE POR LA INQUIETUD DE MANTENERSE AL PASO DE LA EVOLUCIÓN DEL RESTO DEL MUNDO Y LA DE PREPARAR LOS DIRIGENTES SOCIALES. (1)

LA SOCIEDAD DESDE SUS ORÍGENES SE HA PREOCUPADO POR OBTENER CIERTOS SATISFACTORES, EN UN PRINCIPIO EL HOMBRE PROCURÓ SATISFACER SUS NECESIDADES BÁSICAS, MÁS ADELANTE EL MODELO SE COMPLICÓ POR EL CRECIMIENTO DEMOGRÁFICO Y EL PROGRESO DEL HOMBRE QUIEN MEJORÓ LOS MÉTODOS DE PRODUC-

(1) Castrejón Díez Jaime, El Concepto de Universidad de México, ediciones Océano, 1982.

CIÓN, LO CUAL PERMITIÓ POR UNA PARTE, LA APARICIÓN DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO Y POR LA OTRA, QUE HUBIERA QUIEN SE DEDICARA A LAS ARTES Y A OTRAS ACTIVIDADES QUE NO PRODUCEN SATISFACTORES PRIMARIOS, PERO QUE SATISFACEN OTRAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD, ESTAS ACTIVIDADES EVOLUCIONARON SURGIENDO DE ELLAS LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA.

NUESTRO SIGLO HA VISTO COMO CRECE EN COMPLEJIDAD LA ACTIVIDAD INTELLECTUAL, PROPICIANDO CAMBIOS A LOS QUE LA SOCIEDAD SE ADECUA CONSTANTEMENTE, HACIÉNDOLA CADA VEZ MÁS CONSCIENTE DE LA INTERDEPENDENCIA CON LOS AVANCES CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS.

ESTA RELACIÓN CIENCIA-SOCIEDAD, SE HA CONVERTIDO EN UN FACTOR CADA VEZ MÁS IMPORTANTE, HACIENDO QUE UNA INSTITUCIÓN SOCIAL COMO LA UNIVERSIDAD, SE VEA OBLIGADA A DESEMPEÑAR ADEMÁS DE SUS FUNCIONES TRADICIONALES, NUEVAS ACTIVIDADES EXIGIDAS POR UN NUEVO TIPO DE SOCIEDAD.

ANTE RIORMENTE SE CONSIDERABA QUE LA UNIVERSIDAD ERA EL CAMINO PARA ENCONTRAR LA PERTENENCIA A UNA ÉLITE, EN NUESTROS TIEMPOS VEMOS LA TRANSFORMACIÓN DEL CONCEPTO DE UNIVERSIDAD DE ÉLITES A UNIVERSIDAD DE MASAS, ESTA TRANSFORMACIÓN RESULTA COMO PRODUCTO DE LA PRESIÓN QUE EJERCE LA SOCIEDAD POR USAR A LA INSTITUCIÓN COMO UN INSTRUMENTO QUE PERMITE LA PERMEABILIDAD SOCIAL, DE OBTENER MAYOR ESTATUS Y MEJORES INGRESOS. ESTO HA PROPICIADO UNA TRANSFORMACIÓN QUE TRAJÓ COMO CONSECUENCIA ALGUNAS CONTRADICCIONES TALES COMO:

- A) ASEGURAR A QUIENES HAN TERMINADO SUS ESTUDIOS, SALIDAS APROPIADAS A SU FORMACIÓN Y LA NECESIDAD PARALELA DE ABRIR LAS PUERTAS DE LAS INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA SUPERIOR A QUIENES DESEAN FORMAR PARTE DE ESA ÉLITE DE PROFESIONISTAS NO MA-SIFICADOS.
- B) LA NECESIDAD DE FORMAR ESPECIALISTAS, POSEYENDO UNA CULTURA GENERAL Y UNA FACULTAD DE ADAPTACIÓN RÁPIDA ENTRE LAS EXIGENCIAS DE LA ÉPOCA Y DE LA SOCIEDAD.
- C) LOS COSTOS CADA VEZ MÁS ELEVADOS DE LA INVESTIGA-CIÓN, DE LA FORMACIÓN DE ESPECIALISTAS Y EL CA-RÁCTER LIMITADO DE LOS MEDIOS QUE PUEDEN PONER A DISPOSICIÓN DE LA ENSEÑANZA SUPERIOR EL ESTADO Y LA COMUNIDAD.

LA UNIVERSIDAD COMO ORGANIZACIÓN.

UNA UNIVERSIDAD TIENE DOS FORMAS DE ORGANIZACIÓN:

- 1) EL CAMPO DE ACCIÓN DE MAESTROS Y ALUMNOS QUE CON-DUCEN LOS ASUNTOS ACADÉMICOS, Y
- 2) LA FORMA DE CONDUCIR LO ACADÉMICO, DE ORGANIZAR-SE PARA ENSEÑAR E INVESTIGAR.

EL TÉRMINO DE "UNIVERSIDAD" SE DERIVA DE "UNIVERSITAS" QUE ORIGINALMENTE ERA APLICADO A GREMIOS O CLUBES DE MAESTROS, ALUMNOS O DE AMBOS QUE SIRVIERON DE APOYO A LOS "STUDIUM GENERALE", PRIMERO EN PARÍS, LUEGO EN BOLI-VIA Y DESPUÉS EN OTRAS UNIVERSIDADES, HASTA QUE AL FINAL FUE EL ESTADO NORMAL QUE LOS "STADIUM GENERALE", FUERAN CONDUCIDOS POR LOS "UNIVERSITAS", ENTENDIENDO COMO "STA-DIUM GENERALE", A LAS INSTITUCIONES ACADÉMICAS.

LA UNIVERSIDAD COMO COMUNIDAD.

ESTE CONCEPTO DE UNIVERSIDAD ES EL QUE MÁS ATENCIÓN RECIBE POR SU CAPACIDAD DE INFLUIR EN LA SOCIEDAD EN GENERAL. EL ANÁLISIS DE ESTE CONCEPTO ENCUENTRA A MENUDO DIVERSAS POSTURAS QUE LA IDENTIFICAN BAJO LOS SIGUIENTES SUPUESTOS:

- A) SE DICE QUE LA UNIVERSIDAD EN UNA TORRE DE MARFIL, QUE HAN QUE ESTAR AISLADOS PARA PODER SER CREATIVOS INTELECTUAL O CIENTÍFICAMENTE.
- B) UNIVERSIDAD ES ESENCIAL PARA EL DESARROLLO SOCIAL, POR LO QUE LA SOCIEDAD ESTÁ OBLIGADA A APOYAR RECURSOS NECESARIOS SIN INTERVENIR EN ELLA.
- C) LA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD ES TRANSFORMAR EL MUNDO. SIN EMBARGO HAY QUIENES PIENSAN QUE LA UNIVERSIDAD NO TIENE OBLIGACIONES SOCIALES NI DE LIDERAZGO, QUE SU ÚNICA MISIÓN ES ACADÉMICA; QUE LA UNIVERSIDAD ES UNA INSTITUCIÓN DE PASO PARA LOGRAR EL ACCESO A LAS ÉLITES DE LA SOCIEDAD.

ESTA VARIEDAD DE CONCEPTOS NOS LLEVA A CONSIDERAR QUE LA IDEA DE COMUNIDAD UNIVERSITARIA, PUEDE ESTABLECERSE COMO: UN LUGAR DONDE EXISTE LA CREATIVIDAD INTELECTUAL Y CIENTÍFICA, ESENCIAL PARA EL DESARROLLO SOCIAL QUE TRANSFORMA AL MUNDO, CUYAS OBLIGACIONES SON SOCIALES Y DE LIDERAZGO EN SU MISIÓN ACADÉMICA, PARA LOGRAR EL ACCESO A LAS ÉLITES DE LA SOCIEDAD.

DENTRO DE LOS AUTORES DEDICADOS AL ESTUDIO DE LA UNIVERSIDAD, ALLAIN TORAINE, NOS DEFINE A LA UNIVERSIDAD COMO: "... UN ESTABLECIMIENTO QUE AMPARA E INTEGRA TRES FUNCIO



NES: PRODUCCIÓN, TRASMISIÓN Y UTILIZACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS."

ESTAS TRES CARACTERÍSTICAS QUE NOS SEÑALA TORAINE, NOS GENERA UN MODELO DE UNIVERSIDAD INTEGRADA, PORQUE COMBINA LA INVESTIGACIÓN, LA GENERACIÓN DE CIENTÍFICOS Y LA PROFESIONALIZACIÓN.

1.1 ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

LA UNIVERSIDAD DE MÉXICO, NO HA SIDO AJENA A LAS GRANDES INQUIETUDES DE CADA TIEMPO, COMO REFLEJO AUTÉNTICO DE LA COMUNIDAD GENERAL DE LA QUE ES Y HA SIDO PARTE INTEGRANTE Y REAL.

DURANTE EL TIEMPO DE LA CREACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES, LOS DOS GRANDES PODERES DEL VIEJO MUNDO ERAN EL PAPA Y EL EMPERADOR, EL PRIMERO POR SU AUTORIDAD EN TODOS LOS PAÍSES CRISTIANOS; EL SEGUNDO POR SU HEGEMONÍA POLÍTICA. EL PAPA O EL EMPERADOR O AMBOS A LA VEZ PODÍAN RECONOCER UNIVERSIDADES YA FORMADAS DE HECHO O FUNDAR NUEVAS.

LA UNIVERSIDAD DE MÉXICO, TUVO UN DOBLE ORIGEN, EL PAPAL Y EL MONÁRQUICO; CONTÓ CON DOS CÉDULAS DE CREACIÓN, UNA DEL 30 DE ABRIL DE 1547 Y LA FECHADA EN MADRID EL 21 DE SEPTIEMBRE DE 1551. ALGO SEMEJANTE OCURRIÓ CON LAS BULAS PAPALES, FUERON EXPEDIDAS DOS, UNA POR PAULO IV FECHADA EN 1555 Y LA SEGUNDA POR EL PAPA CLEMENTE VII DE 1595.

LAS PRIMERAS GESTIONES PIDIENDO LA CREACIÓN DE LA UNIVER

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SIDAD LAS HIZO EL OBISPO DE MÉXICO, FRAY JUAN DE ZUMÁRRA GA, ÉSTAS DATAN DESDE 1537 Y FUE HASTA EL 25 DE ENERO DE 1553 CUANDO SE ABRIÓ LA UNIVERSIDAD, INAUGURÁNDOSE LOS CURSOS 5 MESES DESPUÉS EN LAS CALLES DE GUATEMALA Y SEMI NARIO EN EL CENTRO DE LA CIUDAD. LOS GRADOS UNIVERSITA RIOS FUERON LOS MISMOS QUE SE DABAN EN LAS UNIVERSIDADES EUROPEAS. BACHILLERES, LICENCIADO O MAESTRO Y DOCTOR. EL GOBIERNO DE LA INSTITUCIÓN ESTABA CONFIADO AL CLAUS TRO, SIGUIENDO LA TRADICIÓN DE LAS UNIVERSIDADES EURO PEAS. EL CLAUSTRO SE INTEGRABA POR EL RECTOR, QUIEN RE PRESENTABA A LA UNIVERSIDAD; EL MAESTRO-ESCUELA Y LOS CATEDRÁTICOS. ÉL RECTOR TENÍA AMPLIOS PODERES OTORGADOS POR EL REY, ASÍ COMO PRERROGATIVAS Y HONORES, ERA EL SU PREMO JUEZ DENTRO DE LA INSTITUCIÓN Y CONOCÍA Y JUZGABA DE LAS FALTAS Y DELITOS QUE EN ELLA SE COMETÍAN. EL MAESTROESCUELA O CANCELARIO, REPRESENTABA LA AUTORIDAD ECLESIASTICA, SOBRE TODO A PARTIR DE LA EXPEDICIÓN DE LAS BULAS PAPALES QUE RECONOCIERON A LA UNIVERSIDAD COMO PONTIFICIA.

LA CREACIÓN DE LA UNIVERSIDAD SIGNIFICÓ EN EL SIGLO XVI EL PRINCIPIO DEL SIGLO DE ORO DE LA CULTURA DE LA NUEVA ESPAÑA, SE DESARROLLARON PRINCIPALMENTE LAS CIENCIAS HU MANAS, AUNQUE YA, A PRINCIPIOS DEL SIGLO XVII, SE DEJÓ SENTIR UNA FUERTE INQUIETUD CIENTÍFICA EN EL CAMPO DE LAS MATEMÁTICAS Y DE LA ASTRONOMÍA.

EN 1797, LA EXPULSIÓN DE LOS JESUITAS, QUE EN ESE TIEMPO ESTABAN ESTRECHAMENTE LIGADOS A LA UNIVERSIDAD, CAUSÓ UN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SERIO DESCONTENTO EN LA NUEVA ESPAÑA, YA QUE ESTA ACCIÓN SIRVIÓ PARA CANALIZAR EL YA NACIENTE SENTIDO NACIONAL, COMO MUESTRA DE UNA AUTOAFIRMACIÓN PATRIÓTICA. LITERATOS, CIENTÍFICOS Y FILÓSOFOS BUSCABAN NUEVAS DIRECCIONES PARA SU ACTIVIDAD CREADORA, ES DECIR, SU ESPÍRITU NACIONALISTA SE MANIFESTABA EN UNA SEPARACIÓN DE LO ESPAÑOL. DURANTE EL SIGLO XIX, EL SENTIMIENTO DE INDEPENDENCIA SE FUE DESARROLLANDO DE UN MODO CRÍTICO ENTRE LOS CRIOLLOS, EL 16 DE SEPTIEMBRE DE 1810, UN EGRESADO DE LA UNIVERSIDAD, DON MIGUEL HIDALGO Y COSTILLA, INICIÓ EL MOVIMIENTO DE INSURRECCIÓN EN BUSCA DE LA INDEPENDENCIA Y EL 5 DE NOVIEMBRE DE ESE MISMO AÑO, LA RECTORÍA DE LA UNIVERSIDAD FUE OCUPADA POR EL EJERCITO REALISTA.

LA REAL Y PONTIFICIA UNIVERSIDAD QUE DURANTE "TRES SIGLOS FUE EL CENTRO MÁS DISTINGUIDO DE LA VIDA INTELECTUAL DE MÉXICO" (2) TERMINÓ CON LA INDEPENDENCIA LA PARTE PRIMERA DE SU VIDA, LA COLONIAL.

LA TRÁGICA AVENTURA DE LA UNIVERSIDAD EN EL SIGLO XIX FUE ORIGINADA POR LA LUCHA DE PARTIDOS QUE LLENA DE AGITACIÓN LA VIDA MEXICANA, DESDE EL 16 DE SEPTIEMBRE DE 1810, HASTA EL IMPERIO DE MAXIMILIANO EN 1867. MIENTRAS EL PARTIDO PROGRESISTA HIZO CUESTIÓN DE PRINCIPIOS LA CLAUSURA DE LA UNIVERSIDAD, EL MODERADO Y EL CONSERVADOR SE EMPENABAN EN REABRIRLA, EN MODIFICAR SU ESTRUCTURA, EN PONER

(2) Rafael Hellodoro Valle, Introducción a las reales cédulas de la real y pontificia Universidad de México, de 1551 a 1816, de John Tate Leanning. Imprenta Universitaria, México, 1946.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LA AL DÍA EN RELACIÓN A OTROS PLANTELES DE LA MISMA CATEGORÍA EN EL MUNDO OCCIDENTAL.

LOS AÑOS QUE SIGUIERON A LA CONSUMACIÓN DE LA INDEPENDENCIA, DE LUCHA DE PARTIDOS Y CAMBIO DE GOBIERNOS, DEJARON A LA UNIVERSIDAD EMPOBRECIDA Y CON SUS LABORES ACADÉMICAS DESQUICIADAS, PERO AÚN LE FALTABA RESISTIR UNA SUCESIVA CADENA DE CLAUSURAS Y REAPERTURAS.

LA PRIMERA SE PRESENTÓ DURANTE LA PRESIDENCIA DE SANTA ANA, SIENDO VICEPRESIDENTE DON VALENTÍN GÓMEZ FARIAS A QUIEN ASESORABA UN ANTIGUO MIEMBRO DE LA UNIVERSIDAD, EL DOCTOR JOSÉ MARÍA LUIS MORA, QUIENES DEBIDO A LA AUSENCIA DEL PRESIDENTE, ECHARON A ANDAR UNA SERIE DE REFORMAS TENDIENTES A HACER DE LA EDUCACIÓN, EL VEHÍCULO MODELADOR DE LAS MENTES, SOSTENIENDO LA BASE DE LA REFORMA EDUCATIVA PROMOVIDA EN 1833, AÑO DONDE SE REALIZÓ LA PRIMERA SUPRESIÓN DE LA UNIVERSIDAD, DADA A CONOCER POR MEDIO DE UNA LEY EXPEDIDA EN OCTUBRE DE 1833, EN DONDE SE ESTABLECÍA UNA DIRECCIÓN GENERAL DE INSTRUCCIÓN PÚBLICA, PARA DISTRITO Y TERRITORIOS DE LA FEDERACIÓN, SUPRIMIENDO A LA UNIVERSIDAD DE MÉXICO.

SIN EMBARGO, LA REACCIÓN QUE SE PRODUJO CON ÉSTE MOTIVO Y EL SURGIMIENTO DE VARIAS REBELIONES LLEVÓ A QUE EN NOVIEMBRE DE 1834 LA UNIVERSIDAD REINICIARÁ SUS ACTIVIDADES.

POR OTRA PARTE, LA SITUACIÓN POLÍTICA CAMBIÓ NUEVAMENTE POR EL TRIUNFO DE LA REVOLUCIÓN DE AYUTLA. ÉSTA, QUE HIZO TRIUNFAR EL PLAN DEL MISMO NOMBRE, ASÍ COMO DESAPA

TRABAJE CON
FALLA DE ORIGEN

RECER A SANTA ANNA DE LA VIDA PÚBLICA DE MÉXICO, OTORGA
BA AL NUEVO PRESIDENTE AMPLIAS FACULTADES PARA REFORMAR
TODOS LOS RAMOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

FUE LA MÁS IMPORTANTE DE LAS REVOLUCIONES DEL SIGLO PA-
SADO, PORQUE SIGNIFICÓ EL ACCESO AL PODER DEL PARTIDO
LIBERAL, QUE CON EL PARÉNTESIS DE LA GUERRA DE TRES
AÑOS Y DE LA INTERVENCIÓN FRANCESA, VINO A SER EN LO SU-
CESIVO EL PARTIDO DE MAYOR INFLUENCIA POLÍTICA EN EL MÉ-
XICO DEL SIGLO PASADO Y PRINCIPIOS DEL ACTUAL.

EN 1856, BAJO LA PRESIDENCIA DE COMONFORT, DICTÓ LA LEY
DE LERDO, "LEY DE DESAMORTIZACIÓN DE BIENES DE MANOS
MUERTAS", EN VIRTUD DE LA CUAL DEBERÍAN DESAPARECER LAS
PROPIEDADES CORPORATIVAS, TANTO CIVILES COMO ECLESIASTI-
CAS, PARA DAR PASO A LA PROPIEDAD INDIVIDUAL.

ESTO SE REFERÍA TANTO A CORPORACIONES RELIGIOSAS COMO A
LA UNIVERSIDAD, ASIMISMO A LAS TIERRAS DE COMUNIDADES,
LAS CUALES DEBÍAN SER PARCELADAS Y ENTREGADAS A LOS CAM-
PESINOS, ETC.

EL 10 DE NOVIEMBRE DE 1856, RESULTÓ ELECTO RECTOR DE LA
UNIVERSIDAD EL DOCTOR DON JOSÉ DE MARÍA DIEZ DE SOLLANO
QUIEN AL ENTERARSE DEL DECRETO DE CLAUSURA A LA UNIVER-
SIDAD EXPEDIDO POR EL PRESIDENTE COMONFORT EL 14 DE SEP-
TIEMBRE DE 1857, ACUDIÓ AL PRESIDENTE SOLICITÁNDOLE DE-
SISTIERA DE DICHO DECRETO SIN OBTENER EXITO ALGUNO,
SIENDO LA UNIVERSIDAD SUPRIMIDA.

LA POLÍTICA VOLVIÓ A CAMBIAR, COMONFORT DESCONOCIÓ LA
CONSTITUCIÓN DE 1857 QUE HABÍA PROMETIDO CUMPLIR, ENAR

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BOLÓ EL PLAN DE TACUBAYA, SIENDO FINALMENTE ABANDONADO POR LIBERALES Y CONSERVADORES. EL PRESIDENTE DE LA SUPREMA CORTE, DON BENITO JUÁREZ, QUEDÓ EN SU LUGAR EN LA JEFATURA DEL ESTADO, PERO ANTE EL ACOSO DE SUS ENEMIGOS TERMINÓ POR ESTABLECERSE EN VERACRUZ. A SU VEZ, EL GRUPO CONSERVADOR DESIGNÓ AL GENERAL FELIX ZULOAGA COMO PRESIDENTE, EL CUAL MEDIANTE DECRETO DEL 5 DE MARZO DE 1858 DEROGÓ EL ANTERIOR EXPEDIDO POR COMONFORT EL 14 DE SEPTIEMBRE DE 1857, CON LO QUE LA UNIVERSIDAD VOLVIÓ A ABRIRSE.

EL DOCTOR DIEZ DE SOLLANO PUDO VER ESTABLECIDO SU PLAN, ALGO MÁS DE DOS AÑOS PERMANECIÓ ABIERTA LA INSTITUCIÓN, EL 11 DE ENERO DE 1861 DON BENITO JUÁREZ, UNA VEZ TRIUNFANTES LOS LIBERALES, LLEGÓ A LA CAPITAL DE LA REPÚBLICA Y EL 23 DE ENERO DEL MISMO AÑO NOTIFICÓ AL RECTOR ENTREGAR LA UNIVERSIDAD.

UN NUEVO CAMBIO EN LA POLÍTICA SOBREVINO DESPUÉS. SUSPENDIDOS LOS PAGOS DE LAS NACIONES ACREEDORAS SE PRODUJO LA INTERVENCIÓN MILITAR DE ÉSTAS Y EN SEGUIDA LA OCUPACIÓN FRANCESA DE UNA PARTE DEL PAÍS.

CON LA REGENCIA QUE GOBERNÓ ANTES DE OCUPAR MAXIMILIANO EL PODER, HUBO UNA NUEVA APERTURA DE LA UNIVERSIDAD, CLAUSURÁNDOSE DEFINITIVAMENTE AL LLEGAR MAXIMILIANO AL PODER.

CON LA CAÍDA DEL IMPERIO EN 1867, EL SISTEMA REPUBLICANO DE GOBIERNO QUEDÓ RESTAURADO. ELLO SIGNIFICÓ UNA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

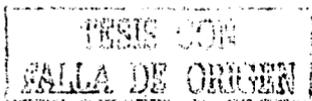
CONSOLIDACIÓN DE LAS INSTITUCIONES Y DEL PENSAMIENTO LIBERAL EN LA VIDA PÚBLICA DE MÉXICO.

DURANTE ESTA ÉPOCA, SE EXPIDIERON DIVERSAS LEYES SOBRE EDUCACIÓN. UNA DE LAS MÁS IMPORTANTES FUE LA LEY ORGANICA DE INSTRUCCIÓN PÚBLICA, EN LA CUAL APARECEN POR VEZ PRIMERA EN MÉXICO LAS IDEAS POSITIVISTAS DE AUGUSTO COMTE Y SE CREÓ EN BASE A ÉSTA NUEVA CORRIENTE FILOSÓFICA, LA ESCUELA NACIONAL PREPARATORIA.

EN 1910, DON JUSTO SIERRA, MINISTRO DE INSTRUCCIÓN PÚBLICA Y BELLAS ARTES, PRESENTÓ ANTE EL CONGRESO UNA INICIATIVA DE LEY PARA LA CREACIÓN DE LA UNIVERSIDAD. DICHA INICIATIVA FUE APROBADA Y PROMULGADA EL 26 DE MAYO DE ESE MISMO AÑO, QUEDANDO INSTITUIDA LA "UNIVERSIDAD NACIONAL DE MÉXICO".

POR ENCIMA DE LAS DIVERSAS MODIFICACIONES LEGALES QUE HUBO, A TRAVÉS DE LOS AÑOS, EN CUANTO A LA SITUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MÉXICO, LA REALIDAD CONTINUA DA Y VIVIDA FUE LA DE SU DEPENDENCIA DEL PODER PÚBLICO. LO MISMO BAJO EL PORFIRISMO QUE BAJO LA ACCIÓN DE LOS GOBIERNOS QUE LE SIGUIERON, LA CASA DE ESTUDIOS SE ENCONTRÓ ESTRECHAMENTE VINCULADA AL ESTADO.

SIN EMBARGO, YA DESDE EL SIGLO PASADO Y EN LOS PRIMEROS DECENIOS DEL ACTUAL, SE DEJÓ SENTIR UNA CORRIENTE DE OPINIÓN QUE CONSIDERÓ LA AUTONOMÍA NO SÓLO DESEABLE, SINO INCLUSO NECESARIA A FIN DE QUE SE PERMITIERA A LA UNIVERSIDAD UN DESARROLLO MAYOR, MÁS ESTABLE Y MÁS LIBRE DENTRO DE LAS LABORES QUE LE ERAN Y LE SON



PROPIAS, DESVINCULADAS DE LOS VAIVENES PROPIOS DE LA POLÍTICA.

EN 1929, SE APROBÓ LA LEY ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO, MEDIANTE LA CUAL SE QUITABA EL CARÁCTER DE NACIONAL OTORGÁNDOSELE SU AUTONOMÍA.

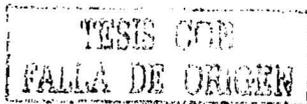
EN 1944, SE LLEVA A CABO UNA REFORMA DE ESA LEY, QUE EN SU ARTÍCULO PRIMERO DEFINE A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO COMO "UNA CORPORACIÓN PÚBLICA -ORGANISMO DESCENTRALIZADO DEL ESTADO- DOTADA DE PLENA CAPACIDAD JURÍDICA".

MUCHO TIEMPO SE HABLÓ DE CONSTRUIR LA CIUDAD UNIVERSITARIA EN MÉXICO. LOS PRIMEROS TERRENOS, ADQUIRIDOS PARA TAL OBJETO EN EL AÑO DE 1936, ESTUVIERON EN LA ANTIGUA HACIENDA DE LOS MORALES. SIN EMBARGO, EN VIRTUD DE QUE NO SE CONTÓ CON LA AYUDA OFICIAL PARA LAS OBRAS Y DADAS LAS PENURIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD ACABÓ POR VENDERLOS.

EN 1942, ADQUIRIÓ LOS TERRENOS DEL PEDREGAL DE SAN ANGELES, DURANTE LA PRESIDENCIA DEL GENERAL AVILA CAMACHO Y EL RECTORADO DEL LICENCIADO BRITO FOUCHER.

EN 1947 SE DISEÑARON LAS MAQUETAS, INICIÁNDOSE LA CONSTRUCCIÓN HASTA 1950.

ANTE LA CRECIENTE DEMANDA DEL INGRESO A BACHILLERATO CREADA POR LA EXPANSIÓN DE ENSEÑANZA PRIMARIA Y SECUNDARIA EN EL PAÍS, LA UNIVERSIDAD HA TRATADO DE DERIVAR LA POBLACIÓN ESCOLAR MEDIA Y SUPERIOR HACIA OTROS ORGA



NISMOS, ESTABLECIENDO POLÍTICAS QUE DELIMITEN LA ADMISIÓN Y FAVOREZCAN EL SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA, QUE ABARCA YA VARIAS CARRERAS. SIGUIENDO ESTAS POLÍTICAS, LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO CONTRIBUYÓ AL ESTABLECIMIENTO DE LOS COLEGIOS DE BACHILLERES Y DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA. LA URGENCIA DE DESCONGESTIONAR LA CIUDAD UNIVERSITARIA Y DE AMPLIAR LAS INSTALACIONES EN AQUELLAS ÁREAS METROPOLITANAS DE MAYOR DEMANDA, LLEVÓ A LA CONSTRUCCIÓN DE CINCO UNIDADES DENOMINADAS ESCUELAS NACIONALES DE ESTUDIOS PROFESIONALES (EWEP).

LA ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES CUAUTITLÁN, CREADA EN 1974, MARCA EL ÉXITO DE LA DESONCENTRACIÓN UNIVERSITARIA EN EL AÑO DE 1980, OTORGÁNDOLE LA CATEGORÍA DE FACULTAD.

LA DIVERSIFICACIÓN ACADÉMICA CONDUJO A LA NECESIDAD DEL SURGIMIENTO DE NUEVAS INSTITUCIONES. EN EL LAPSO DE 1945 A 1977 SE ESTABLECIERON SIETE INSTITUTOS, SIETE CENTROS DE INVESTIGACIÓN, DIEZ FACULTADES, SEIS ESCUELAS Y EL COLEGIO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES, CUYO PLAN DE ESTUDIOS FUE ELABORADO A FIN DE PROPORCIONAR UNA FORMACIÓN PROPEDEUTICA Y A LA VEZ TERMINAL. ESTE ÚLTIMO PROPÓSITO, NO HA SIDO ALCANZADO PUES LA MAYORÍA DE LOS EGRESADOS CONTINUAN ESTUDIOS DE LICENCIATURA. LA DIFUSIÓN DE LA CULTURA Y LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA SE LLEVA A CABO A TRAVÉS DE PROGRAMAS CULTURALES, DEN-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TRO Y FUERA DEL ÁMBITO UNIVERSITARIO, TANTO EN CIUDAD UNIVERSITARIA, COMO EN LA ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES, LOS PLANTELES DE LA ESCUELA NACIONAL PREPARATORIA, LOS PLANTELES DEL COLEGIO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES, ADEMÁS LUGARES DEL ÁREA METROPOLITANA, DE MANERA ESPECIAL LA CASA DEL LAGO, MUSEO DEL CHOPO, PALACIO DE MINERÍA, ETC., ASÍ COMO EN EL CENTRO CULTURAL UNIVERSITARIO DONDE INCLUYE SALAS DE TEATRO, EXHIBICIONES, CINE, SALA DE CONCIERTOS NETZAHUALCOYOTL, EL CENTRO DEL ESPACIO ESCULTÓRICO Y LOS NUEVOS RECINTOS DE LA BIBLIOTECA Y LA HEMEROTECA NACIONAL.

LA REVISIÓN DE LOS PLANES DE ESTUDIO Y LA CREACIÓN DE NUEVAS CARRERAS SON MOTIVO DE INVESTIGACIÓN CONTINUA PARA PROPORCIONAR A LA SOCIEDAD EL TIPO DE PROFESIONISTAS QUE REQUIERE.

A CAUSA DE LA PROYECCIÓN DE CONFLICTOS QUE HAN REPERCUTIDO EN LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA, ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE: "LA UNIVERSIDAD ES UNA INSTITUCIÓN CUYA MISIÓN ES DE GRAN TRASCENDENCIA SOCIAL, QUE TIENE COMO FUNCIONES PRIMORDIALES LA ENSEÑANZA, LA INVESTIGACIÓN Y LA DIFUSIÓN DE LA CULTURA, MISMAS QUE DEBERÁN EJERCERSE CON BASE A LOS PRINCIPIOS DE LIBERTAD DE CÁTEDRA Y DE INVESTIGACIÓN.

LA AUTONOMÍA UNIVERSITARIA SE REFIERE A LA LIBERTAD QUE LA UNIVERSIDAD TIENE PARA ORGANIZARSE A SÍ MISMA DENTRO DE LOS PRINCIPIOS ANTERIORES Y PARA GOBERNARSE POR SÍ

SOLA Y SE VULNERA LA AUTONOMÍA CUANDO CUALQUIER AUTORIDAD O FUERZA, EXTERNA O INTERNA, ALTERA LA VIDA UNIVERSITARIA DIFICULTANDO EL CUMPLIMIENTO DE SUS TAREAS O LIMITANDO, DE UN MODO U OTRO LAS LIBERTADES QUE LA SUSTENTAN. LA AUTONOMÍA UNIVERSITARIA NO IMPLICA EXTRATERRITORIALIDAD, ES DECIR, QUE NI LA INSTITUCIÓN NI LOS UNIVERSITARIOS ESTÁN AL MÁRGEN DE LAS LEYES QUE RIGEN AL PAÍS Y QUE EL ÁMBITO UNIVERSITARIO NO CONSTITUYE NINGÚN SANTUARIO DONDE SE PUEDA CONCEDER REFUGIO A LOS DELINCUENTES DEL ORDEN COMÚN.

LA LIBERTAD PARA DESINTIR Y EL RESPETO A LAS IDEAS DE LOS DEMÁS ES NORMA DE LA VIDA UNIVERSITARIA, DEBIENDO EXISTIR EL RESPETO A LAS DISTINTAS IDEOLOGÍAS, EN FIN, SI BIEN LOS UNIVERSITARIOS EN TANTO QUE CIUDADANOS PUEDEN PARTICIPAR EN LA POLÍTICA NACIONAL EN LA FORMA Y TÉRMINOS QUE GARANTIZA LA LEGISLACIÓN DEL PAÍS, LA MILITANCIA PARTIDARIA NO TIENE CABIDA EN LA UNIVERSIDAD"(3)

(3) Guillermo Soberón Acevedo y Daniel Ruiz Fernández, La Universidad y el Cambio Social, Difusión Cultural Departamento de Humanidades, UNAM, 1978.

1.2 MARCO JURÍDICO.

1.2.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA.

LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, SE ENCUENTRA AL IGUAL QUE OTRAS INSTITUCIONES MEXICANAS, REGULADA POR LA LEY FUNDAMENTAL "LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS", A TRAVÉS DE SU ARTÍCULO 3º Y AQUELLOS ALUSIVOS A LA EDUCACIÓN, POR LAS LEYES REGLAMENTARIAS, LA LEY ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD, LEY FEDERAL DE EDUCACIÓN, DECRETOS, ESTATUTOS, REGLAMENTOS Y DEMÁS ORDENAMIENTOS LEGALES.

EL ARTÍCULO 3º EN LA CONSTITUCIÓN DE 1917 ESTABLECE QUE: "LA ENSEÑANZA ES LIBRE; PERO SERÁ LAICA LA QUE SE DE EN LOS ESTABLECIMIENTOS OFICIALES DE EDUCACIÓN, LO MISMO QUE LA ENSEÑANZA PRIMARIA, ELEMENTAL Y SUPERIOR, QUE SE IMPARTA EN LOS ESTABLECIMIENTOS PARTICULARES.

NINGUNA CORPORACIÓN RELIGIOSA, NI MINISTRO DE ALGÚN CULTO, PODRÁN ESTABLECER O DIRIGIR ESCUELAS DE EDUCACIÓN PRIMARIA.

LAS ESCUELAS PRIMARIAS PARTICULARES SÓLO PODRÁN ESTABLECERSE SUJETÁNDOSE A LA VIGILANCIA OFICIAL.

EN LOS ESTABLECIMIENTOS OFICIALES SE IMPARTIRÁ GRATUITAMENTE LA ENSEÑANZA PRIMARIA".

A PARTIR DE ESTE ORDENAMIENTO, ANALIZAREMOS LA EVOLUCIÓN DEL MISMO A LO LARGO DE NUESTRO DESARROLLO HISTÓRICO.

EN 1934, EL PRECEPTO ES MODIFICADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

"LA EDUCACIÓN QUE IMPARTA EL ESTADO SERÁ SOCIALISTA, ADEMÁS DE EXCLUIR TODA DOCTRINA RELIGIOSA, COMBATIRÁ EL FANATISMO Y LOS PREJUICIOS, PARA LO CUAL LA ESCUELA ORGANIZARÁ SUS ENSEÑANZAS Y ACTIVIDADES EN FORMA QUE PERMITA CREAR EN LA JUVENTUD UN CONCEPTO RACIONAL Y EXACTO DEL UNIVERSO Y DE LA VIDA SOCIAL.

SÓLO EL ESTADO -FEDERACIONES, ESTADOS Y MUNICIPIOS- IMPARTIRÁ EDUCACIÓN PRIMARIA, SECUNDARIA Y NORMAL. PODRÁN CONCEDERSE AUTORIZACIONES A LOS PARTICULARES QUE DESEEN IMPARTIR EDUCACIÓN EN CUALQUIERA DE LOS TRES GRADOS ANTERIORES DE ACUERDO, EN TODO CASO, CON LAS SIGUIENTES NORMAS:

- I.- LAS ACTIVIDADES Y ENSEÑANZAS DE LOS PLANTELES PARTICULARES DEBERÁN EJECUTARSE, SIN EXCEPCIÓN ALGUNA, A LO PRECEPTUADO EN LE PÁRRAFO INICIAL DE ESTE ARTÍCULO Y ESTARÁN A CARGO DE PERSONAS QUE, EN CONCEPTO DEL ESTADO, TENGAN SUFICIENTE PREPARACIÓN PROFESIONAL, CONVENIENTE MORALIDAD E IDEOLOGÍA ACORDE CON ESTE PRECEPTO. EN TAL VIRTUD, LAS CORPORACIONES RELIGIOSAS, LOS MINISTROS DE LOS CULTOS, LAS SOCIEDADES POR ACCIONES QUE EXCLUSIVA O PREFERENTEMENTE REALICEN ACTIVIDADES EDUCATIVAS Y LAS ASOCIACIONES O SOCIEDADES LIGADAS DIRECTA O INDIRECTAMENTE EN LA PROPAGANDA DE UN CREDO RELIGIOSO, NO INTERVENDRÁN EN FORMA ALGUNA EN ESCUELAS PRIMARIAS, SECUNDARIAS Y NORMALES, NI PODRÁN APOYARLAS ECONÓMICAMENTE;

II.- LA FORMACIÓN DE LOS PLANES, PROGRAMAS Y MÉTODOS DE ENSEÑANZA CORRESPONDERÁN EN TODO CASO AL ESTADO;

III.- NO PODRÁN FUNCIONAR LOS PLANTELES PARTICULARES SIN HABER OBTENIDO PREVIAMENTE EN CADA CASO, LA AUTORIZACIÓN EXPRESA DEL PODER PÚBLICO; Y

IV.- EL ESTADO PODRÁ REVOCAR, EN CUALQUIER TIEMPO, LAS AUTORIZACIONES CONCEDIDAS. CONTRA LA REVOCACIÓN NO PROCEDERÁ RECURSO O JUICIO ALGUNO.

ESTAS MISMAS NORMAS REGIRÁN LA EDUCACIÓN EN CUALQUIER TIPO O GRADO QUE SE IMPARTA A OBREROS Y CAMPESINOS.

LA EDUCACIÓN PRIMARIA SERÁ OBLIGATORIA Y EL ESTADO LA IMPARTIRÁ GRATUITAMENTE.

EL ESTADO PODRÁ RETIRAR DISCRECIONALMENTE, EN CUALQUIER TIEMPO EL RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ A LOS ESTUDIOS HECHOS EN PLANTELES PARTICULARES.

EL CONGRESO DE LA UNIÓN CON EL FIN DE PLANIFICAR Y COORDINAR LA EDUCACIÓN EN TODA LA REPÚBLICA, EXPEDIRÁ LAS LEYES NECESARIAS, DESTINADAS A DISTRIBUIR LA FUNCIÓN SOCIAL EDUCATIVA ENTRE LA FEDERACIÓN, LOS ESTADOS Y LOS MUNICIPIOS, A FIJAR LAS APORTACIONES ECONÓMICAS CORRESPONDIENTES A ESE MISMO SERVICIO PÚBLICO Y SEÑALAR LAS SANCIONES APLICABLES A LOS FUNCIONARIOS QUE NO CUMPLAN O HAGAN CUMPLIR LAS DISPOSICIONES RELATIVAS, LO MISMO QUE A TODOS AQUELLOS QUE LAS INFRINJAN." (DIARIO OFICIAL, DICIEMBRE 13 DE 1934)

EN EL ARTÍCULO 3º CONSTITUCIONAL REFORMADO EN 1934, NO SE MENCIONA EL GRADO DE EDUCACIÓN SUPERIOR, LOS GRADOS QUE SE CONSIDERAN SON: PRIMARIA, SECUNDARIA Y NORMAL, POR LO QUE LA FUNCIÓN SOCIAL DE LA EDUCACIÓN SE LIMITA ASÍ COMO LA LIBERTAD DE CREAR PLANES, PROGRAMAS Y MÉTODOS DE ENSEÑANZA ACORDES CON LA SOCIEDAD, ES CENTRALIZADA POR EL ESTADO.

SE ESTABLECE LA NECESIDAD DE EXPEDIR LEYES A FIN DE UNIFICAR Y COORDINAR LA EDUCACIÓN EN TODA LA REPÚBLICA CON OBJETO DE IMPARTIRLA A UN NÚMERO MAYOR DE LA POBLACIÓN. EN 1946, EL ARTÍCULO ES REFORMADO NUEVAMENTE Y ES TEXTO VIGENTE A LA FECHA:

"LA EDUCACIÓN QUE IMPARTA EL ESTADO -FEDERACIÓN, ESTADOS Y MUNICIPIOS- TENDERÁ A DESARROLLAR ARMONICAMENTE TODAS LAS FACULTADES DEL SER HUMANO Y FOMENTARÁ EN ÉL, A LA VEZ, EL AMOR A LA PATRIA Y LA CONCIENCIA DE SOLIDARIDAD INTERNACIONAL, EN LA INDEPENDENCIA Y EN LA JUSTICIA:

I.- GARANTIZADA POR EL ARTÍCULO 24 CONSTITUCIONAL, LA LIBERTAD DE CREENCIAS, EL CRITERIO QUE ORIENTARÁ A DICHA EDUCACIÓN SE MANTENDRÁ POR COMPLETO AJENO A CUALQUIER DOCTRINA RELIGIOSA Y BASADO EN LOS RESULTADOS DEL PROGRESO CIENTÍFICO, LUCHARÁ CONTRA LA IGNORANCIA Y SUS EFECTOS, LA SERVIDUMBRE, LOS FANATISMOS Y LOS PREJUICIOS, ADEMÁS:

A) SERÁ DEMOCRÁTICO, CONSIDERANDO LA DEMOCRACIA NO SOLAMENTE COMO UNA ESTRUCTURA JURÍ-

DICA Y RÉGIMEN POLÍTICO, SINO COMO UN SISTEMA DE VIDA FUNDADO EN EL CONSTANTE MEJORAMIENTO ECONÓMICO, SOCIAL Y CULTURAL DEL PUEBLO:

- B) SERÁ NACIONAL EN CUANTO SIN HOSTILIDADES Y EXCLUSIVISMOS ATIENDA A LA COMPRENSIÓN DE NUESTROS PROBLEMAS, AL APROVECHAMIENTO DE NUESTROS RECURSOS, A LA DEFENSA DE NUESTRA INDEPENDENCIA POLÍTICA, AL ASEGURAMIENTO DE NUESTRA INDEPENDENCIA ECONÓMICA Y LA CONTINUIDAD Y ACRECENTAMIENTO DE NUESTRA CULTURA, Y
- C) CONTRIBUIR A LA MEJOR CONVIVENCIA HUMANA, TANTO POR LOS ELEMENTOS QUE APORTE A FIN DE ROBUSTECER EN EL EDUCANDO, JUNTO CON EL APRECIO POR LA DIGNIDAD DE LA PERSONA Y LA INTEGRIDAD DE LA FAMILIA, LA CONVICCIÓN DEL INTERÉS GENERAL DE LA SOCIEDAD, CUANTO POR EL CUIDADO QUE PONGA AL SUSTENTAR LOS IDEALES DE FRATERNIDAD E IGUALDAD DE DERECHOS DE TODOS LOS HOMBRES, EVITANDO LOS PRIVILEGIOS DE RAZAS, SECTAS, DE GRUPOS, DE SEXO O DE INDIVIDUOS.

II.- LOS PARTICULARES PODRÁN IMPARTIR EDUCACIÓN EN TODOS SUS TIPOS Y GRADOS. PERO POR LO QUE CONCIERNE A LA EDUCACIÓN PRIMARIA, SECUNDARIA Y NORMAL Y A LA DE CUALQUIER TIPO O GRADO DESTINADA A OBREROS Y CAMPESINOS, DEBERÁ OBTENER PREVIAMENTE EN CADA CASO, LA AUTORIZACIÓN EXPRESA DEL PODER PÚBLICO. DICHA AUTORIZACIÓN PODRÁ SER NEGADA O REVOCADA, SIN QUE CONTRA TALES RESOLUCIONES PROCEDA JUICIO O RECURSO ALGUNO.

- III.- LOS PLANTELES PARTICULARES DEDICADOS A LA EDUCACIÓN EN LOS TIPOS Y GRADOS QUE ESPECIFICA LA FRACCIÓN ANTERIOR, DEBERÁN AJUSTARSE SIN EXCEPCIÓN A LO DISPUESTO EN LOS PÁRRAFOS INICIALES I Y II DEL PRESENTE ARTÍCULO Y ADEMÁS DEBERÁN CUMPLIR LOS PLANES Y PROGRAMAS OFICIALES.
- IV.- LAS CORPORACIONES RELIGIOSAS, LOS MINISTROS DE LOS CULTOS, LAS SOCIEDADES POR ACCIONES QUE EXCLUSIVA O PREDOMINANTEMENTE REALICEN ACTIVIDADES EDUCATIVAS Y LAS ASOCIACIONES O SOCIEDADES LIGADAS CON LA PROPAGANDA DE CUALQUIER CREDO RELIGIOSO, NO INTERVENDRÁN EN FORMA ALGUNA EN PLANTELES QUE SE IMPARTA EDUCACIÓN PRIMARIA, SECUNDARIA Y NORMAL DESTINADA A OBREROS Y CAMPESINOS.
- V.- EL ESTADO PODRÁ RETIRAR DISCRECIONALMENTE, EN CUALQUIER TIEMPO, EL RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL A LOS ESTUDIOS HECHOS EN PLANTELES PARTICULARES.
- VI.- LA EDUCACIÓN PRIMARIA SERÁ OBLIGATORIA.
- VII.- EL CONGRESO DE LA UNIÓN, CON EL FIN DE UNIFICAR Y COORDINAR LA EDUCACIÓN EN TODA LA REPÚBLICA, EXPEDIRÁ LAS LEYES NECESARIAS DESTINADAS A DISTRIBUIR LA FUNCIÓN SOCIAL EDUCATIVA ENTRE LA FEDERACIÓN, LOS ESTADOS Y LOS MUNICIPIOS, A FIJAR LAS APORTACIONES ECONÓMICAS CORRESPONDIENTES A ESE SERVICIO PÚBLICO Y A SEÑALAR LAS SANCIONES APLICABLES A LOS FUNCIONARIOS QUE NO CUMPLAN O HAGAN CUMPLIR LAS DISPOSICIONES RELATIVAS, LO MISMO QUE TODOS AQUELLOS QUE LAS INFRINJAN".
(DIARIO OFICIAL, DICIEMBRE 30 DE 1946)

LA REFORMA AL ARTÍCULO 3º CONSTITUCIONAL EN 1946, ESTABLECE LOS PRINCIPIOS QUE INTEGRAN EL CONCEPTO DE UNIVERSIDAD, YA QUE EN SU TÍTULO I, CONSIDERA QUE EL CRITERIO QUE ORIENTARÁ A LA EDUCACIÓN SE BASA EN LOS RESULTADOS DEL PROGRESO CIENTÍFICO, QUE EN EL CONCEPTO DE UNIVERSIDAD ANTERIORMENTE SEÑALADO SIGNIFICARÍA LA GENERACIÓN DE CIENTÍFICOS, ASÍ COMO EN SU INCISO A) CONSIDERA LA EDUCACIÓN NACIONAL EN CUANTO SE CONTINÚE Y ACRECIENTE NUESTRA CULTURA, COMPRENDAMOS NUESTROS PROBLEMAS Y APROVECHEMOS NUESTROS RECURSOS, MISMO QUE SE LOGRARÁ MEDIANTE LA FORMACIÓN DE PROFESIONISTAS CAPACES DE ENTENDER A NUESTRO PAÍS, SU SITUACIÓN, SU PROBLEMÁTICA Y BUSCAR SOLUCIONES A LA MISMA, IDEA QUE MÁS TARDE INCORPORA LA LEY ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

EN CONJUNTO CON EL ARTÍCULO 3º CONSTITUCIONAL, EXISTEN OTROS ARTÍCULOS ALUSIVOS A LA EDUCACIÓN, ENTRE LOS QUE SE PUEDEN DISTINGUIR: ARTÍCULO 31.- SON OBLIGACIONES DE LOS MEXICANOS: 1.- HACER QUE SUS HIJOS O PUPILOS, MENORES DE 15 AÑOS CONCURRAN A LAS ESCUELAS PÚBLICAS O PRIVADAS, PARA OBTENER LA EDUCACIÓN PRIMARIA ELEMENTAL Y MILITAR, DURANTE EL TIEMPO QUE MARQUE LA LEY DE INSTRUCCIÓN PÚBLICA EN CADA ESTADO;....

ARTÍCULO 73.- EL CONGRESO TIENE FACULTAD: XXV.- PARA ESTABLECER, ORGANIZAR Y SOSTENER EN TODA LA REPÚBLICA ESCUELAS RURALES ELEMENTALES, SUPERIORES, SECUNDARIAS Y PROFESIONALES; DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, DE BELLAS

ARTES Y DE ENSEÑANZA TÉCNICA; ESCUELAS PRÁCTICAS DE AGRICULTURA Y DE MINERÍA, DE ARTES Y OFICIOS, MUSEOS, BIBLIOTECAS, OBSERVATORIOS Y DEMÁS INSTITUTOS CONCERNIENTES A LA CULTURA GENERAL DE LOS HABITANTES DE LA NACIÓN Y LEGISLAR EN TODO LO QUE SE REFIERE A DICHAS INSTITUCIONES; PARA LEGISLAR SOBRE MONUMENTOS ARQUEOLÓGICOS, ARTÍSTICOS E HISTÓRICOS CUYA CONSERVACIÓN ES DE INTERÉS NACIONAL; ASÍ COMO PARA DICTAR LAS LEYES ENCAMINADAS A DISTRIBUIR CONVENIENTEMENTE ENTRE LA FEDERACIÓN, LOS ESTADOS Y LOS MUNICIPIOS EL EJERCICIO DE LA FUNCIÓN EDUCATIVA Y LAS APORTACIONES ECONÓMICAS CORRESPONDIENTES A ESE SERVICIO PÚBLICO, BUSCANDO UNIFICAR Y COORDINAR LA EDUCACIÓN EN TODA LA REPÚBLICA.

LOS TÍTULOS QUE SE EXPIDAN POR LOS ESTABLECIMIENTOS DE QUE SE TRATA SURTIRÁN SUS EFECTOS EN TODA LA REPÚBLICA. DE INTERÉS EN PARTICULAR SERÍA EL ARTÍCULO 73 EN SU INCISO XXV REFERENTE A LAS FACULTADES DEL CONGRESO DE LA UNIÓN PARA EL ESTABLECIMIENTO, LA ORGANIZACIÓN, SOSTENIMIENTO Y LEGISLACIÓN DE ESCUELAS SUPERIORES Y PROFESIONALES Y DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.

1.2.2 LEY FEDERAL DE EDUCACIÓN.

DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, EMANAN DISPOSICIONES Y LEYES NECESARIAS DESTINADAS A CUMPLIR CON LOS PROPÓSITOS DE ÉSTA, TAL ES EL CASO DE LA LEY FEDERAL DE EDUCACIÓN, QUE EN SUS ASPECTOS MÁS RE-

LEVANTES, PLANTEA LAS CONSIDERACIONES EN MATERIA DE EDUCACIÓN MEDIA Y SUPERIOR COMO SIGUE:

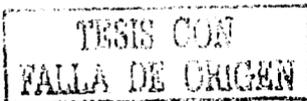
ARTÍCULO 1º.- ÉSTA LEY REGULA LA EDUCACIÓN QUE IMPARTE EL ESTADO -FEDERACIÓN, ESTADOS Y MUNICIPIOS- SUS ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS Y LOS PARTICULARES CON AUTORIZACIÓN O CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS. LAS DISPOSICIONES QUE CONTIENEN SON DE ORDEN PÚBLICO Y DE INTERÉS SOCIAL.

ARTÍCULO 2º.- LA EDUCACIÓN ES MEDIO FUNDAMENTAL PARA ADQUIRIR, TRANSMITIR Y ACRECENTAR LA CULTURA; ES PROCESO PERMANENTE QUE CONTRIBUYE AL DESARROLLO DEL INDIVIDUO Y A LA TRANSFORMACIÓN DE LA SOCIEDAD Y ES FACTOR DETERMINANTE PARA LA ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS Y PARA FORMAR AL HOMBRE DE MANERA QUE TENGA SENTIDO DE SOLIDARIDAD SOCIAL.

ARTÍCULO 3º.- LA EDUCACIÓN QUE IMPARTE EL ESTADO, SUS ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS Y LOS PARTICULARES CON AUTORIZACIÓN O RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS ES UN SERVICIO PÚBLICO.

ARTÍCULO 15.- EL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL COMPRENDE LOS TIPOS ELEMENTAL, MEDIO Y SUPERIOR, EN SUS MODALIDADES ESCOLAR Y EXTRAESCOLAR.

EN ESTOS TIPOS Y MODALIDADES PODRÁN IMPARTIRSE CURSOS DE ACTUALIZACIÓN Y DE ESPECIALIZACIÓN. EL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL COMPRENDE, ADEMÁS, LA EDUCACIÓN ESPECIAL O LA DE CUALQUIER OTRO TIPO Y MODALIDAD QUE SE IMPARTA DE



ACUERDO CON LAS NECESIDADES EDUCATIVAS DE LA POBLACIÓN Y LAS CARACTERÍSTICAS PARTICULARES DE LOS GRUPOS QUE LA INTEGRAN.

ARTÍCULO 16.- EL TIPO ELEMENTAL ESTÁ COMPUESTO POR LA EDUCACIÓN PREESCOLAR Y LA PRIMARIA.

LA EDUCACIÓN PREESCOLAR NO CONSTITUYE ANTECEDENTE OBLIGATORIO DE LA PRIMARIA.

LA EDUCACIÓN PRIMARIA ES OBLIGATORIA PARA TODOS LOS HABITANTES DE LA REPÚBLICA.

ARTÍCULO 17 .- EL TIPO MEDIO TIENE CARACTER FORMATIVO Y TERMINAL, COMPRENDE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA Y EL BACHILLERATO.

ARTÍCULO 18.- EL TIPO SUPERIOR ESTÁ COMPUESTO POR LA LICENCIATURA Y LOS GRADOS ACADÉMICOS DE MAESTRIA Y DOCTORADO.

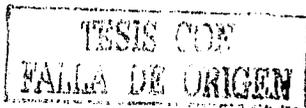
EN ESTE TIPO PODRÁN INTRODUCIRSE OPCIONES TERMINALES PREVIAS A LA CONCLUSIÓN DE LA LICENCIATURA.

EN EL TIPO SUPERIOR QUEDA COMPRENDIDA LA EDUCACIÓN NORMAL EN TODOS SUS GRADOS Y ESPECIALIDADES.

ARTÍCULO 19.- EL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL ESTÁ CONSTITUIDO POR LA EDUCACIÓN QUE IMPARTE EL ESTADO, SUS ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS Y LOS PARTICULARES CON AUTORIZACIÓN O RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS, ESTE SISTEMA FUNCIONA CON LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

I.- LOS EDUCANDOS Y LOS EDUCADORES.

II.- LOS PLANES, PROGRAMAS Y METODOS EDUCATIVOS;

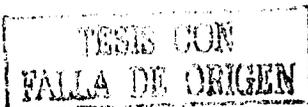


- III.- LOS ESTABLECIMIENTOS QUE IMPARTAN EDUCACIÓN EN LAS FORMAS PREVISTAS POR LA PRESENTE LEY.
- IV.- LOS LIBROS DE TEXTO, CUADERNOS DE TRABAJO, MATERIAL DIDÁCTICO, LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN MASIVA Y CUALQUIER OTRO QUE SE UTILICE PARA IMPARTIR LA EDUCACIÓN.
- V.- LOS BIENES Y LOS DEMÁS RECURSOS DESTINADOS A LA EDUCACIÓN.
- VI.- LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA.

ARTÍCULO 23.- EL ESTADO, SUS ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS Y LOS PARTICULARES CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS, EXPEDIRÁN CERTIFICADOS Y OTORGARÁN DIPLOMAS, TÍTULOS O GRADOS ACADÉMICOS A FAVOR DE LAS PERSONAS QUE HAYAN CONCLUIDO EL TIPO MEDIO O CURSADO ESTUDIOS DE TIPO SUPERIOR, DE CONFORMIDAD CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN LOS CORRESPONDIENTES PLANES DE ESTUDIO, DICHS CERTIFICADOS, DIPLOMAS, TÍTULOS Y GRADOS TENDRÁN VALIDEZ EN TODA LA REPÚBLICA.

ARTÍCULO 31.- LA FUNCIÓN EDUCATIVA A CARGO DE LAS UNIVERSIDADES Y LOS ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR QUE TENGAN EL CARÁCTER DE ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS DEL ESTADO SE EJERCERÁ DE ACUERDO CON LOS ORDENAMIENTOS LEGALES QUE LO RIJAN.

LA LEY FEDERAL DE EDUCACIÓN, CONCUERDA CON EL SENTIDO DEL ARTÍCULO 3º CONSTITUCIONAL Y DEMÁS APLICABLES DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA RESPONDIENDO TAMBIÉN A UNA SOCIEDAD COMO LA ACTUAL EN DONDE EL SISTEMA EDUCATIVO NO SÓLO DEBE PERMITIR AL MAYOR NÚMERO DE MEXICANOS EL ACCESO AL CONOCIMIENTO, LA INVESTIGACIÓN Y EL MANEJO DE LAS HERRAMIENTAS DE LA CULTURA TECNOLÓGICA, SINO QUE DEBE SERVIR

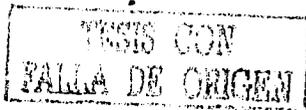


ADEMÁS DE APOYO Y COMPLEMENTO A LAS ACCIONES POLÍTICO-ECONÓMICAS QUE INCREMENTEN EL BIENESTAR NACIONAL.

1.2.3 ORDENAMIENTOS LEGALES.

LA LEY FEDERAL DE EDUCACIÓN RECONOCE EL PRINCIPIO DE AUTONOMÍA DE LOS ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS DEL ESTADO QUE TIENEN ESE ATRIBUTO. AL DECLARAR QUE LA FUNCIÓN EDUCATIVA QUE ESTOS DESEMPEÑAN, SE EJERCERÁ DE ACUERDO CON LOS ORDENAMIENTOS LEGALES QUE ESPECÍFICAMENTE LOS RIJAN, LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO POR SER UN ORGANISMO DESCENTRALIZADO DEL ESTADO, DOTADO DE PLENA CAPACIDAD JURÍDICA, CUENTA CON UNA LEY ORGÁNICA PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL DEL 6 DE ENERO DE 1945, EN DONDE SE ESTABLECEN LOS DERECHOS, LAS AUTORIDADES, LAS FUNCIONES, LOS FINES Y EL PATRIMONIO DE LA MISMA, CUENTA ADEMÁS CON UNA SERIE DE ORDENAMIENTOS LEGALES QUE LA RIGEN ACTUALMENTE ENTRE LOS QUE SE ENCUENTRAN:

- * EL ESTATUTO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, 1945.
 - * EL ESTATUTO DEL PERSONAL ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, 1974.
 - * EL ESTATUTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, 1965.
 - * EL ESTATUTO DEL SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, 1972.
- CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO DEL PERSONAL ACADÉMICO DE LA UNVIERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, DEL 1º DE FEBRERO DE 1983 AL 31 DE ENERO DE 1985.

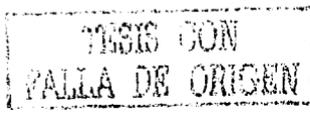


CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, DEL 1º DE NOVIEMBRE DE 1982 AL 31 DE OCTUBRE DE 1984.

- * REGLAMENTO INTERIOR DE LA H. JUNTA DE GOBIERNO, 1945.
- * REGLAMENTO DEL H. CONSEJO UNIVERSITARIO, 1949.
- * REGLAMENTO INTERIOR DEL PATRONATO UNIVERSITARIO, 1976.
- * REGLAMENTO DEL COLEGIO DE DIRECTORES DE FACULTADES Y ESCUELAS, 1971.
- * REGLAMENTO PARA LA ELECCIÓN DE REPRESENTANTES DE PROFESORES Y ALUMNOS ANTE LOS CONSEJOS TÉCNICOS DE LAS FACULTADES Y ESCUELAS, 1950.
- * REGLAMENTO DEL TRIBUNAL UNIVERSITARIO Y DE LA COMISIÓN DE HONOR, 1946.
- * REGLAMENTO GENERAL DE ESTUDIOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, 1967.
- * REGLAMENTO GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, 1979.
- * REGLAMENTO DE LA UNIDAD ACADÉMICA DE LOS CICLOS PROFESIONALES Y DE POSTGRADO DEL COLEGIO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES, 1976.
- * REGLAMENTO DE LOS CONSEJOS INTERNOS DE LOS PROYECTOS ACADÉMICOS DE LA UNIDAD ACADÉMICA DE LOS CICLOS PROFESIONALES DEL COLEGIO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES, 1977.
- * REGLAMENTO DE LA ESCUELA NACIONAL PREPARATORIA, 1972.
- * REGLAMENTO DE LA UNIDAD ACADÉMICA DEL CICLO DE BACHILLERATO DEL COLEGIO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES, 1971.
- * REGLAMENTO GENERAL DE INSCRIPCIONES, 1973.
- * REGLAMENTO GENERAL DE EXÁMENES, 1969.
- * Aprobado por el Consejo Universitario.

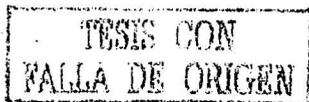
TRABAJA CON
FALLA DE ORIGEN

- * REGLAMENTO DE OPCIONES TÉCNICAS DE LA UNIDAD ACADÉMICA DEL CICLO DE BACHILLERATO DEL COLEGIO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES, 1974.
- * REGLAMENTO GENERAL DE PAGOS, 1966.
- * REGLAMENTO GENERAL DE INCORPORACIÓN Y REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS, 1972.
- * REGLAMENTO GENERAL DE LOS CENTROS DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA, 1970.
- * REGLAMENTO DE LAS PROYECCIONES CINEMATOGRAFICAS PUBLICADAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, 1972.
- * REGLAMENTO DE RECONOCIMIENTO AL MÉRITO UNIVERSITARIO, 1967.
- * REGLAMENTO DE LA TOGA UNIVERSITARIA, 1949.
- * REGLAMENTO DE LA COMISIÓN DICTAMINADORA DEL PERSONAL ACADÉMICO, 1977.
- * REGLAMENTO DE LA COMISIÓN MIXTA DE VIGILANCIA DEL PERSONAL ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, 1977.
- * REGLAMENTO DE LA COMISIÓN MIXTA DE CONCILIACIÓN Y RESOLUCIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, 1976.
- * REGLAMENTO DE LA COMISIÓN MIXTA PERMANENTE DE HIGIENE Y SEGURIDAD DEL PERSONAL ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, 1976.
- * REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO AL SERVICIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, 1968.
- * REGLAMENTO DE ESCALAFÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, 1973.
- * Aprobado por el Consejo Universitario.



- * REGLAMENTO DE LA COMISIÓN MIXTA DE CONCILIACIÓN (PERSONAL ADMINISTRATIVO), 1973.
- * REGLAMENTO DE LA COMISIÓN MIXTA DE TADULADORES (PERSONAL ADMINISTRATIVO), 1974.
- * REGLAMENTO DE LA COMISIÓN MIXTA PERMANENTE DE HIGIENE Y SEGURIDAD (PERSONAL ADMINISTRATIVO), 1974.
- * REGLAMENTO DE LA COMISIÓN MIXTA DE REGULARIZACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO AL SERVICIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, 1975.
- * REGLAMENTO DE LA COMISIÓN MIXTA DE ADMISIÓN (PERSONAL ADMINISTRATIVO)
- * REGLAMENTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS GUARDERIAS INFANTILES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, 1980.
- * REGLAMENTO DEL ESCUDO Y LEMA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, 1979.

* Aprobado por el Consejo Universitario.



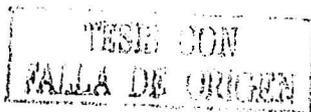
1.3 FINES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.
COMO SE MENCIONÓ ANTERIORMENTE LA LEY ORGÁNICA Y EL ESTATUTO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, ESTABLECE LOS FINES, INTEGRACIÓN AUTORIDADES, ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES DE LA INSTITUCIÓN.

SON FINES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO:

- IMPARTIR EDUCACIÓN SUPERIOR PARA FORMAR PROFESIONISTAS, INVESTIGADORES, PROFESORES UNIVERSITARIOS Y TÉCNICOS CUYA ACTIVIDAD SEA PROVECHOSA PARA LA SOCIEDAD.
- ORGANIZAR Y REALIZAR INVESTIGACIONES QUE ESTÉN VINCULADAS PRINCIPALMENTE CON LAS CONDICIONES DE VIDA Y LOS PROBLEMAS QUE ENFRENTA EL PAÍS.
- BUSCAR LA EXTENSIÓN DE LA CULTURA EN LA MAYOR AMPLITUD POSIBLE DENTRO DE LA SOCIEDAD.

1.4 ATRIBUCIONES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

- ORGANIZARSE COMO ESTIME MEJOR DENTRO DE LOS LINEAMIENTOS GENERALES, SEÑALADOS EN LA LEY ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.
- IMPARTIR SUS ENSEÑANZAS Y DESARROLLAR SUS INVESTIGACIONES DE ACUERDO CON EL PRINCIPIO DE LIBERTAD DE CÁTEDRA Y DE INVESTIGACIÓN.
- ORGANIZAR SUS BACHILLERATOS CON LAS MATERIAS Y POR EL NÚMERO DE AÑOS QUE ESTIME CONVENIENTE.
- EXPEDIR CERTIFICADOS DE ESTUDIOS, GRADOS Y TÍTULOS.
- OTORGAR PARA FINES ACADÉMICOS VALIDEZ A LOS ESTUDIOS QUE SE HAGAN EN OTROS ESTABLECIMIENTOS



EDUCATIVOS NACIONALES O EXTRANJEROS E INCORPORAR DE ACUERDO CON SUS REGLAJENTOS, ENSEÑANZAS DE BACHILLERATO O PROFESIONALES.

1.5 AUTORIDADES.

- LA JUNTA DE GOBIERNO.
- EL CONSEJO UNIVERSITARIO.
- EL RECTOR.
- EL PATRONATO.
- LOS DIRECTORES DE FACULTADES, ESCUELAS E INSTITUTOS.
- CONSEJOS TÉCNICOS.

LA JUNTA DE GOBIERNO.

INTEGRADA POR 15 MIEMBROS QUE SÓLO PODRÁN OCUPAR DENTRO DE LA UNIVERSIDAD, CARGOS DOCENTES O DE INVESTIGACIÓN Y HASTA QUE HAYAN TRANSCURRIDO 2 AÑOS DE SU SEPARACIÓN PODRÁN SER DESIGNADOS RECTOR O DIRECTORES DE FACULTADES, ESCUELAS E INSTITUTOS.

EL CARGO DE MIEMBRO DE LA JUNTA DE GOBIERNO SERÁ HONORARIO.

CORRESPONDE A LA JUNTA DE GOBIERNO, SEGÚN EL ARTÍCULO 6 DE LA LEY ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, NOMBRAR AL RECTOR, A LOS DIRECTORES DE FACULTADES, ESCUELAS E INSTITUTOS, DESIGNAR A LAS PERSONAS QUE FORMARÁN EL PATRONATO DE LA UNIVERSIDAD, RESOLVER EN DEFINITIVA CUANDO EL RECTOR VETE LOS ACUERDOS DEL CONSEJO UNIVERSITARIO, RESOLVER LOS CONFLICTOS QUE SURJAN EN-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TRE AUTORIDADES UNIVERSITARIAS Y EXPEDIR SU PROPIO REGLAMENTO.

EL CONSEJO UNIVERSITARIO.

INTEGRADO POR EL RECTOR, LOS DIRECTORES DE FACULTADES, ESCUELAS E INSTITUTOS, POR REPRESENTANTES PROFESORES Y REPRESENTANTES ALUMNOS DE CADA UNA DE LAS FACULTADES Y ESCUELAS EN LA FORMA QUE DETERMINE EL ESTATUTO, POR UN REPRESENTANTE DE LOS EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD, POR UN PROFESOR REPRESENTANTE DE LOS CENTROS DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA. EL SECRETARIO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD LO SERÁ TAMBIÉN DEL CONSEJO.

LAS FACULTADES DEL CONSEJO UNIVERSITARIO SEGÚN EL ARTÍCULO 8 DE LA LEY ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, SON EL EXPEDIR TODAS LAS NORMAS Y DISPOSICIONES GENERALES ENCAMINADAS A LA MEJOR ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO TÉCNICO, DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD, CONOCER DE LOS ASUNTOS QUE, DE ACUERDO CON LAS NORMAS Y DISPOSICIONES GENERALES ANTES MENCIONADAS LE SEAN SOMETIDAS, LAS DEMÁS QUE ÉSTA LE OTORGA Y EN GENERAL CONOCER DE CUALQUIER ASUNTO QUE NO SEA DE LA COMPETENCIA DE ALGUNA OTRA AUTORIDAD UNIVERSITARIA.

EL RECTOR.

JEFE NATO DE LA UNIVERSIDAD, SU REPRESENTANTE LEGAL Y PRESIDENTE DEL CONSEJO UNIVERSITARIO, DURARÁ EN SU CARGO CUATRO AÑOS Y PODRÁ SER REELECTO UNA VEZ.
EL RECTOR CUIDARÁ DEL EXACTO CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CIONES DE LA JUNTA DE GOBIERNO Y DE LAS QUE DICTE EL CONSEJO UNIVERSITARIO.

EL PATRONATO.

ESTÁ INTEGRADO POR TRES MIEMBROS QUE SON DESIGNADOS POR TIEMPO INDEFINIDO Y DESEMPEÑAN SU CARGO SIN PERCIBIR RETRIBUCIÓN ALGUNA.

CORRESPONDE AL PATRONATO, ADMINISTRAR EL PATRIMONIO UNIVERSITARIO Y SUS RECURSOS ORDINARIOS, ASÍ COMO LOS EXTRAORDINARIOS QUE POR CUALQUIER CONCEPTO PUDIERA ALLEGARSE, FORMULAR EL PRESUPUESTO GENERAL ANUAL DE INGRESOS Y EGRESOS, ASÍ COMO MODIFICACIONES QUE HAYA QUE INTRODUCIR DURANTE CADA EJERCICIO, OYENDO PARA ELLO A LA COMISIÓN DE PRESUPUESTOS DEL CONSEJO Y AL RECTOR, EL PRESUPUESTO DEBERÁ SER APROBADO POR EL CONSEJO UNIVERSITARIO DENTRO DE LOS TRES PRIMEROS MESES A LA FECHA EN QUE CONCLUYA UN EJERCICIO, LA CUENTA RESPECTIVA, PREVIA REVISIÓN DE LA MISMA, QUE PRACTIQUE UN CONTADOR PÚBLICO INDEPENDIENTE, DESIGNADO CON ANTELACIÓN POR EL PROPIO CONSEJO UNIVERSITARIO, DESIGNAR AL TESORERO DE LA UNIVERSIDAD Y A LOS EMPLEADOS QUE DIRECTAMENTE ESTÁN A SUS ÓRDENES PARA REALIZAR LOS FINES DE ADMINISTRACIÓN A QUE SE REFIERE EL PRIMER PUNTO, DESIGNAR AL CONTRALOR Y AUDITOR INTERNO DE LA UNIVERSIDAD Y A LOS EMPLEADOS QUE DE ÉL DEPENDAN LOS QUE TENDRÁN A SU CARGO LLEVAR AL DÍA LA CONTABILIDAD, VIGILAR LA CORRECTA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO, PREPARAR LA CUENTA ANUAL Y RENDIR MENSUALMENTE AL PATRONATO UN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INFORME DE LA MARCHA DE LOS ASUNTOS ECONÓMICOS DE LA UNIVERSIDAD, DETERMINAR LOS CARGOS QUE REQUERIRÁN FIANZA PARA SU DESEMPEÑO Y EL MONTO DE ÉSTA, GESTIONAR EL MAYOR INCREMENTO DEL PATRIMONIO UNIVERSITARIO, ASÍ COMO EL AUMENTO DE LOS INGRESOS EN LA INSTITUCIÓN Y LAS FACULTADES QUE SEAN CONEXAS CON LAS ANTERIORES.

DIRECTORES DE FACULTADES, ESCUELAS E INSTITUTOS.

LOS DIRECTORES DE FACULTADES Y ESCUELAS, SERÁN DESIGNADOS POR LA JUNTA DE GOBIERNO QUE FORMARÁ EL RECTOR, QUIEN PREVIAMENTE LA SOMETERÁ A LA APROBACIÓN DE LOS CONSEJOS TÉCNICOS RESPECTIVOS.

LOS DIRECTORES DE INSTITUTOS, SERÁN NOMBRADOS POR LA JUNTA A PROPUESTA DEL RECTOR.

CONSEJOS TÉCNICOS.

EN LAS FACULTADES Y ESCUELAS SE CONSTITUIRÁN CONSEJOS TÉCNICOS INTEGRADOS POR UN REPRESENTANTE PROFESOR DE CADA UNA DE LAS ESPECIALIDADES QUE SE IMPARTAN Y POR DOS REPRESENTANTES DE LOS ALUMNOS.

PARA COORDINAR LA LABOR DE LOS INSTITUTOS SE INTEGRARÁN DOS CONSEJOS UNO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y OTRO DE HUMANIDADES.

LOS CONSEJOS TÉCNICOS SERÁN ÓRGANOS NECESARIOS DE CONSULTA EN LOS CASOS QUE SEÑALE EL ESTATUTO.

1.6 ESTRUCTURA ORGÁNICA.

PARA CUMPLIR SUS FINES, LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, SE ENCUENTRA ESTRUCTURADA CONFORME A LA LEY ORGÁNICA Y EL ESTATUTO GENERAL.

LA UNIVERSIDAD COMO ORGANIZACIÓN, CONSTITUYE UNA UNIDAD INTEGRAL DENTRO DE LA CUAL, CUALQUIER CAMBIO AFECTA A LA ESTRUCTURA DE LA MISMA Y A SU MEDIO EN CONJUNTO, POR LO QUE SE PUEDE CONSIDERAR COMO UN SISTEMA EN DONDE LOS ELEMENTOS QUE LA INTEGRAN FORMAN A LA VEZ SUBSISTEMAS QUE SE PUEDEN ESTIMAR COMO SISTEMAS EN SÍ MISMOS.

DE ÉSTA MANERA PODEMOS AFIRMAR QUE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA UNIVERSIDAD, ESTÁ INTEGRADA POR CUATRO GRANDES SUBSISTEMAS:

- DOCENCIA.
- INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y HUMANÍSTICA.
- EXTENSIÓN UNIVERSITARIA.
- ADMINISTRACIÓN CENTRAL.

LA COMUNICACIÓN ES IMPORTANTE PARA LA VIDA DEL SISTEMA, PARA LO CUAL EXISTE EL COLEGIO DE DIRECTORES DE LAS FACULTADES Y ESCUELAS QUE TIENE COMO OBJETO MANTENER LA COMUNICACIÓN ADECUADA ENTRE EL RECTOR Y LOS MIEMBROS QUE INTEGRAN EL COLEGIO: DIRECTORES DE FACULTADES Y ESCUELAS, EL COORDINADOR DE HUMANIDADES, EL COORDINADOR DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y EL COORDINADOR DEL COLEGIO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES, ASÍ COMO LA COMISIÓN INTERNA DE ADMINISTRACIÓN, CUYO OBJETIVO ES EL PLANEAR Y PROMOVER EL CONTINUO MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DENTRO DE LA UNIVERSIDAD

SUBSISTEMA	INTEGRANTES
DOCENCIA	FACULTADES ESCUELAS COLEGIO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y HUMANÍSTICA	COORDINACIÓN DE HUMANIDADES COORDINACIÓN DE LA INVESTI- GACIÓN CIENTÍFICA
EXTENSIÓN UNIVERSITARIA	COORDINACIÓN DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA
ADMINISTRACIÓN CENTRAL	SECRETARÍA GENERAL SECRETARÍA GENERAL ADMINIS- TRATIVA SECRETARÍA DE LA RECTORÍA ABOGADO GENERAL TESORERÍA, CONTRALORÍA

LAS DEPENDENCIAS QUE PARTICIPAN O INTEGRAN ESTOS SUBSIS-
TEMAS, SE ENCUENTRAN ENLISTADAS EN EL ANEXO 1.

CAPITULO II
LA ADMINISTRACION DE RECURSOS
HUMANOS. (ASPECTOS TEORICOS)

2. QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS HA COBRADO GRAN IMPORTANCIA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES DEBIDO A QUE LA EFICIENCIA CON LA CUAL PUEDEN SER OPERADAS TENDRÁN MÁS POSIBILIDADES DE ÉXITO, BASÁNDOSE EN LA FORMA EN QUE SUS RECURSOS SON ADMINISTRADOS.

LA EFECTIVIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN PARA ALCANZAR SUS METAS DEPENDERÁ EN MUCHO DE LA CALIDAD DE SUS RECURSOS HUMANOS, ES DECIR, SI ESTOS CUENTAN CON UN ALTO ÍNDICE DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTO SE TRADUCE EN UNA MAYOR EFICIENCIA.

PARTIENDO DEL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN COMO EL ARREGLO DE LAS FUNCIONES QUE SE ESTIMEN NECESARIAS PARA LOGRAR UN OBJETIVO INDICANDO LA RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

ASIGNADAS A LAS PERSONAS QUE TIENEN A SU CARGO LA EJECUCIÓN DE LAS FUNCIONES RESPECTIVAS SE PUEDE CONCEPTUALIZAR A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO UN MEDIO DE LOGRAR UN OBJETIVO PREDETERMINADO MEDIANTE LA APLICACIÓN DE UN PROCESO PARA EL DESARROLLO DEL INDIVIDUO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

2.1 PRINCIPALES CORRIENTES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

EL MOVIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA HA TENIDO GRAN INFLUENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE RESULTADOS A TRAVÉS DE LA COORDINACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES EN LAS ORGANIZACIONES, AUMENTANDO ASÍ LA EFICIENCIA EN LA PRODUCCIÓN MEDIANTE PRINCIPIOS GENERALES DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO PARA DESEMPEÑAR UNA TAREA LO MÁS EFICAZ Y ECONÓMICAMENTE POSIBLE COMO POR EJEMPLO: LA UTILIZACIÓN DE LA TÉCNICA DE ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS QUE REDUCE EL GRADO DE AUTONOMÍA DE LOS TRABAJADORES Y LOS SOMETE A UNA VIGILANCIA Y A UN CONTROL PERMANENTE EN LA EJECUCIÓN DE SUS TAREAS. NO OBSTANTE, NO BASTA CON ESTRUCTURAR UN PROCEDIMIENTO, SINO QUE ES NECESARIO EL SELECCIONAR AL TRABAJADOR MÁS ADECUADO PARA DETERMINADA LABOR E INDUCIRLO Y CAPACITARLO SOBRE EL TRABAJO A DESARROLLAR, A FIN DE HABILITARLO PARA CUMPLIR CON LOS ESTANDARES PREESTABLECIDOS, POR LO QUE ES NECESARIO IMPLEMENTAR SISTEMAS DE INCENTIVOS ECONÓMICOS, SOCIALES, MORALES Y PSICOLÓGICOS DE ACUERDO CON SU PRODUCTIVL

DAD.

UNO DE LOS INICIADORES DE ESTE MOVIMIENTO ES FEDERICO TAYLOR, CUYA OBRA "PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA" HA SIDO DE GRAN UTILIDAD DENTRO DEL ÁREA DE LA ADMINISTRACIÓN PRINCIPALMENTE EN LA PRODUCCIÓN, YA QUE SUS ESTUDIOS BUSCABAN MÉTODOS DE TRABAJO MÁS EFICIENTES MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LOS MOVIMIENTOS QUE LO COMPONÍAN, EL TIEMPO UTILIZADO Y LAS HERRAMIENTAS EMPLEADAS, CONSIDERANDO AL HOMBRE COMO PARTE DE LA MÁQUINA Y AL TRABAJO COMO UNA OBLIGACIÓN, LLEGANDO A LA CONCLUSIÓN QUE PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA EN LA PRODUCCIÓN ES NECESARIO SEGUIR UN MODELO QUE SE LO PERMITIERA, POR LO QUE POSTERIORMENTE OTRO PARTICIPANTE DE ESTE MOVIMIENTO HENRY FAYOL DISEÑÓ EL PRIMER MODELO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO "PREVEER, ORGANIZAR, DIRIGIR, COORDINAR Y CONTROLAR", ASIMISMO, PRETENDIÓ ELIMINAR PRÁCTICAS IMPROVISADAS Y EMPÍRICAS CON EL FIN DE CONTRIBUIR AL DESARROLLO DE TODA ORGANIZACIÓN CONSIDERANDO QUE LA ADMINISTRACIÓN DEBE IMPARTIRSE A TODOS LOS NIVELES DE ENSEÑANZA Y DEFINE A LA ADMINISTRACIÓN COMO: "ADMINISTRAR ES PREVEER, ORGANIZAR, DIRIGIR, COORDINAR Y CONTROLAR". PROPORCIONANDO PRINCIPIOS FLEXIBLES Y SUSCEPTIBLES DE ADAPTARSE A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN, COMO ENTRE LOS QUE FIGURAN: PRINCIPIO DE ESPECIALIZACIÓN.- EN DONDE SE BUSCA PRODUCIR MÁS Y MEJOR CON EL MISMO ESFUERZO POR MEDIO DE UNA ESPECIALIZACIÓN DE FUNCIONES.

PRINCIPIO DE AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD.- LA QUE ES CONSIDERADA COMO BINOMIO YA QUE A TODA AUTORIDAD CORRESPONDE UNA RESPONSABILIDAD.

PRINCIPIO DE DISCIPLINA.- ES EL RESPETO A LAS CONDICIONES QUE TIENEN POR OBJETO LA OBEDIENCIA, LA ASIDUIDAD, LA ACTIVIDAD Y LAS MUESTRAS EXTERIORES DE RESPETO. MIENTRAS EXISTA RESPETO ENTRE LOS MIEMBROS DE UNA ORGANIZACIÓN, POR LOS REGLAMENTOS Y CONVENIOS, ESTOS PUEDEN LLEGAR A UN ACUERDO.

PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO.- EN DONDE UN SUBORDINADO NO DEBE RECIBIR ÓRDENES DE MÁS DE UN SÓLO JEFE CON EL FIN DE LOGRAR SU IDENTIFICACIÓN EVITANDO ASÍ LA DUPLICIDAD DE MANDO.

PRINCIPIO DE REMUNERACIÓN DEL PERSONAL.- ES EL PRECIO DEL SERVICIO PRESTADO EL CUAL DEBE SER EQUITATIVO PARA QUE EN LA MEDIDA DE LO POSIBLE DE SATISFACCIÓN AL PERSONAL Y A LA ORGANIZACIÓN.

PRINCIPIO DE JERARQUÍA.- EN DONDE EXISTEN UNA SERIE DE NIVELES EN LA ORGANIZACIÓN DESDE LOS PUESTOS DEL MÁS ALTO HASTA LOS PUESTOS DEL MÁS BAJO NIVEL.

PRINCIPIO DE ORDEN.- CADA PERSONA DEBE ESTAR EN SU LUGAR CON EL OBJETO DE LOGRAR ARMONÍA.

PRINCIPIO DE ESTABILIDAD.- CAUSA Y CONSECUENCIA DE UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

PRINCIPIO DE INICIATIVA.- CONSISTE EN LA LIBERTAD DE PROPONER Y EJECUTAR UNA FUENTE DE INNOVACIONES Y AVANCES CONSTANTES.

COMO CONSECUENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA SE DESARROLLARON UNA SERIE DE PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA CONDUCTA DEL HOMBRE DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES, EN LOS QUE SE CONSIDERA QUE LA CONDUCTA HUMANA CORRESPONDE A OBJETIVOS, NECESIDADES Y ACTITUDES GRUPALES BUSCANDO NORMAS DE ACTUACIÓN DE ESTOS COMO EXPLICACIÓN DE CONDUCTAS INDIVIDUALES Y COMO MEDIOS DE COMUNICACIÓN DEL HOMBRE CON ÉSTA Y EL MEDIO AMBIENTE A TRAVÉS DE SU TRABAJO COMO ACTIVIDAD FUNDAMENTAL.

DE LO ANTERIOR SE DERIVA QUE PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN ES NECESARIO CREAR MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN PARA QUE DICHOS OBJETIVOS SE IDENTIFIQUEN CON LOS PROPIOS DEL TRABAJADOR, SIENDO NECESARIO DEFINIR LOS RESULTADOS QUE SE ESPERAN DE CADA DEPARTAMENTO, LAS ACTIVIDADES QUE DEBEN REALIZAR Y LAS RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES QUE DEBEN ESTOS TENER EN EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES.

LA ORGANIZACIÓN CREA UN CONJUNTO DE RESPONSABILIDADES FRENTE A LA COMUNIDAD, CREANDO FUENTES DE TRABAJO POR MEDIO DE LA INVERSIÓN DE LOS RECURSOS DE QUE DISPONE Y EMPLEANDO SU CAPACIDAD PARA PRODUCIR BIENES Y SERVICIOS QUE SATISFAGAN SUS NECESIDADES DE MANERA OPORTUNA Y A UN NIVEL DE ALTA CALIDAD, POR OTRA PARTE, FRENTE A LOS

TRABAJADORES, MANTENIENDO LA RESPONSABILIDAD DE CREAR EMPLEOS JUSTAMENTE REMUNERADOS EN CONDICIONES ADECUADAS QUE SATISFAGAN SUS NECESIDADES.

POR LO QUE CABE DESTACAR QUE LA FUNCIÓN PRIMORDIAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ES COORDINAR EL TRABAJO COMO MEDIO PARA INTEGRAR UN CONJUNTO DE PERSONAS IDONEAS CON LA FINALIDAD DE LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN, POR MEDIO DE UNA ADECUADA PLANEACIÓN, RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INDUCCIÓN, PROMOCIÓN Y CONTRATOS DE TRABAJO PARA LOGRAR QUE TODOS LOS PUESTOS DE UNA ORGANIZACIÓN SEAN CUBIERTOS POR PERSONAL ADECUADO Y QUE SEAN REMUNERADOS JUSTA Y EQUITATIVAMENTE DE ACUERDO AL ESFUERZO, EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD QUE DESARROLLA EL PERSONAL POR MEDIO DE LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES INHERENTES A SU PUESTO. ASIMISMO, LOGRAR LA CONCILIACIÓN DE INTERESES DESARROLLANDO Y MANTENIENDO LAS RELACIONES ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y EL PERSONAL, COMO LO ES LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y LAS OPORTUNIDADES DE PROGRESO QUE SE LE BRINDAN AL TRABAJADOR POR MEDIO DE UNA ADECUADA COMUNICACIÓN, CONTRATACIÓN COLECTIVA, DISCIPLINA, MOTIVACIÓN, CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL PARA SATISFACER EN LA MEDIDA DE LO POSIBLE LAS NECESIDADES DEL TRABAJADOR Y DE LA ORGANIZACIÓN.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

DESARROLLAR Y ADMINISTRAR POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA PROVEER: UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA EFICIENTE, EMPLEADOS CAPACES, TRATO EQUITATIVO ENTRE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN, OPORTUNIDADES DE PROGRESO A LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN, SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y SEGURIDAD EN EL MISMO. ESTOS DEBEN RELACIONARSE CON EL BIENESTAR PÚBLICO Y ESTÁN ENCAMINADOS A OBTENER LA EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR EL INDIVIDUO Y DE LA COOPERACIÓN DE LOS MISMOS EN LA REALIZACIÓN DE LOS FINES PERSEGUIDOS CON LA ORGANIZACIÓN, LOS TRABAJADORES Y LA COMUNIDAD.

2.3 FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

UN RESUMEN DE LAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS, QUE EL LICENCIADO FERNANDO ARIAS GALICIA Y ANDREW SIKULA DESARROLLARON, PERMITIRÁN AL LECTOR ESTABLECER UN MARCO DE REFERENCIA QUE DETERMINE CUÁLES SON LAS FUNCIONES PRINCIPALES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

FUNCION	SUBFUNCIONES
EMPLEO	RECLUTAMIENTO SELECCIÓN INDUCCIÓN PROMOCIÓN Y TRANSFERENCIA VENCIMIENTOS DE CONTRATOS DE TRABAJO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FUNCIÓN

SUBFUNCIONES

ADMINISTRACIÓN DE
SUELDOS Y SALARIOS

ASIGNACIÓN DE FUNCIONES
DETERMINACIÓN DE SALARIOS
CALIFICACIÓN DE MÉRITOS
COMPENSACIÓN SUPLEMENTARIA
CONTROL DE ASISTENCIA

RELACIONES INTERNAS

COMUNICACIÓN
CONTRATACIÓN COLECTIVA
DISCIPLINA
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL
DESARROLLO DEL PERSONAL
ENTRENAMIENTO

SERVICIOS AL PERSONAL

ACTIVIDADES RECREATIVAS
SEGURIDAD
PROTECCIÓN Y VIGILANCIA

PLANEACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS

FUNCIÓN EMPLEO.- TIENE POR OBJETO LOGRAR QUE TODOS LOS PUESTOS SEAN CUBIERTOS POR PERSONAL IDÓNEO, DE ACUERDO A UNA ADECUADA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

RECLUTAMIENTO.- BUSCAR Y ATRAER SOLICITANTES CAPACES PARA CUBRIR LAS VACANTES QUE SE PRESENTEN.

SELECCIÓN.- ANALIZAR LAS HABILIDADES Y CAPACIDADES DE LOS SOLICITANTES, A FIN DE DECIDIR, SOBRE BASES OBJETIVAS, CUÁLES TIENEN MAYOR POTENCIAL PARA EL DESEMPEÑO DE UN PUESTO Y POSIBILIDADES DE UN DESARROLLO FUTURO, TANTO PERSONAL COMO DE LA ORGANIZACIÓN.

TRABAJA CON
FALLA DE ORIGEN

ASIGNACIÓN DE FUNCIONES.- ASIGNAR OFICIALMENTE A CADA TRABAJADOR UN PUESTO CLARO Y PRECISAMENTE DEFINIDO EN CUANTO A SUS RESPONSABILIDADES, OBLIGACIONES, OPERACIONES Y CONDICIONES DE TRABAJO.

DETERMINACIÓN DE SALARIOS.- ASIGNAR VALORES MONETARIOS A LOS PUESTOS DE TAL FORMA QUE SEAN JUSTOS Y EQUITATIVOS EN RELACIÓN A OTRAS POSICIONES EN LA ORGANIZACIÓN Y A PUESTOS SIMILARES DEL MERCADO DE TRABAJO.

CALIFICACIÓN DE MÉRITOS.- EVALUAR, MEDIANTE LOS MEDIOS MÁS OBJETIVOS, LA ACTUACIÓN DE CADA TRABAJADOR ANTE LAS OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE SUS PUESTOS.

COMPENSACIÓN SUPLEMENTARIA.- PROVEER INCENTIVOS MONETARIOS ADICIONALES O PREMIOS A LOS SUELDOS BÁSICOS PARA MOTIVAR LA INICIATIVA Y EL MEJOR LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

CONTROL DE ASISTENCIA.- ESTABLECER HORARIOS DE TRABAJO Y PERÍODOS DE AUSENCIA CON O SIN PERCEPCIÓN DE SUELDO QUE SEAN JUSTOS, TANTO PARA LOS EMPLEADOS COMO PARA LA ORGANIZACIÓN, ASÍ COMO SISTEMAS EFICIENTES QUE PERMITAN SU CONTROL.

FUNCIÓN RELACIONES INTERNAS.- LOGRAR QUE TANTO LAS RELACIONES ESTABLECIDAS ENTRE LA DIRECCIÓN Y EL PERSONAL, COMO LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y LAS OPORTUNIDADES DE PROGRESO DEL TRABAJADOR, SEAN DESARROLLADAS Y MANTENIDAS, CONCILIANDO LOS INTERESES DE AMBAS PARTES.

COMUNICACIÓN.- PROMOVER LOS SISTEMAS, MEDIOS Y CLIMA APROPIADOS PARA DESARROLLAR IDEAS E INTERCAMBIAR INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA ORGANIZACIÓN.

TERMINADO
FALLA DE ORIGEN

INDUCCIÓN.- DAR TODA LA INFORMACIÓN NECESARIA AL NUEVO TRABAJADOR Y REALIZAR TODAS LAS ACTIVIDADES PERTINENTES PARA LOGRAR SU RÁPIDA INCORPORACIÓN A LOS GRUPOS SOCIALES QUE EXISTEN EN SU MEDIO DE TRABAJO, A FIN DE LOGRAR UNA IDENTIFICACIÓN ENTRE EL NUEVO MIEMBRO Y LA ORGANIZACIÓN Y VICEVERSA.

PROMOCIÓN Y TRANSFERENCIA.- ASIGNAR A LOS TRABAJADORES A LOS PUESTOS EN QUE MEJOR UTILICEN SUS CAPACIDADES, BUSCAR SU DESARROLLO INTEGRAL Y ESTAR PENDIENTES DE AQUELLOS MOVIMIENTOS QUE LE PERMITAN UNA MEJOR POSICIÓN PARA SU DESARROLLO, DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LA COLECTIVIDAD.

VENCIMIENTOS DE CONTRATOS DE TRABAJO.- LLEGADO EL CASO DEL TÉRMINO DEL CONTRATO DE TRABAJO, ESTO DEBERÁ HACERSE EN LA FORMA MÁS CONVENIENTE, TANTO PARA LA ORGANIZACIÓN COMO PARA EL TRABAJADOR, DE ACUERDO A LA LEY.

FUNCIÓN ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS.- EL OBJETIVO ES EL DE LOGRAR QUE TODOS LOS TRABAJADORES SEAN JUSTA Y EQUITATIVAMENTE COMPENSADOS MEDIANTE SISTEMAS DE REMUNERACIÓN RACIONAL DEL TRABAJO Y DE ACUERDO AL ESFUERZO, EFICIENCIA RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES DE TRABAJO DE CADA PUESTO.

LA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS- DEBERÁ BASARSE EN LOS TABULADORES ESTRUCTURADOS SOBRE VALUACIÓN DE PUESTOS Y LOS DATOS RESULTANTES DE ENCUESTAS DE SALARIOS DE LOS MERCADOS DE TRABAJO QUE AFECTEN A LA ORGANIZACIÓN, TENIENDO EN CUENTA LOS SALARIOS MÍNIMOS VIGENTES EN CADA REGIÓN DE LA REPÚBLICA DONDE TENGA SUCURSALES LA ORGANIZACIÓN.

TIENE CON
FALLA DE ORIGEN

CONTRATACIÓN COLECTIVA.- LLEGAR A ACUERDOS CON ORGANIZACIONES OFICIALMENTE RECONOCIDAS Y LEGALMENTE ESTABLECIDAS QUE SATISFAGAN EN LA MEJOR FORMA POSIBLE LOS INTERESES DE LOS TRABAJADORES Y DE LA ORGANIZACIÓN.

DISCIPLINA.- DESARROLLAR Y MANTENER REGLAMENTOS DE TRABAJO EFECTIVOS Y CREAR Y PROMOVER RELACIONES DE TRABAJO ARMÓNICAS CON EL PERSONAL.

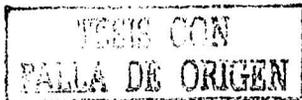
DESARROLLO DE PERSONAL.- BRINDAR OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LOS TRABAJADORES, A FIN DE QUE LOGREN SATISFACER SUS DIFERENTES TIPOS DE NECESIDADES Y PARA QUE EN LO REFERENTE AL TRABAJO PUEDAN OCUPAR PUESTOS SUPERIORES.

ENTRENAMIENTO.- DAR AL TRABAJADOR LAS OPORTUNIDADES PARA DESARROLLAR SU CAPACIDAD, A FIN DE ALCANZAR LAS NORMAS DE RENDIMIENTO QUE SE ESTABLEZCAN, ASÍ COMO PARA LOGRAR QUE DESARROLLE TODAS SUS POTENCIALIDADES EN BIEN DE ÉL MISMO Y DE LA ORGANIZACIÓN.

FUNCIÓN SERVICIOS AL PERSONAL.- TIENE POR OBJETO SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES QUE LABORAN EN LA ORGANIZACIÓN Y TRATAR DE AYUDARLES EN PROBLEMAS RELACIONADOS A SU SEGURIDAD Y BIENESTAR PERSONAL.

ACTIVIDADES RECREATIVAS.- ESTUDIAR Y RESOLVER LAS PETICIONES QUE HAGAN LOS TRABAJADORES SOBRE PROGRAMAS Y/O INSTALACIONES PARA SU ESPARCIMIENTO.

SEGURIDAD.- DESARROLLAR Y MANTENER INSTALACIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA PREVENIR ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES.



PROTECCIÓN Y VIGILANCIA.- TENER ADECUADOS MÉTODOS PRECAUTORIOS PARA SALVAGUARDAR A LA ORGANIZACIÓN, A SU PERSONAL Y A SUS PERTENENCIAS, DE ROBO, FUEGO Y RIESGOS SIMILARES.

FUNCIÓN PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.- REALIZAR ESTUDIOS TENDIENTES A LA PROYECCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN EN EL FUTURO, INCLUYENDO ANÁLISIS DE PUESTOS PROYECTADOS Y ESTUDIOS DE POSIBILIDADES DE DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES PARA OCUPAR ESTOS, A FIN DE DETERMINAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, LLEGAN DO EL CASO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

ANDREW SIKULA SIN EMBARGO, DETERMINÓ 4 FUNCIONES SUSTANTIVAS DE RECURSOS HUMANOS, INTEGRANDO ALGUNAS DE LAS SUBFUNCIONES DESARROLLADAS POR ARIAS GALICIA EN FUNCIONES COMO SIGUE:

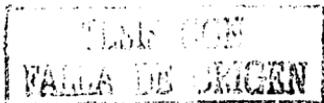
- 1) PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
- 2) RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, COLOCACIÓN E INDUCCIÓN.
- 3) ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.
- 4) ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.

FUNCIÓN PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: ES EL PROCESO PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE FUERZA DE TRABAJO Y LOS MEDIOS PARA SATISFACER SUS NECESIDADES Y LLEVAR A CABO LOS PLANES DE UNA ORGANIZACIÓN.

FUNCIÓN RECLUTAMIENTO: IMPLICA ATRAER Y PROPORCIONAR NUEVO PERSONAL A LA INSTITUCIÓN.

SELECCIÓN: ES LA ACCIÓN DE ESCOGER A CIERTAS PERSONAS ENTRE VARIAS.

COLOCACIÓN: IMPLICA LA RELACIÓN DE LAS CUALIDADES ÚNICAS DE UN EMPLEADO CON SUS REQUERIMIENTOS UNICOS.



FUNCIÓN INDUCCIÓN: SE REFIERE A LA ORIENTACIÓN, ES DECIR, A LAS INSTRUCCIONES Y ENTRENAMIENTO INICIALES QUE RECIBE EL EMPLEADO.

FUNCIÓN ENTRENAMIENTO: ES UN CORTO PROCESO EDUCATIVO QUE IMPLICA UNA INSTRUCCIÓN SISTEMÁTICA QUE ENFATIZA EL APRENDIZAJE MANUAL Y LAS HABILIDADES PRÁCTICAS DE LOS EMPLEADOS QUE NO TIENEN PUESTOS DE SUPERVISORES.

FUNCIÓN DESARROLLO: ES UN PROCESO EDUCATIVO A LARGO PLAZO QUE IMPLICA UNA INSTRUCCIÓN Y PRÁCTICA SISTEMÁTICA PARA ENFATIZAR EL APRENDIZAJE ABSTRACTO Y TEÓRICO DE LOS CONCEPTOS REALIZADOS POR LOS SUPERVISORES.

FUNCIÓN ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS: ES EL PROCESO QUE SE USA PARA ANALIZAR PROBLEMAS TALES COMO NIVELES DE SUELDO Y SALARIOS, ESTRUCTURAS DE LOS MISMOS, DETERMINACIÓN DEL SALARIO INDIVIDUAL, MÉTODO DE PAGO, COMPENSACIONES INDIRECTAS, EXENCIÓN DE EMPLEADOS Y CONTROL DE SUELDOS Y SALARIOS PARA DARLES SOLUCIONES.

2.4 MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

TIENIENDO YA EL MARCO DE REFERENCIA EN DONDE DIVERSOS AUTORES PROPONEN LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, UNA VEZ ANALIZADAS LAS MISMAS, EXISTE LA POSIBILIDAD DE PLANTEAR UN MODELO TEÓRICO. EL MODELO CONSTA DE CUATRO FUNCIONES: PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS; EMPLEO; ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS; CAPACITACIÓN Y DESARROLLO. SUBDIVIDIDO A SU VEZ EN NUEVE SUBFUN-

TRABAJA CON
FALLA DE ORIGEN

CIONES: RECLUTAMIENTO; SELECCIÓN; INDUCCIÓN; PROMOCIÓN;
TRANSFERENCIA; ANÁLISIS DE PUESTOS; VALUACIÓN DE PUESTOS;
CALIFICACIÓN DE MÉRITOS Y PRESTACIONES Y SERVICIOS.

FUNCIÓN PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

LA IMPORTANCIA PRINCIPAL DE LA PLANEACIÓN DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, RADICA EN LA BÚSQUEDA DE LOS SUMINISTROS IDÓNEOS. LA CANTIDAD Y CALIDAD APROPIADAS, ASÍ COMO LA UTILIZACIÓN EFECTIVA DE CADA RECURSO. SU RESPONSABILIDAD SE EXTIENDE A TODA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA, SIN EMBARGO, DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ES PRINCIPIO Y FIN DEL PROCESO.

LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ES UN PROCESO QUE NOS SIRVE PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE LA FUERZA DE TRABAJO Y LOS MEDIOS MÁS ADECUADOS PARA SATISFACERLAS, ENCAMINADOS AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN; PARA ELLO SE REQUIERE DE INSTRUMENTOS QUE NOS SIRVAN O PONGAN A LA REALIZACIÓN DE UNA ADECUADA PLANEACIÓN, DENTRO DE LOS QUE SE ENCUENTRAN EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS Y EL PRONÓSTICO.

EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS ES LA HERRAMIENTA BÁSICA POR MEDIO DE LA CUAL CONOCEREMOS LA EXPERIENCIA, PREPARACIÓN, ASPIRACIONES Y DATOS GENERALES DEL TRABAJADOR, QUE NOS AYUDAN A DETERMINAR SU DESARROLLO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, SU POTENCIAL Y SU FUTURO EN ELLA.

EL PRONÓSTICO ES LA HERRAMIENTA QUE NOS SIRVE PARA DETERMINAR CON LO QUE DEBEN CONTAR LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN EN EL FUTURO, (CANTIDAD, EXPERIENCIA, EXPECTATI-

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

VAS, ETC.) Y LO QUE SE ESPERA OCURRIRÁ EN LA ORGANIZACIÓN, (CRECIMIENTO, ETC.)

FUNCIÓN EMPLEO.

ESTA FUNCIÓN NOS LLEVARÁ A LOGRAR QUE TODOS LOS PUESTOS SEAN CUBIERTOS CON PERSONAL IDÓNEO, DE ACUERDO A UNA ADECUADA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, (ELEMENTO MÁS IMPORTANTE DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS). A TRAVÉS DE LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

RECLUTAMIENTO.- EL CUAL BUSCA ATRAER SOLICITANTES CAPACES PARA CUBRIR LAS VACANTES QUE SE PRESENTEN, PARA LO CUAL SE REQUIERE DE LA INVESTIGACIÓN DE TODAS LAS FUENTES POSIBLES DE CANDIDATOS, TANTO INTERNAS COMO EXTERNAS, CON EL PROPÓSITO DE QUE LOS INDIVIDUOS CALIFICADOS SEAN TOMADOS EN CUENTA EN LA APERTURA ACTUAL O FUTURA DE NUEVOS PUESTOS O VACANTES EXISTENTES.

SELECCIÓN.- ES UN PROCESO QUE IMPLICA COMPARAR LAS HABILIDADES, INTERESES, APTITUDES Y PERSONALIDAD DE LOS SOLICITANTES CON LAS ESPECIFICACIONES DEL PUESTO, QUE SE LOGRA MEDIANTE LA APLICACIÓN DE PRUEBAS, ENTREVISTAS, VERIFICACIONES DE LAS REFERENCIAS Y EXÁMENES FÍSICOS.

INDUCCIÓN.- ES LA INFORMACIÓN NECESARIA QUE RECIBE EL TRABAJADOR A FIN DE ORIENTARLO E INCORPORARLO A LA INSTITUCIÓN, EN LO QUE SE REFIERE A LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN, BRINDÁNDOLES UNA AMPLIA GAMA DE MATERIAL IMPRESO. MANUALES PARA LOS TRABAJADORES, FOLLE-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TOS SOBRE PRESTACIONES, ILUSTRACIONES
SOBRE LA HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN,
SUS FILIALES Y ACTIVIDADES.

PROMOCIÓN Y TRANSFERENCIA.- SU IMPORTANCIA RADICA EN
QUE POR MEDIO DE SU APLICACIÓN SE EVI-
TAN FRUSTACIONES Y ESTANCAMIENTOS DE
LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN, LO CUAL
TRAERÍA COMO CONSECUENCIA BAJA PRODUCTI-
VIDAD Y DIFICULTADES EN SU TRABAJO.
LA PROMOCIÓN IMPLICA UN CAMBIO DE PUESTO
DE UN NIVEL INFERIOR A OTRO DE UN NIVEL
SUPERIOR EN LA ORGANIZACIÓN, MIENTRAS
QUE LA TRANSFERENCIA IMPLICA LA COLOCA-
CIÓN DE UN INDIVIDUO EN OTROS PUESTOS EN
LOS CUALES LOS DEBERES, RESPONSABILIDA-
DES, ESTATUS Y REMUNERACIÓN SON PRACTI-
CAMENTE IGUALES A LAS DEL PUESTO ANTE-
RIOR SÓLO QUE SU UBICACIÓN ES DIFERENTE.

FUNCIÓN ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.
POR MEDIO DE ESTA FUNCIÓN SE ASEGURA QUE EL TRABAJADOR
RECIBA UNA REMUNERACIÓN ADECUADA POR SU TRABAJO QUE LE
PERMITA SATISFACER SUS NECESIDADES, ASÍ COMO QUE LA ORGA-
NIZACIÓN ESTÉ EN CAPACIDAD DE PAGAR Y QUE SE ENCUENTRE EN
COMPETITIVIDAD DE SALARIOS CON ORGANIZACIONES SIMILARES;
UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS REQUIERE
DE TÉCNICAS O HERRAMIENTAS COMO LO SON EL ANÁLISIS DE
PUESTOS, LA VALUACIÓN DE PUESTOS, LAS ENCUESTAS DE SUEL-
DOS Y SALARIOS Y LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS.
PARA EFECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS
EL ANÁLISIS DE PUESTOS ES EL ESTUDIO DETALLADO DEL MISMO,
CON OBJETO DE PODER DETERMINAR A QUÉ GRADO SE PRESENTAN
CADA UNO DE LOS FACTORES QUE SE DETERMINEN, COMO AQUELLOS
EN LOS QUE SE BASARÁ UNA EVALUACIÓN POSTERIOR DEL PUESTO,
POR TANTO, ES IMPORTANTE TOMAR EN CUENTA TODAS LAS FUNCIO

NES DEL MISMO, ADEMÁS LA FRECUENCIA CON QUE ÉSTAS SE LLEVAN A CABO.

AL ANALIZARSE UN PUESTO, NOS INTERESA CONOCER LAS FUNCIONES QUE SE DESARROLLAN, CON QUÉ FRECUENCIA SE REALIZAN, QUÉ CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y RESPONSABILIDADES SE REQUIEREN, CUÁLES SON LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGOS EN EL PUESTO Y TODO LO QUE SE RELACIONA CON LOS FACTORES QUE NOS SIRVEN PARA VALUAR UN PUESTO.

EL ANÁLISIS DE PUESTOS COMO TÉCNICA O HERRAMIENTA, CONTEMPLA VARIOS MECANISMOS PARA SU DESARROLLO, UNO DE ELLOS PUEDE SER AQUEL EN EL QUE EL OCUPANTE DEL PUESTO LLENA UNA FORMA PREVIAMENTE ELABORADA, DONDE SE RELACIONAN LOS GRADOS QUE SE PRESENTAN EN CADA FACTOR DE VALUACIÓN, OTRA FORMA MÁS, ES AQUELLA EN QUE EL OCUPANTE DEL PUESTO PUEDE SER ENTREVISTADO POR UN ANALISTA, QUIEN A SU VEZ PODRÁ LLENAR UNA FORMA O SIMPLEMENTE TOMAR NOTAS, SIEMPRE Y CUANDO SE ASEGURE DE CONSIDERAR TODOS LOS ELEMENTOS QUE AFECTARÁN POSTERIORMENTE A LA VALUACIÓN DEL PUESTO. UN ANALISTA HÁBIL PODRÁ INCLUSO ANALIZAR EL PUESTO SIMPLEMENTE ENTREVISTANDO A ALGUIEN QUE CONOZCA MUY BIEN LAS FUNCIONES DEL PUESTO, COMO PUDIERA SER UN SUPERVISOR O EL JEFE INMEDIATO DEL OCUPANTE DEL PUESTO.

LA VALUACIÓN DE PUESTOS ES UNA TÉCNICA UTILIZADA PARA DEFINIR LA IMPORTANCIA RELATIVA ENTRE UN GRUPO DE PUESTOS DIFERENTES.

EXISTEN MUCHOS SISTEMAS DE VALUACIÓN DE PUESTOS, PERO TODOS SE BASAN EN LOS MISMOS PRINCIPIOS: ANALIZAR CUIDADO-

SAMENTE EL PUESTO CONSIDERANDO SUS REQUISITOS (FACTORES) PARA FINALMENTE ACOMODAR LOS DIFERENTES PUESTOS EN ORDEN DE IMPORTANCIA.

DENTRO DE LOS SISTEMAS MÁS IMPORTANTES DESTACAN:

1. ALINEACIÓN DE PUESTOS. EN ESTE SISTEMA NO SE HACE UNA DISTINCIÓN FORMAL DE LOS DIFERENTES FACTORES, PERO TOMANDO EN CUENTA ESTOS, SE ALINEAN LOS PUESTOS EN ORDEN DE IMPORTANCIA. ES UN SISTEMA MUY SUBJETIVO O DE SENTIDO COMÚN, RESPECTO A LA IMPORTANCIA QUE EN TÉRMINOS GENERALES SUELE CONSIDERARSE A CADA PUESTO.
2. COMPARACIÓN DE FACTORES. EN ESTE SISTEMA SE VA TOMANDO CADA FACTOR Y SE ALINEAN LOS PUESTOS EN FUNCIÓN A LA IMPORTANCIA EN QUE DICHO FACTOR SE PRESENTA EN CADA PUESTO.
3. VALUACIÓN POR PUNTOS. ESTE SISTEMA IMPLICA SEPARAR CADA FACTOR EN GRADOS Y ASEGURARSE UN PESO EN PUNTOS A CADA GRADO, AL VALUARSE EL PUESTO SE DEFINE EN QUÉ GRADO SE PRESENTA CADA FACTOR EN CADA PUESTO, SE SUMAN LOS PUNTOS Y SE ALINEAN LOS PUESTOS EN FUNCIÓN A LOS TOTALES.

ENCUESTAS DE SUELDOS Y SALARIOS: SON LAS QUE SE EFECTÚAN PERIÓDICAMENTE CON ORGANIZACIONES SIMILARES PARA EFECTO DE OBTENER LOS SUELDOS Y SALARIOS QUE SE ESTÁN PAGANDO EN EL MERCADO, ASÍ COMO LAS PRESTACIONES QUE OTORGAN CADA UNA DE ESTAS ORGANIZACIONES, A FIN DE QUE EL SUELDO Y/O SALARIO QUE ESTÁ PAGANDO LA ORGANIZACIÓN SEA COMPETENTE Y DE ESTA MANERA EVITAR FUGA DE RECURSOS HUMANOS CAPACES, PERO QUE LA ORGANIZACIÓN NO PUEDE RETENER DEBIDO A QUE EL SALARIO NO ES EL ADECUADO.

CALIFICACIÓN DE MÉRITOS: TIENE POR OBJETO PRECISAR LA ACTUACIÓN DEL PERSONAL, CONSIDERANDO FACTORES COMO CALIDAD Y CANTIDAD DE TRABAJO, CRITERIO, INICIATIVA, OPERACIÓN Y

ACTITUD HACIA EL TRABAJO, CREATIVIDAD Y DON DE MANDO.
DEBE SER UNA APROBACIÓN SISTEMÁTICA, LIBRE DE PREJUICIOS,
DE LAS CUALIDADES VALIOSAS DEL EMPLEADO.
CON ESTA MEDIDA DE GRAN UTILIDAD SE CONOCEN LAS APTITUDES
DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN, INDICANDO DÓNDE NECESITA
ENSEÑANZA, REVELANDO LAS POSIBILIDADES DE ASCENSO Y
MUESTRA EL PROGRESO DE UN EMPLEADO, JUSTIFICA UN AUMENTO
EN EL SUELDO O SALARIO Y SUGIERE LA EFICACIA DE LA SUPER
VISIÓN.

FUNCIÓN CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO SE HAN CONVERTIDO EN UN
INSTRUMENTO ESENCIAL PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DE
CUALQUIER ORGANIZACIÓN, PARTIENDO DE LA BASE DE QUE PRO-
PORCIONA LOS MEDIOS DE ENFRENTARSE A CUALQUIER CIRCUNSTAN-
CIA QUE SE PRESENTE EN EL TRABAJO, CONSIDERANDO EL TI-
PO DE LA ORGANIZACIÓN DE QUE SE TRATE, LAS LEYES QUE LE
AFECTAN, LOS OBJETIVOS Y POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN, LA
RELACIÓN ENTRE TRABAJADORES Y CAPITAL, LA NATURALEZA DEL
MERCADO LABORAL, EL TAMAÑO Y EL TIPO DE ORGANIZACIÓN Y LA
ACELERACIÓN TECNOLÓGICA.

LOS MEDIOS ANTES MENCIONADOS, SERÁN PROPORCIONADOS POR LA
ORGANIZACIÓN, PERO LE CORRESPONDERÁ AL EMPLEADO LA RESPON-
SABILIDAD Y EL ESFUERZO PARA SU APROVECHAMIENTO.

LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO SURGEN COMO NECESIDAD DE
LOGRAR QUE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN SEAN PRODUCTI-
VOS EN EL TRABAJO QUE ESTÉN DESEMPEÑANDO ACTUALMENTE, EL
DESARROLLO ÓPTIMO DE LA LABOR INDIVIDUAL PARA LOGRAR EL
ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN Y EL PROGRESO DEL INDIVIDUO. DE-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FINIR Y RESOLVER LAS NECESIDADES DE CADA MIEMBRO DE LA ORGANIZACIÓN, DAR OPORTUNIDADES A LOS EMPLEADOS DE MEJORAR SUS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y APTITUDES Y ANALIZAR LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN, EVITANDO ASÍ EL DESPERDICIO DE TIEMPO, DINERO Y ESFUERZO.

EL DESARROLLO SIN EMBARGO, ES UN PROBLEMA TOTALMENTE INDIVIDUAL, NO HAY DOS PERSONAS IGUALES POR LO QUE NO ES POSIBLE DESARROLLAR A TODAS EN LA MISMA FORMA. EL DESARROLLO DE CADA PERSONA ES EL RESULTADO DE LA EXPERIENCIA DEL TRABAJO DIARIO, LA REACCIÓN DIARIA DEL INDIVIDUO, EL AMBIENTE DE TRABAJO ACTUAL. ANTES DE PENSAR EN ESTRUCTURAS A FUTURO SE DEBEN CONSIDERAR ESTOS ASPECTOS, PORQUE DE NO SER ASÍ, OCASIONARÁ QUE EL DESARROLLO PAREZCA IRREAL Y NO PRODUCTIVO. EL DESARROLLO DE CADA PERSONA ES AUTODESARROLLO, LA RESPONSABILIDAD Y EL ESFUERZO RESIDEN EN EL HOMBRE MISMO, LA ORGANIZACIÓN NO PUEDE DESARROLLARLA SÓLO PROPORCIONA LOS MEDIOS PARA QUE SE LOGRE CON LA FINALIDAD DE SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL PREPARADO PARA PUESTOS ESPECÍFICOS, QUE DEBIDO A SU COMPLEJIDAD Y ESPECIALIZACIÓN DIFICULTA EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN EN UN MERCADO DE TRABAJO.

CAPITULO III
LA ADMINISTRACION DE RECURSOS
HUMANOS EN LA U.N.A.M.

3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIVERSIDAD.

COMO TODA ORGANIZACIÓN, LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, CUENTA CON RECURSOS MATERIALES, TÉCNICOS Y HUMANOS PARA CONSEGUIR SUS OBJETIVOS, MATERIA DE ESTE CAPÍTULO ES LA DE DAR A CONOCER CÓMO LOS RECURSOS HUMANOS EN LA U.N.A.M. SON ADMINISTRADOS.

ACTUALMENTE LA ADMINISTRACIÓN DE ESTOS RECURSOS SE LLEVA A CABO SEGÚN LA CLASIFICACIÓN QUE SE DA AL PERSONAL, SIENDO ÉSTA BÁSICAMENTE: PERSONAL ADMINISTRATIVO Y PERSONAL ACADÉMICO, CADA UNO ES ADMINISTRADO DIFERENTE Y REGULADO POR ESTATUTOS Y CONTRATOS DIFERENTES. (1)

(1) Título IV del Estatuto General de la UNAM; Título I del Estatuto del Personal Académico de la UNAM; Capítulo I, Cláusula Segunda del Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Académico de la UNAM.

Título I del Estatuto del Personal Administrativo de la UNAM; Capítulo I, Cláusula Novena del Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Administrativo de la UNAM.

DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA U.N.A.M. ES EN EL SUBSISTEMA DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DONDE SE DESARROLLA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, TANTO DEL PERSONAL ACADÉMICO, COMO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

DEBIDO A QUE LA DOCENCIA ES UNA ACTIVIDAD SUSTANTIVA DEL QUEHACER UNIVERSITARIO, EL PERSONAL ACADÉMICO OCUPA UN LUGAR DIFERENTE EN LA INSTITUCIÓN, ACTUALMENTE EXISTEN PROYECTOS PARA DISPONER DE INFORMACIÓN CONFIABLE ACERCA DE LA SITUACIÓN ACADÉMICO-LABORAL DE ÉSTE TIPO DE PERSONAL, ASÍ COMO CONOCER SUS CARACTERÍSTICAS EDUCATIVAS, SOCIO-ECONÓMICAS Y DEMOGRÁFICAS. EL INGRESO DEL PERSONAL ACADÉMICO, ASÍ COMO LA PROMOCIÓN DEL EXISTENTE, LO CONFORMAN LOS CONCURSOS DE OPOSICIÓN Y SU DESARROLLO SE CONTIENE EN EL PROGRAMA DE SUPERACIÓN ACADÉMICA. EN CUANTO A LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS, EXISTE UN TABULADOR ACORDE CON LAS FUNCIONES QUE DESARROLLAN.

EL CASO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO ES DIFERENTE, POR UN LADO EXISTE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DENOMINADO DE "BASE" Y POR EL OTRO, EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE "CONFIANZA". ÉSTE ÚLTIMO ES EL DE MÁS CARENCIAS Y DEFICIENCIAS EN SU ADMINISTRACIÓN.

EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE CUENTA CON PROCEDIMIENTOS YA ESTABLECIDOS Y VINCULADOS POR MEDIO DE LAS COMISIONES MIXTAS CONTRACTUALES ESTABLECIDAS, EN CUANTO A LA PROMOCIÓN, TRANSFERENCIA, CAPACITACIÓN, ADMISIÓN Y ESCALAFÓN QUE DE ALGUNA MANERA ESTÁN NORMANDO SU ADMINISTRACIÓN.

EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA NO CUENTA CON HERRAMIENTAS QUE REGULEN Y CONTROLEN SU ADMINISTRACIÓN, LO QUE PROPICIA MAYORES CARENCIAS Y DEFICIENCIAS. CONSIDERANDO QUE NO EXISTE UNA POLÍTICA INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS PODEMOS DIFERENCIAR LA ADMINISTRACIÓN DE LOS MISMOS EN TRES GRANDES RUBROS: LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO, LA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA Y LA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE. PARA ELLO SE REQUIERE DEFINIRLOS, CLASIFICARLOS Y ANALIZARLOS SEPARADAMENTE CON OBJETO DE QUE EL LECTOR CUENTE CON EL DIAGNÓSTICO DE CADA UNA DE LAS PARTES QUE CONFORMAN LOS RECURSOS HUMANOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, SU ADMINISTRACIÓN Y POR ENDE LAS FUNCIONES QUE ESTÁ DESARROLLANDO LA INSTITUCIÓN PARA LLEVAR A CABO ÉSTA ADMINISTRACIÓN CONFORME AL MARCO TEÓRICO DEL MODELO EXPUESTO EN EL CAPÍTULO ANTERIOR.

3.1 CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL EN LA U.N.A.M.

PERSONAL ACADÉMICO	{	TÉCNICOS ACADÉMICOS AYUDANTES DE PROFESOR O DE INVESTIGADOR PROFESORES E INVESTIGADORES
PERSONAL ADMINISTRATIVO	{	TRABAJADORES DE CONFIANZA TRABAJADORES DE BASE TRABAJADORES TEMPORALES

3.2 PERSONAL ACADÉMICO.

LA DEFINICIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO, SUS NIVELES, REQUISITOS, DERECHOS Y OBLIGACIONES SE ENCUENTRAN COMPRENDIDOS EN EL ESTATUTO DEL PERSONAL ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO Y SUS RELACIONES LABORALES SON REGULADAS POR MEDIO DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO PARA EL PERSONAL ACADÉMICO DE LA U.N.A.M.

LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO ES LA SIGUIENTE:

- TÉCNICOS ACADÉMICOS.
- AYUDANTES DE PROFESOR O DE INVESTIGADOR.
- PROFESORES E INVESTIGADORES.

LOS TÉCNICOS ACADÉMICOS SON QUIENES HAN DEMOSTRADO TENER LA EXPERIENCIA Y LAS APTITUDES SUFICIENTES EN UNA DETERMINADA ESPECIALIDAD, MATERIA O ÁREA PARA REALIZAR TAREAS ESPECÍFICAS O SISTEMÁTICAS DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS Y/O DE SERVICIOS TÉCNICOS DE UNA DEPENDENCIA DE LA U.N.A.M.

LOS AYUDANTES DE PROFESOR O DE INVESTIGADOR SON QUIENES AUXILIAN A LOS PROFESORES O INVESTIGADORES EN SUS LABORES, EN TANTO QUE, SON PROFESORES O INVESTIGADORES ORDINARIOS QUIENES TIENEN A SU CARGO LAS LABORES PERMANENTES DE DOCENCIA E INVESTIGACIÓN.

LA MAYOR PARTE DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO SE ENCUENTRAN DENTRO DEL PERSONAL ACADÉMICO.

ACTUALMENTE LAS FUNCIONES PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO SON LAS SIGUIENTES:

DENTRO DE LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS SE CUENTA

CON UN INVENTARIO, DONDE SE DISPONE DE INFORMACIÓN ACERCA DE SUS CARACTERÍSTICAS TANTO PERSONALES COMO EDUCATIVAS, POR LO QUE SE TIENE UN INSTRUMENTO VALIOSO QUE APOYA TANTO A LA PROMOCIÓN COMO A LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN LO CONFORMAN LOS CONCURSOS DE OPOSICIÓN, EN DONDE ES LA CAPACIDAD Y EXPERIENCIA DEL PARTICIPANTE ASÍ COMO SU NIVEL ACADÉMICO LO QUE DETERMINAN SU INGRESO O DEFINITIVIDAD EN LA INSTITUCIÓN.

LA PROMOCIÓN ESTÁ LIGADA TAMBIÉN A DICHO CONCURSO, SIENDO LA CAPACIDAD Y EXPERIENCIA DEL PARTICIPANTE LA QUE DETERMINA SU PROMOCIÓN.

LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO SE ENCUENTRAN CONTEMPLADOS EN EL PROGRAMA DE SUPERACIÓN ACADÉMICA QUE TIENE POR OBJETO EL SISTEMATIZAR Y SATISFACER LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DEL NUEVO PERSONAL ACADÉMICO, ASÍ COMO LA ACTUALIZACIÓN DEL EXISTENTE.

EN CUANTO A LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS, EXISTE UN TABULADOR ACORDE CON LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA DICHO PERSONAL.

EXISTEN DEFICIENCIAS EN CUANTO A LA OPERATIVIDAD Y CONTROL DE ALGUNA DE ESTAS FUNCIONES COMO LO ES CUANDO POR NECESIDADES PROPIAS DE LA DEPENDENCIA UTILIZAN EL PRESUPUESTO ASIGNADO A LA FUNCIÓN ACADÉMICA EN FUNCIONES ADMINISTRATIVAS O REALIZAN EXCEPCIONES DE REQUISITOS DE INGRESOS A LOS FUTUROS MIEMBROS DEL PERSONAL ACADÉMICO, PERO

PODEMOS AFIRMAR QUE LAS BASES EN CUANTO A LAS FUNCIONES QUE DEBEN DE CONTEMPLARSE PARA ADMINISTRAR LOS RECURSOS YA ESTÁN DADAS.

3.3 PERSONAL ADMINISTRATIVO.

LA DEFINICIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, (U.N.A.M.) SE ENCUENTRA COMPRENDIDA EN EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO VIGENTE PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

LA CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO COMPRENDE:

- TRABAJADORES DE BASE.
- TRABAJADORES TEMPORALES.
- TRABAJADORES DE CONFIANZA.

COMO SE MENCIONÓ ANTERIORMENTE DENTRO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EXISTEN DOS TIPOS DE ADMINISTRACIÓN, UNA PARA EL PERSONAL DE BASE Y OTRA PARA EL PERSONAL DE CONFIANZA; SE EXCLUYE EL PERSONAL TEMPORAL DEBIDO A QUE SON LOS CONTRATADOS POR OBRA Y TIEMPO DETERMINADO.

3.3.1 PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE.

SON TRABAJADORES DE BASE TODOS AQUELLOS QUE OCUPAN DEFINITIVAMENTE UNA PLAZA TABULADA CONFORME A LAS NORMAS DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO VIGENTE PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA U.N.A.M.

EL DESGLOSE ACTUAL DE SU ADMINISTRACIÓN POR FUNCIONES ES COMO SIGUE:

FUNCION DE RECURSOS HUMANOS: NO EXISTE UN INVENTARIO DE

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RECURSOS HUMANOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE DONDE SE CONOZCAN LOS RECURSOS CON QUE SE CUENTA, ENTENDIENDO NO SÓLO EL NÚMERO, SINO LA CAPACIDAD, ESCOLARIDAD, EXPECTATIVAS, ETC., DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN. POR OTRA PARTE, LAS DEPENDENCIAS ACTUALMENTE POR USOS Y COSTUMBRES NO DESARROLLAN EN ALGUNOS CASOS PROYECTOS BIEN DEFINIDOS EN CUANTO A LAS NECESIDADES DE SUS RECURSOS HUMANOS, SÓLO SE LIMITAN A SOLICITAR UN NÚMERO DETERMINADO DE PLAZAS SIN CONSIDERAR LOS OBJETIVOS DE LA DEPENDENCIA, SU ORGANIZACIÓN, ESTRUCTURA SALARIAL Y SUS RECURSOS MATERIALES Y FÍSICOS PARA PODER OCUPARLAS, POR LO QUE EN ESTOS CASOS EL PRONÓSTICO DE NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS ES IMPRECISO.

FUNCIÓN EMPLEO:

RECLUTAMIENTO.- LA COMISIÓN MIXTA DE ADMISIÓN, ES LA ENCARGADA DE FIJAR LOS CRITERIOS PARA OCUPAR LAS PLAZAS VACANTES O LOS PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE BASE DE NUEVA CREACIÓN, ASÍ COMO LAS CONDICIONES QUE DEBERÁN LLENAR LOS MISMOS.

ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE NO SE CUENTA CON PERFILES DE PUESTOS BIEN DEFINIDOS EN DONDE SE ESTABLEZCAN LOS REQUISITOS MÍNIMOS DE OCUPACIÓN, ASÍ COMO LAS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS PARA PODER DESEMPEÑAR UN PUESTO ADMINISTRATIVO DE BASE EN LA INSTITUCIÓN.

LA FUENTE DE RECLUTAMIENTO ÚNICA ES EL SINDICATO, QUIEN PROPONE CANDIDATOS PARA OCUPAR LAS PLAZAS VACANTES O DE

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NUEVA CREACIÓN EXISTENTES EN LA INSTITUCIÓN.

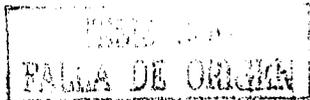
EN CASO DE QUE EL SINDICATO NO CUMPLA CON EL PLAZO ESTABLECIDO PARA ENVIAR SU CANDIDATO, LA U.N.A.M. PUEDE PROCEDER A CONTRATAR A UN CANDIDATO PROPUESTO POR ÉSTA, SIEMPRE Y CUANDO REUNA LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS POR LA COMISIÓN.

SELECCIÓN.- UNA VEZ QUE EL SINDICATO TIENE A SU CANDIDATO, ES PROPUESTO A LA INSTITUCIÓN, LA CUAL APLICA EXÁMENES TEÓRICOS Y/O PRÁCTICOS CON LA FINALIDAD DE VALUARLO. SI LOS RESULTADOS DEL EXAMEN SON SATISFACTORIOS, EL CANDIDATO INGRESA A LA INSTITUCIÓN POR UN PERÍODO DE PRUEBA PARA OBSERVAR SU CAPACIDAD Y APTITUD PARA DESEMPEÑAR SU PUESTO.

SI LA DEPENDENCIA SOLICITANTE OBJETA EL INGRESO DEFINITIVO DE DICHO CANDIDATO, POR NO CUBRIR EL MÍNIMO DESEABLE REQUERIDO POR ÉSTA Y LA COMISIÓN MIXTA DE ADMISIÓN NO ES TUVIERA DE ACUERDO, EL CANDIDATO OBTIENE SU CONTRATACIÓN Y PASA A SER UN TRABAJADOR FORMAL.

INDUCCIÓN.- LA INDUCCIÓN SE LLEVA A CABO EN CADA DEPENDENCIA DONDE VA A LABORAR EL CANDIDATO, EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS SE PRESENTA AL NUEVO MIEMBRO SIN CONOCER QUÉ ES LA UNIVERSIDAD, SUS DERECHOS Y OBLIGACIONES.

PROMOCIÓN Y TRASFERENCIA.- EXISTEN DOS PROCEDIMIENTOS DE PROMOCIÓN DENTRO DEL ESCALAFÓN REGULADOS POR MEDIO DE LA COMISIÓN MIXTA DE ESCALAFÓN, UNO ES EL DE PROMOCIÓN POR CONCURSO Y OTRO EL DE PROMOCIÓN ESCALAFONARIA SIMPLE.



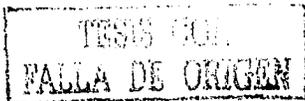
EL PRIMERO SE CONVOCA A CONCURSOS AL PERSONAL DE BASE QUE QUIERA PARTICIPAR DE LA UNIDAD ESCALAFONARIA INFERIOR, ESPECIFICANDO LAS CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DEL PUESTO O PLAZA, REQUISITOS PARA CUBRIRLA INCLUYENDO LA JORNADA, ASÍ COMO LUGAR, FECHA Y HORA DONDE VA A SER PRACTICADO EL EXAMEN, SE REUNEN LOS CANDIDATOS, SE LES APLICA EL EXAMEN Y AQUELLOS QUE LO APRUEBAN PUEDEN SER PROMOCIONADOS, EN CASO DE EMPATE, SE PROCEDERÁ AL QUE TENGA MAYOR ANTIGÜEDAD; LA PROMOCIÓN ESCALAFONARIA SIMPLE ES POR ANTIGÜEDAD Y CADA DIEZ AÑOS SI EL TRABAJADOR QUE NO HA SIDO PROMOVIDO TIENE DERECHO A LA MISMA.

NO ES APLICABLE UN SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS PARA CONSEGUIR LA PROMOCIÓN, SIN EMBARGO, ES FACTIBLE REGULARLO EN EL CASO DEL CONCURSO CON LOS PERFILES DE LOS PUESTOS.

FUNCION ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.

EL TABULADOR DE SUELDOS ACTUAL CARECE DE DIFERENCIAS LÓGICAS ENTRE LOS NIVELES QUE LO INTEGRAN. SU ESTRUCTURA NO ESTÁ BASADA EN LAS FUNCIONES, REQUISITOS Y RESPONSABILIDADES INTEGRADAS EN LOS PUESTOS Y QUE DESEMPEÑA EL PERSONAL, LO MISMO PUEDE GANAR UNA SECRETARIA QUE UN PROFESIONISTA, LA REMUNERACIÓN NO ES EQUITATIVA NI JUSTA, DEBIDO A QUE NO SE VALORAN ASPECTOS TALES COMO: ESCOLARIDAD, RESPONSABILIDAD, ESFUERZO, CONDICIONES DE TRABAJO ENTRE OTROS.

AL NO EXISTIR DIFERENCIAS LÓGICAS ENTRE LOS NIVELES TABULARES, LOS TRABAJADORES QUE SON PROMOVIDOS POR CONCURSO O POR ANTIGÜEDAD SIMPLE, OBTIENEN UN NIVEL TABULAR SUPERIOR



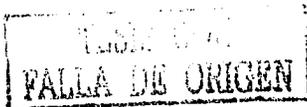
AL ACTUAL QUE EQUIVALE A UNA CANTIDAD ADICIONAL INFERIOR A QUINIENTOS PESOS Y EN OTROS CASOS SUPERIOR A ÉSTA CANTIDAD, GENERANDO Poca MOTIVACIÓN EN EL TRABAJADOR, DEBIDO AL POCO SIGNIFICADO QUE TIENE ESTE INCENTIVO.

POR OTRA PARTE, SE DESCONOCE LA COMPETITIVIDAD DE LOS SALARIOS DE LA INSTITUCIÓN CON RESPECTO AL MERCADO DE TRABAJO.

TODO ESTO ES PRODUCTO DE LA INEXISTENCIA DE UNA TÉCNICA DE ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS QUE TRAERÍA BENEFICIOS TANTO PARA LOS TRABAJADORES, COMO PARA LA INSTITUCIÓN, YA QUE ENTRE OTROS RESULTADOS CONTARÍA LA INSTITUCIÓN CON UN TABULADOR DE SUELDOS JUSTO Y EQUITATIVO PARA LOS TRABAJADORES, ESTRUCTURADO EN BASE A LAS FUNCIONES QUE ESTÁN DESEMPEÑANDO Y A LOS FACTORES DE RESPONSABILIDAD, ESFUERZO, ESCOLARIDAD, ETC., QUE INTEGRAN LOS PUESTOS, LOS SALARIOS QUE SERÁN COMPETITIVOS EN RELACIÓN AL MERCADO DE TRABAJO DONDE SE DESENVUELVE LA INSTITUCIÓN, ASÍ COMO SE CONTARÍA CON UN CATÁLOGO DE PUESTOS, DESCRIPTIVO DE FUNCIONES, DÁNDOLE ELEMENTOS AL TRABAJADOR PARA DESEMPEÑAR ADECUADAMENTE SUS PUESTOS.

FUNCIÓN CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

SE PUEDE LLAMAR DENTRO DE ESTE RUBRO NO SÓLO CAPACITACIÓN SINO POR EL TIPO DE PERSONAL, ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN. ACTUALMENTE EXISTE UNA COMISIÓN DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO QUE ES LA ENCARGADA DE DISCUTIR Y CONVENIR LOS PLANES DE CAPACITACIÓN.



RECIENTEMENTE SE ESTÁ LLEVANDO A CABO LA REVISIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO QUE CONTEMPLA PROYECTOS DIRIGIDOS A LA TOTALIDAD DE LOS TRABAJADORES DE BASE. SIN EMBARGO, NO EXISTE UN INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS QUE NOS SIRVA PARA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE.

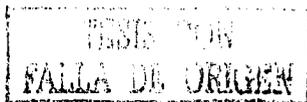
3.3.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA.

SON TRABAJADORES DE CONFIANZA TODOS AQUELLOS QUE REALIZAN FUNCIONES DE DIRECCIÓN, INSPECCIÓN, VIGILANCIA Y FISCALIZACIÓN DE CARÁCTER GENERAL NO TABULADOS, ASÍ COMO LOS RELACIONADOS CON TRABAJOS ESTRICTAMENTE CONFIDENCIALES DE LOS DIRECTORES DE FACULTADES, ESCUELAS, DIRECCIONES DE SERVICIO, COORDINADORES, DIRECTORES DE INSTITUTOS Y CENTROS. EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA A DIFERENCIA DEL PERSONAL ACADÉMICO Y DEL PERSONAL DE BASE, NO CUENTA CON UN CUERPO DE NORMAS QUE DEFINAN LAS FORMALIDADES EN EL PROCESO DE SU ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO, HACIÉNDOLOS SENTIR VULNERABLES POR CARECER DE PERSPECTIVAS CLARAS, LO QUE EN OCASIONES LOS HACE ASUMIR SU EMPLEO COMO UNA OPORTUNIDAD FORTUITA Y PROVISIONAL Y NO COMO PARTE DEL SISTEMA DE APOYO BÁSICO PARA QUE LA UNIVERSIDAD LOGRE SUS FINES.

SU ADMINISTRACIÓN CONTEMPLADA DESDE EL MODELO TEÓRICO ES COMO SIGUE:

FUNCIÓN PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

NO SE CUENTA CON UN INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS CONFIANZA



BLE Y QUE CONTENGA LA TOTALIDAD DEL PERSONAL DE CONFIANZA, YA QUE ACTUALMENTE SE LIMITA A LOS PUESTOS DE LAS UNIDADES Y SECRETARÍAS ADMINISTRATIVAS DE LAS DEPENDENCIAS Y SÓLO CONTIENE DATOS A MANERA DE CURRÍCULUM DE UNO O DOS PUESTOS DE CONFIANZA, COMO LO ES EL CASO DEL JEFE O SECRETARIO DE UNIDAD ADMINISTRATIVA, EL DE AYUDANTE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA, ETC.

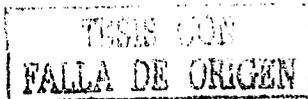
EN CUANTO AL PRONÓSTICO, SE ESTABLECE EN EL ANTEPROYECTO ANUAL DE PRESUPUESTO EL NÚMERO DE PLAZAS QUE NECESITA LA DEPENDENCIA, SIN CONTEMPLAR LAS NECESIDADES REALES DE LA MISMA, NI LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS QUE REQUIERE.

FUNCIÓN EMPLEO:

RECLUTAMIENTO.- EL RECLUTAMIENTO ES LLEVADO A CABO EN UN DEPARTAMENTO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS Y NO ES EXTENSIVO PARA LA TOTALIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA, SE LIMITA A MUY POCOS PUESTOS, SIN CONTAR CON UNA BOLSA DE TRABAJO ADECUADA, NI RECURRIR A LAS FUENTES INTERNAS Y/O EXTERNAS EXISTENTES, YA QUE EN ALGUNOS CASOS LOS CANDIDATOS SON PROPUESTOS Y ENVIADOS POR LAS DEPENDENCIAS SOLICITANTES.

NO EXISTEN PERFILES DE PUESTOS EN DONDE SE ESTABLEZCAN LOS REQUISITOS MÍNIMOS DE OCUPACIÓN,

SELECCIÓN.- LO MISMO QUE EL RECLUTAMIENTO, SÓLO A ALGUNOS PUESTOS SE LES APLICA EXÁMENES DE APTITUDES Y PSICOMETRICOS, NO HAY UNA DEPENDENCIA ESPECÍFICA PARA LLEVAR A CABO



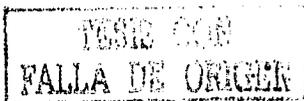
ESTA FUNCIÓN O EL CONTROL DE LA MISMA, EN ALGUNAS DEPENDENCIAS TIENEN PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DETERMINADOS, APLICAN EXÁMENES Y REALIZAN UNA SELECCIÓN, PERO EN LA MAYORÍA NO EXISTEN ESTOS PROCEDIMIENTOS, TENIENDO COMO CONSECUENCIA QUE SE CUBRAN LOS PUESTOS DE CONFIANZA CON PERSONAL NO IDÓNEO QUE NO CUMPLE CON LOS REQUISITOS MÍNIMOS YA QUE NO CUENTAN CON EL PERFIL DE LOS PUESTOS REQUERIDOS.

INDUCCIÓN.- LO MISMO QUE PARA EL PERSONAL DE BASE, EL PERSONAL DE CONFIANZA ES CONTRATADO Y PRESENTADO CON LOS COMPAÑEROS DE SU ÁREA Y CON SU JEFE INMEDIATO, EN OCASIONES NO CONOCE A LAS AUTORIDADES Y FUNCIONARIOS DE SU DEPENDENCIA, LO QUE ES LA UNIVERSIDAD, LA DEPENDENCIA DONDE VA A LABORAR, CUÁL ES SU OBJETIVO, ASÍ COMO OTRAS DEPENDENCIAS Y ÁREAS CON QUE SE RELACIONA, PRESTACIONES Y SERVICIOS A LOS QUE TIENE DERECHO, ETC.

PROMOCIÓN Y TRANSFERENCIA.- PARA LA PROMOCIÓN NO EXISTEN PARÁMETROS GENERALES DE VALUACIÓN, ESPECIFICAMENTE UNA TÉCNICA COMO LO ES LA CALIFICACIÓN DE MERITOS O VALUACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE DETERMINE CUÁL ES EL MÁS APTO PARA PROMOCIONARSE.

FUNCIÓN ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.

CARENCIA VITAL EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO, YA QUE EL TABULADOR DE SUELDOS ACTUAL ESTÁ DETERMINADO SIN UNA TÉCNICA COMO LA QUE SE PLANTEA DENTRO DEL CAPÍTULO ANTERIOR. EL TABULADOR ACTUAL ES FIJO Y NO CONTEMPLA UNA CONGRUEN-



CIA LÓGICA ENTRE LOS NIVELES, ASÍ COMO NO SITUA A LOS PUESTOS EN RANGOS DETERMINADOS POR LO QUE EL SUELDO DE UNA SECRETARIA PUEDE SER IGUAL O SUPERIOR AL DE UN SUPERVISOR.

PARA DETERMINAR LOS SUELDOS, SE COMPARAN LOS PUESTOS O TABULADOR CON OTROS SIMILARES EN OTRAS DEPENDENCIAS UNIVERSITARIAS, SIN NINGUNA TÉCNICA QUE LE DE SOPORTE, POR EJEMPLO: LA SECRETARÍA DE LA DIRECCIÓN "X" DEBE GANAR IGUAL A LA DE LA DIRECCIÓN "Y" SIN CONSIDERAR LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LAS MISMAS. LOS SUELDOS NO SON COMPETITIVOS EN EL CONTEXTO DEL MERCADO DE TRABAJO AL NO EXISTIR UNA ENCUESTA DE SALARIOS.

FUNCIÓN CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

NO EXISTE UN INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS EN DONDE SE DE A CONOCER LAS CARENCIAS Y/O NECESIDADES DEL PERSONAL, EXPECTATIVAS Y POSIBLE DESARROLLO DE LA INSTITUCIÓN, LOS PLANES DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE CONFIANZA ESTÁN ALEJADOS DE LAS NECESIDADES TANTO DEL TRABAJADOR COMO DE LA DEPENDENCIA, YA QUE SE DIRIGEN A UN NÚMERO DETERMINADO DE PERSONAL DONDE LO ÚNICO QUE TIENEN EN COMÚN ES EL NOMBRAMIENTO, IMPARTIÉNDOLES UN CURSO DE ACTUALIZACIÓN QUE MUCHOS YA CONOCEN, OCASIONANDO ESTO GASTOS ELEVADOS SIN EL BENEFICIO ESPERADO PARA LA INSTITUCIÓN.

A DIFERENCIA DE LOS PROYECTOS DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE BASE, EN CONFIANZA NO SON EXTENSIVOS PARA TODO EL PERSONAL.

EL DESARROLLO EXISTE COMO UN AUTO-DESARROLLO INDIVIDUAL.

TESTE CON
FALLA DE ORIGEN

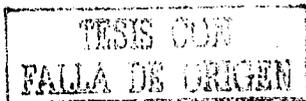
LA INSTITUCIÓN NO GENERA PROGRAMAS NI PLANES ESPECÍFICOS PARA EL PERSONAL DE CONFIANZA, NI LES BRINDA LAS OPORTUNIDADES A LOS TRABAJADORES PARA QUE LO LOGREN POR SÍ SOLOS, DEBIDO A QUE NO EXISTEN NORMAS QUE REGULEN LA CARRERA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA.

3.4 DEPENDENCIAS INVOLUCRADAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

LA SECRETARÍA GENERAL ADMINISTRATIVA ES LA ENCARGADA DE LA DIRECCIÓN Y CONTROL DE LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y AUXILIARES DE LA UNIVERSIDAD, POR LO QUE LE CORRESPONDE ENTRE OTRAS, LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS A TRAVÉS DE LAS SIGUIENTES DEPENDENCIAS.

3.4.1 LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS.

CREADA EN 1976, CUYO OBJETIVO ES EL DE ESTUDIAR Y EVALUAR PERMANENTEMENTE LA ESTRUCTURA, FUNCIONES Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE LA U.N.A.M., PARA IMPLANTAR AQUELLOS CAMBIOS QUE PERMITAN INCREMENTAR SU EFICIENCIA OPERATIVA. DICHSO CAMBIOS EN LA MAYORÍA DE LAS VECES VAN ACOMPAÑADOS DE LO QUE SON LOS RECURSOS HUMANOS, SIENDO ÉSTA DEPENDENCIA LA QUE DICTAMINA LA CREACIÓN DE PLAZAS DE CONFIANZA SEGÚN LO SEÑALA EL TÍTULO SEGUNDO, CAPÍTULO I, CLAÚSULA 9 DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA U.N.A.M., VIGENTE A PARTIR DEL 1º DE NOVIEMBRE DE 1982, ASÍ COMO EVALUAR Y CAPACITAR AL PERSONAL DE CONFIANZA DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LAS DEPENDEN-



CIAS UNIVERSITARIAS.

3.4.2 DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL.

CREADA EN 1937, COMO SECCIÓN DE PERSONAL, EN 1954 SE CONVIRTIÓ EN DEPARTAMENTO Y EN 1967 EN DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL, TENIENDO COMO OBJETIVO LLEVAR A CABO TODAS AQUELLAS ACTIVIDADES DERIVADAS DE LA RELACIÓN CONTRACTUAL EN LA U.N.A.M., PARA ASÍ CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS DE LA MISMA.

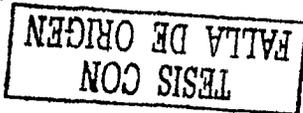
ENTRE OTRAS ACTIVIDADES SE ENCUENTRA EL REGISTRO, MOVIMIENTO Y CONTROL DE PERSONAL, ASÍ COMO EL TRÁMITE ANTE OTRAS INSTITUCIONES DE LAS PRESTACIONES Y SERVICIOS A LAS QUE TIENE DERECHO EL PERSONAL, EXPEDICIÓN DE CONSTANCIAS, CREDENCIALES Y DEMÁS DOCUMENTOS RELACIONADOS CON EL PERSONAL.

ACTUALMENTE DENTRO DE SU ESTRUCTURA ORGÁNICA, SE ENCUENTRAN INTEGRADAS LAS COMISIONES MIXTAS, ÓRGANOS PARITARIOS ESTIPULADOS EN EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO, INTEGRADOS POR IGUAL NÚMERO DE REPRESENTANTES DE LA U.N.A.M. Y DEL SINDICATO PARA DISCUTIR Y RESOLVER CON VOZ Y VOTO SOBRE LOS ASUNTOS DE SU COMPETENCIA, CONFORME A SU PROPIO REGLAMENTO.

3.4.2.1 COMISIÓN MIXTA DE ESCALAFÓN.

ENCARGADA DE REGULAR TODO AQUELLO RELACIONADO CON EL REGLAMENTO DE ESCALAFÓN DE LA U.N.A.M.

3.4.2.1 COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.



ENCARGADA DE FORMULAR, APROBAR, CONVENIR Y VIGILAR LA INSTRUMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE SE IMPLANTEN PARA LA CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y LA ESPECIALIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES Y DE SUS HIJOS, CONFORME A LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN Y DE LOS TRABAJADORES.

3.4.2.3 COMISIÓN MIXTA DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

ES QUIEN DETERMINA LAS LABORES QUE SE DEBEN CONSIDERAR INSALUBRES Y PELIGROSAS, ASÍ COMO LAS CONDICIONES DE TRABAJO CORRESPONDIENTES PARA LA CONSIDERACIÓN DE JORNADAS, REMUNERACIONES, ELEMENTOS DE PROTECCIÓN Y PREVENCIÓN EN GENERAL DE RIESGOS DE TRABAJO.

3.4.2.4 COMISIÓN MIXTA DE GUARDERÍAS.

ENCARGADA DE REGULAR LA PRESTACIÓN DE GUARDERÍAS YA SEA DENTRO DE LA U.N.A.M. O FUERA DE ÉSTA PARA LOS TRABAJADORES QUE TENGAN DERACHO.

3.4.2.5 COMISIÓN MIXTA DE ADMISIÓN.

ES LA QUE REGULA TODO EL PROCEDIMIENTO DE ADMISIÓN DEL TRABAJADOR ADMINISTRATIVO DE BASE, TEMPORAL Y POR OBRA DE TERMINADA DE LA U.N.A.M.

3.4.2.6 COMISIÓN MIXTA DE TABULADORES.

DENTRO DE ESTA COMISIÓN SE HAN CREADO DIVERSAS MESAS AUXILIARES PARA TRATAR ASUNTOS RELACIONADOS CON EL PERSONAL ADMINISTRATIVO COMO LO ES QUE EL TRABAJADOR SE ENCUENTRE EN EL PUESTO ACORDE CON LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA, LA JORNADA QUE REQUIERA, LA REMUNERACIÓN ADECUADA Y TODO LO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REFERENTE A PLAZAS.

3.4.2.7 COMISIÓN MIXTA DE CONCILIACIÓN.

ES QUIEN CONCILIA LOS INTERESES DE LOS TRABAJADORES EN CONJUNTO CON LAS AUTORIDADES, DESPIDOS, ETC...

3.4.2.8 LAS DEMÁS QUE DE COMÚN ACUERDO FIJAN LA UNIFORMIDAD CON EL SINDICATO.

3.4.3 DIRECCIÓN GENERAL DE PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.

CREADA EN 1976, CUANDO POR ACUERDO DEL RECTOR DESAPARECE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN, SU OBJETIVO ENTRE OTROS, ES COLABORAR CON EL PATRONATO UNIVERSITARIO EN LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL DE INGRESOS Y EGRESOS, DONDE SE INCLUYEN LAS PARTIDAS DE REMUNERACIÓN AL PERSONAL.

INDEPENDIEMENTE DE LA SECRETARÍA GENERAL ADMINISTRATIVA SE ENCUENTRAN DENTRO DEL SISTEMA DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL OTROS SUBSISTEMAS COMO LO ES EL JURÍDICO-ADMINISTRATIVO QUE DEPENDIENDO DEL ABOGADO GENERAL DE LA U.N.A.M., APOYA A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR MEDIO DE LA SIGUIENTE DEPENDENCIA:

3.4.4 DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS JURÍDICOS.

CREADA EN 1962 COMO DIRECCIÓN GENERAL JURÍDICA, CAMBIANDO DE DENOMINACIÓN EN 1963 A DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS JURÍDICOS, DENTRO DE SUS OBJETIVOS SE ENCUENTRA TODO LO RELATIVO A LOS ASPECTOS JURÍDICOS DE LAS RELACIONES CON EL PERSONAL AL SERVICIO DE LA U.N.A.M.

OTRO SUBSISTEMA UNIVERSITARIO SERÍA EL ACADÉMICO Y LA SECRETARÍA GENERAL, QUE ES LA QUE COLABORA CON EL RECTOR EN LA DIRECCIÓN DE LA UNIVERSIDAD EN LOS ASUNTOS DE CARACTER ACADÉMICO, ORIENTACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA CULTURA, LLEVANDO A CABO LOS PLANES Y REFORMAS QUE SE CONSIDEREN NECESARIOS PARA EL MEJOR FUNCIONAMIENTO DE LA U.N.A.M., LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL ACADÉMICO POR TANTO SE ENCUENTRA DENTRO DE ESTE SUBSISTEMA Y LA DEPENDENCIA ENCARGADA DE ESTOS ES:

3.4.5. LA DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS DEL PERSONAL ACADÉMICO.

CREADA EN 1977, Y SU OBJETIVO BÁSICO ES EL ADMINISTRAR E IMPULSAR EL PROGRAMA DE SUPERACIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD, ESTUDIANDO, ASESORANDO Y EVALUANDO LOS PROYECTOS Y PROCEDIMIENTOS TENDIENTES A LA FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y ACTUACIONES DEL PERSONAL ACADÉMICO QUE PERMITAN MEJORAR LOS NIVELES DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.5 CUADRO COMPARATIVO DE LAS FUNCIONES QUE ACTUALMENTE SE DESARROLLAN EN LA U.N.A.M. PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON RESPECTO AL MODELO TEÓRICO PRESENTADO.

MODELO TEORICO	U. N. A. M.		
Funciones:	Académico	Base	Confianza.
Planeación de Recursos Humanos.	Inventario de R.H.	no existe.	no existe.
Reclutamiento .	concursos de oposición.	admisión .	no existe para la totalidad de los puestos.
Selección.	concursos de oposición.	admisión.	no existe para la totalidad de los puestos.
Inducción.	existe.	desconocimiento del marco general de la U.N.A.M.	desconocimiento del marco general de la U.N.A.M.
Análisis de Puestos.	las funciones ya están identificadas	existe un catálogo provisional de puestos.	no existe.
Valuación de Puestos.	Deficiente en cuanto a la encuesta con otras instituciones.	no existe.	no existe.
Calificación de Méritos.	promoción por concurso.	escalafón.	no existe
Capacitación y Desarrollo	programa de supe ración académica.	plan de capacitación y adiestramiento.	no existe para la totalidad de los puestos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPITULO IV
NECESIDAD DE ESTABLECER
POLITICAS EN MATERIA DE
ADMINISTRACION DE RECURSOS
HUMANOS EN LA U.N.A.M.

4. DESARROLLO.

LA CARENCIA Y LA OMISIÓN DE POLÍTICAS SOBRE LA MATERIA, HAN LLEVADO A FUERTES PROBLEMAS EN LAS RELACIONES LABORALES EN LA INSTITUCIÓN.

LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO SUSTENTA LAS BASES DEL MODELO PROPUESTO, NO OBSTANTE, ACTUALMENTE EXISTEN CASOS DE INCUMPLIMIENTO DE ASPECTOS ESTATUTARIOS RELATIVOS A LA DEFINITIVIDAD, PROMOCIÓN E INGRESO DE DOCENTES E INVESTIGADORES, ASÍ COMO EL NO SEGUIMIENTO DE LA ACTIVIDAD ACADÉMICA EN ALGUNAS DEPENDENCIAS QUE NO PERMITE LA EVALUACIÓN INDIVIDUAL O COLECTIVA DEL PERSONAL ACADÉMICO, SIN EMBARGO, LAS BASES ESTÁN DADAS POR LO QUE SE CONSIDERA EN FORMA INDEPENDIENTE.

EN LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO, ES DONDE EXISTE EL MAYOR PROBLEMA DEBIDO A EL DESUSO DE LAS PO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LÍTICAS YA ESTABLECIDAS Y EL NO ESTABLECIMIENTO DE NUEVAS POLÍTICAS EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, POR LO QUE ES NECESARIO IMPLANTARLAS Y DESARROLLARLAS CONFORME AL MODELO TEÓRICO EXPUESTO PARA INTENTAR UN ORDEN.

LAS POLÍTICAS SERÁN MUY SIMILARES TANTO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE COMO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA, SU VARIANTE SE ENCONTRARÁ ESPECIFICAMENTE EN DOS FUNCIONES: EN LA DE SUELDOS Y SALARIOS Y EN LA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

SE DEBE PARTIR DE LA BASE, QUE PARA SU IMPLANTACIÓN SE REQUIERE DE LA ACEPTACIÓN POR PARTE DE LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN A NIVEL CENTRAL, CON OBJETO QUE PUEDAN ESTABLECERSE.

SE SUGIEREN DEPENDENCIAS COMO ÓRGANOS RESPONSABLES DE LLEVAR A CABO LAS POLÍTICAS, SIN SER ÉSTAS LAS ÚNICAS POSIBLES, SELECCIONADAS CONFORME A LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN ACTUALMENTE Y DADAS A CONOCER EN EL CAPÍTULO III.

4.1 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE.

LAS POLÍTICAS PROPORCIONAN UNIDAD Y UNIFORMIDAD DE CRITERIO, DEBIDO A QUE ORIENTAN LA ACCIÓN HACIA EL LOGRO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS, DEBEN SER FLEXIBLES Y APOYADAS POR LA UNIDAD RESPONSABLE PARA ALCANZAR UNA COMPRENSIÓN E INTERPRETACIÓN UNIFORME.

EN EL CASO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE, HAY QUE

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONSIDERAR LOS INSTRUMENTOS QUE SE DESPRENDAN PARA LLEVAR LAS A CABO, DEBEN SER DISCUTIDOS Y ANALIZADOS POR MEDIO DE LAS COMISIONES MIXTAS ESTABLECIDAS DE MANERA QUE SEAN APOYADAS POR LOS PROPIOS TRABAJADORES EN ESTOS ÓRGANOS.

4.1.1 FUNCIÓN PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

COMO SE MENCIONÓ EN LA DEFINICIÓN DE LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS INTERVIENEN DOS VARIANTES, UNA, EL PRONÓSTICO, QUE NOS PERMITE DETERMINAR LA FUERZA DE TRABAJO QUE NECESITAN LAS DIFERENTES DEPENDENCIAS UNIVERSITARIAS, OTRA, LA QUE NOS PERMITE DETERMINAR LA CANTIDAD Y CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS, DENOMINADO INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS, POR LO QUE SE HACE NECESARIO CREAR DICHO INVENTARIO, ASÍ COMO EL HECHO DE QUE LAS DEPENDENCIAS UNIVERSITARIAS TOMEN CONCIENCIA DE LOS REQUERIMIENTOS REALES EN CUANTO A LA CALIDAD Y CANTIDAD DE RECURSOS QUE NECESITAN Y NO POR PROPICIAR EL AUMENTO DE MÁS PLAZAS, ESTO SIGNIFICA QUE DEBEN CONSIDERAR EL ESQUEMA EN DONDE SE DESENVUELVEN Y DONDE SE DESARROLLARÁN EN UN MEDIANO PLAZO, DE ESTA FORMA LAS POLÍTICAS PROPUESTAS SERÍAN:

"ELABORAR UN PRONÓSTICO REAL DE LAS NECESIDADES DE FUERZA DE TRABAJO EN CADA DEPENDENCIA".

"CREAR UN INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS, QUE NOS PERMITA DETERMINAR LA CANTIDAD Y CALIDAD DE PERSONAL ADMINISTRATIVO EXISTENTE EN LA INSTITUCIÓN".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.1.2 FUNCIÓN EMPLEO.

RECLUTAMIENTO.- EXISTE EN EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO VIGENTE YA ESTABLECIDO Y DEFINIDO EL PROCEDIMIENTO DE ADMISIÓN, EN SU CAPÍTULO II, CLAÚSULA 13, POR LO QUE NO SE PUEDE CONTRAVENIR A LO YA DISPUESTO, SIN EMBARGO SE MENCIONA QUE LA COMISIÓN MIXTA DE ADMISIÓN FIJARÁ LOS CRITERIOS Y CONDICIONES QUE DEBERÁN LLENAR LOS PUESTOS, SI EXISTIERA UN CATÁLOGO DE PUESTOS EN DONDE SE DEFINIERAN LAS FUNCIONES DE LOS MISMOS, ASÍ COMO SI EXISTIERAN PERFILES DE PUESTOS EN DONDE SE COINCIDIERAN LOS REQUISITOS MÍNIMOS QUE DEBEN CUBRIR LOS CANDIDATOS PARA OCUPAR DETERMINADO PUESTO, SU LABOR SE FACILITARÍA Y ESTARÍA REGULADO Y CONTROLADO POR DICHA COMISIÓN, SIN NECESIDAD DE ANALIZAR CADA PLAZA EN EL MOMENTO QUE ES SOLICITADA.

POLÍTICAS: "LA CREACIÓN DE PERFILES DE PUESTOS CON REQUISITOS MÍNIMOS DESEABLES PARA OCUPAR LAS PLAZAS".

"LA CREACIÓN DE UN CATÁLOGO DE PUESTOS, CON LAS DESCRIPCIONES, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS MISMOS".

SELECCIÓN.- DENTRO DEL PROCEDIMIENTO DE ADMISIÓN SEÑALADO, SE ESTABLECEN LOS CRITERIOS PARA LA APLICACIÓN DE LOS EXÁMENES, QUE ESTOS SEAN OBJETIVOS Y SÓLO DE APTITUD, SIN CONSIDERAR LOS EXÁMENES PSICOLÓGICOS, PSICOTÉCNICOS O PSICOMÉTRICOS.

POR MEDIO DE LA POLÍTICA DE CREACIÓN DE UN CATÁLOGO DE PUESTOS Y PERFILES, SE TENDRÍA TAMBIÉN EL MARCO DE REFERENCIA PARA APLICAR DICHS EXÁMENES, EN BASE A LOS REQUE-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RIMIENTOS DEL MISMO PUESTO, POR LO QUE LAS POLÍTICAS SERÍAN LAS MISMAS QUE LAS DE RECLUTAMIENTO, ADICIONANDO: "LA APLICACIÓN DE EXÁMENES PSICOLÓGICOS, PSICOTÉCNICOS O PSICOMÉTRICOS".

INDUCCIÓN.- EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS ACTUALMENTE NO EXISTE O NO SE LE DA A CONOCER AL NUEVO TRABAJADOR EL MARCO GENERAL DE LA U.N.A.M., POR LO QUE SERÍA CONVENIENTE CREAR UN MANUAL DONDE SE HAGA REFERENCIA A LO QUE ES LA INSTITUCIÓN, SUS PRESTACIONES, SERVICIOS, ETC. POLÍTICAS: "CREACIÓN DE UN MANUAL DE BIENVENIDA".

PROMOCIÓN Y TRANSFERENCIA.- LA PROMOCIÓN Y TRANSFERENCIA ESTÁ ESTABLECIDA EN EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO 1982-1984 SIENDO EL REGLAMENTO DE ESCALAFÓN, LA BASE PARA PROMOCIONES, EXISTEN DOS TIPOS DE PROMOCIONES, LA DE ANTIQUEDAD SIMPLE Y LA DE CONCURSO, EL PROCEDIMIENTO CUANDO ES POR CONCURSO ES SIMILAR AL DE ADMISIÓN, EN CUANTO SE FIJAN REQUISITOS PARA PODER OCUPAR LA PLAZA Y SE APLICAN EXÁMENES, POR LO QUE LA POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN PODRÁ SER LA MISMA PARA PROMOCIÓN Y TRANSFERENCIA.

4.1.3 FUNCIÓN SUELDOS Y SALARIOS.

ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS.- ES NECESARIO CONTAR CON TÉCNICAS APROPIADAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS TABULADORES DE SUELDOS, CON OBJETO DE QUE EL PUESTO SEA ADECUADAMENTE REMUNERADO EN BASE A LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES QUE DESARROLLARÍA EL OCUPANTE DEL MISMO.

POLÍTICAS: "ESTABLECER TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS PARA LA ELABORACIÓN DE TABULADORES."

"CREAR NIVELES DE SALARIOS ACORDES CON LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE BASE."

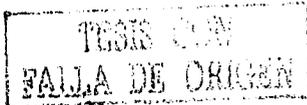
ASIMISMO ES NECESARIO QUE LOS SUELDOS PAGADOS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO SEAN COMPETITIVOS CON EL MERCADO LABORAL, POR LO QUE ES NECESARIO:

"ESTABLECER DIÁLOGO CON OTRAS INSTITUCIONES SIMILARES, ACERCA DE SUS POLÍTICAS SALARIALES PARA MANTENER A LA INSTITUCIÓN DENTRO DEL MERCADO DE SALARIOS."

4.1.4 FUNCIÓN: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

EN CUMPLIMIENTO CON LO PREVISTO EN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, EN TÍTULO TERCERO, CAPÍTULO II, CLAÚSULA 45, DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO, QUE SE REFIERE AL PLAN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO, EL CUAL DEBE CONTEMPLAR A TODOS LOS PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE BASE, SIN EMBARGO PARA LA CLASIFICACIÓN Y EL ESTABLECIMIENTO DE CURSOS, SE DEBE CONSIDERAR TANTO LA NECESIDAD DEL TRABAJADOR COMO LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN, PARA CONOCER LAS NECESIDADES DEL TRABAJADOR, SE DEBE CONTAR CON UN INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS, INSTRUMENTO DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CUYO ESTABLECIMIENTO SE CONVIERTE EN POLÍTICA A SEGUIR.

4.2 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA.



4.2.1 FUNCIÓN: PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

IGUAL QUE PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE, SE RECOMIENDA LA INTEGRACIÓN DE UN INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS, ASÍ COMO EL PRONÓSTICO REAL DE NECESIDADES DE LOS MISMOS EN CADA DEPENDENCIA.

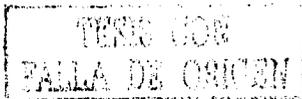
POLÍTICAS: "LA CREACIÓN DE UN INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS."

"ELABORACIÓN DE UN PRONÓSTICO REAL DE NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS."

4.2.2 FUNCIÓN: EMPLEO.

RECLUTAMIENTO.- ACTUALMENTE EL RECLUTAMIENTO SE EFECTÚA POR MEDIO DE CADA DEPENDENCIA O EN SU CASO A TRAVÉS DE UN DEPARTAMENTO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS. NO EXISTE UNA DEPENDENCIA QUE CENTRALICE ESTA FUNCIÓN PARA TODO EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA QUE SE REQUIERA EN LA INSTITUCIÓN, POR LO QUE NO SE CUENTA CON UNA BOLSA DE TRABAJO, NI SE RECURREN A LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO PARA LOGRARLA, PORQUE LA MAYORÍA DE LAS VECES LOS CANDIDATOS SON ENVIADOS POR LA PROPIA DEPENDENCIA QUE LOS REQUIERE.

SI SE REQUIEREN RECURSOS HUMANOS EN LA INSTITUCIÓN CON UN NIVEL ADECUADO PARA OCUPAR PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE CONFIANZA VACANTES O DE NUEVA CREACIÓN, SERÁ CONVENIENTE EL ESTABLECIMIENTO DE UN ÓRGANO QUE SE ENCARGUE DE ESTA FUNCIÓN Y PROPORCIONE A LA

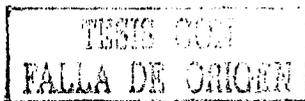


INSTITUCIÓN EL PERSONAL CALIFICADO.

POLÍTICAS: "CREACIÓN DE UNA BOLSA DE TRABAJO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA QUE PUEDA EN UN MOMENTO DADO PROPORCIONAR LOS RECURSOS HUMANOS IDÓNEOS A LAS DEPENDENCIAS."

"ELABORAR PERFILES DE PUESTOS EN DONDE SE ESTABLEZCAN LOS REQUISITOS MÍNIMOS DE OCUPACIÓN."

SELECCIÓN: LA SELECCIÓN ACTUALMENTE ES REALIZADA POR CADA DEPENDENCIA, SIN QUE SE LLEVE A CABO UN ADECUADO PROCESO, DEBIDO ENTRE OTRAS CUESTIONES, A LA URGENCIA CON QUE REQUIEREN CUBRIR LOS PUESTOS, OMITIENDO REQUISITOS NECESARIOS PARA LA SELECCIÓN, COMO SERÍA EL CASO DE LA APLICACIÓN DE EXÁMENES Y OTROS FACTORES DE SELECCIÓN. POR OTRA PARTE, DENTRO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS (DEPENDENCIA RESPONSABLE CITADA CON ANTERIORIDAD) EXISTE UN DEPARTAMENTO EN DONDE DE CIERTOS CANDIDATOS RECLUTADOS, SE PROCEDE A SELECCIONAR EL IDÓNEO, MEDIANTE LA APLICACIÓN DE EXÁMENES DE CONOCIMIENTOS Y PSICOLÓGICOS, ASÍ COMO ENTREVISTAS REALIZADAS. UN PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y ADMISIÓN, DONDE SE ESTABLEZCAN LOS REQUISITOS MÍNIMOS QUE DEBE CUBRIR EL PUESTO, LAS FUNCIONES, RESPONSABILIDADES QUE TIENEN TODOS Y CADA UNO DE LOS PUESTOS ACTUALES, ASÍ COMO LOS REQUERIMIENTOS QUE DEBE REUNIR EL OCUPANTE, NO ESTÁ ESTABLECIDO EN LA ACTUALIDAD, LO QUE DIFICULTA UNA ADECUADA SELECCIÓN DE PERSONAL.



POR TANTO SERÁ NECESARIO CREAR UN CATÁLOGO DE PUESTOS EN DONDE SE DESCRIBAN LAS FUNCIONES O SEA LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO, ASÍ COMO LA CREACIÓN DE PERFILES DE PUESTOS EN DONDE SE ESTABLEZCAN LOS REQUERIMIENTOS MÍNIMOS PARA OCUPAR EL PUESTO EN CUANTO A ESCOLARIDAD, MANEJO DE EQUIPO, ETC., COMPLEMENTÁNDOLO CON EXÁMENES A APLICAR PARA CADA TIPO DE PUESTO Y QUIEN LOS APLIQUE DEBERÁ ESTAR CONCIENTE DE SU RESPONSABILIDAD Y NO PERMITIR OMISIONES A ESTE RESPECTO, EVITANDO CASOS EN LOS QUE EL CANDIDATO ES EVALUADO NO APTO PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO Y SIN EMBARGO ES ADMITIDO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.

POLÍTICAS: "EMPLEAR A LOS INDIVIDUOS SÓLO EN BASE A SU IDONEIDAD PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO."

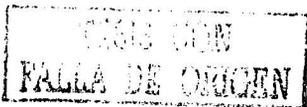
"ESTABLECER LOS LINEAMIENTOS DE INGRESO, PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA, QUE CONTEMPLA LOS REQUISITOS Y APLICACIÓN DE EXÁMENES."

"APLICAR A TODOS LOS ASPIRANTES SIN EXCEPCIÓN A PUESTOS DE CONFIANZA, EXÁMENES TÉCNICOS Y PSICOLÓGICOS."

"ELABORAR UN MANUAL DESCRIPTIVO DE FUNCIONES DE LOS PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE CONFIANZA"

INDUCCIÓN.- LO MISMO QUE EN EL CASO DEL PERSONAL DE BASE, NO SE CUENTA CON UN MANUAL QUE ORIENTE AL NUEVO EMPLEADO, EN LO QUE ES LA INSTITUCIÓN, POR LO QUE ES RECOMENDABLE:

POLÍTICAS: "ELABORAR UN MANUAL DE BIENVENIDA QUE LE PERMITA AL NUEVO EMPLEADO, TENER UN MARCO GENERAL DE REFERENCIA SOBRE LA INSTITUCIÓN."



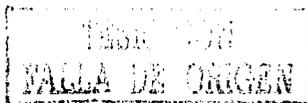
PROMOCIÓN Y TRANSFERENCIA.- ACTUALMENTE NO EXISTEN LOS LINEAMIENTOS PARA QUE EL PERSONAL DE CONFIANZA SEA PROMOVIDO, POR EL CONTRARIO, EXISTE INCERTIDUMBRE ACERCA DE SU FUTURO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN Y SUS EXPECTATIVAS SON POBRES, DEBIDO A QUE NO HAY RECONOCIMIENTO POR SU LABOR, SE CONSIDERA SU PERMANENCIA COMO ALGO FORTUITO, AJENO A OBJETIVOS O POR LA CAPACIDAD MOMENTÁNEA QUE TENGA EL EMPLEADO. PARA REGULAR LA PROMOCIÓN SERÁ CONVENIENTE EMPLEAR TÉCNICAS ADECUADAS PARA ELLO, COMO SERÁ LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS, EN DONDE LA PROMOCIÓN VA AUNADA AL DESENVOLVIMIENTO EN EL TRABAJO.

POLÍTICAS: "ESTABLECER LA TÉCNICA DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS, PARA PROMOVER A LOS TRABAJADORES CALIFICADOS EN POSICIONES MÁS AVANZADAS."

Así se eliminará la incertidumbre que existe por parte de este personal, ya que contará con un reconocimiento si su labor es adecuada, no sólo de ascenso dentro de la jerarquía de niveles de puestos, sino podrá obtenerse desde una retabulación, hasta la evaluación total del mérito.

4.2.3 FUNCIÓN: SUELDOS Y SALARIOS.

NO EXISTE UNA TÉCNICA QUE NOS SIRVA DE APOYO PARA DETERMINAR LOS TABULADORES DE SUELDO ACTUALMENTE, ES NECESARIO ESTABLECERLA CON OBJETO DE CONTAR CON TABULADORES ACORDES CON LOS PUESTOS Y CON LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.



LIDADES QUE DESEMPEÑAN LOS OCUPANTES DE LOS MISMOS.
EN OCASIONES NOS ENCONTRAMOS CON LA BAJA COMPETITIVIDAD
DE LOS SALARIOS UNIVERSITARIOS CON RESPECTO A OTRAS INS-
TITUCIONES SIMILARES.

POLÍTICAS: "ESTABLECER LAS TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y VALUA-
CIÓN DE PUESTOS PARA LA ELABORACIÓN DE TABU-
LADORES DE SUELDOS."

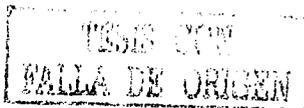
"MANTENER ESCALAS DE SALARIOS QUE SE COMPAREN
FAVORABLEMENTE CON LOS PAGADOS POR TRABAJOS
SIMILARES EN OTRAS INSTITUCIONES."

"CREAR NIVELES SALARIALES ACORDES A LAS FUN-
CIONES QUE DESEMPEÑE EL PERSONAL."

"ESTABLECER DIÁLOGO CON OTRAS INSTITUCIONES
SIMILARES, ACERCA DE SUS POLÍTICAS SALARIA-
LES PARA MANTENERSE DENTRO DEL MERCADO DE
SALARIOS."

4.2.4 FUNCIÓN: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

ACTUALMENTE LA CAPACITACIÓN NO ES EXTENSIVA PARA TODOS
LOS NIVELES QUE EXISTEN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CON-
FIANZA, POR LO QUE NO ABARCA LA TOTALIDAD DE LOS MISMOS.
SE GENERAN CURSOS DE CAPACITACIÓN QUE VAN MÁS HACIA LA
ACTUALIZACIÓN Y SON DE POCA UTILIDAD PARA LA INSTITUCIÓN,
LA UTILIDAD PARA EL TRABAJADOR, NO SE CUESTIONA, PERO SE
TRADUCE ESTO EN UN DESPERDICIO DE TIEMPO Y ESFUERZO PARA
LA INSTITUCIÓN, OTROS CURSOS SON PROGRAMADOS PERIÓDICAMEN-
TE SÓLO PARA UN SECTOR DE LOS PUESTOS, COMO SERÍA EL CASO
DE SECRETARIAS, JEFES DE DEPARTAMENTO, AYUDANTES DE UNI-
DAD ADMINISTRATIVA, ETC., SIN CONSIDERAR OTRAS ÁREAS QUE
REQUIEREN CAPACITACIÓN. AL NO EXISTIR UN INVENTARIO DE



RECURSOS HUMANOS, EN DONDE SE PUEDAN ANALIZAR LOS REQUE-
RIMIENTOS O NECESIDADES POR PARTE DEL TRABAJADOR, SUS ES-
PECTATIVAS Y DESARROLLO, NO EXISTE POSIBILIDAD PARA CREAR
CURSOS ACORDES CON ESTAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE LAS
DEPENDENCIAS Y POR TANTO DE LA INSTITUCIÓN.

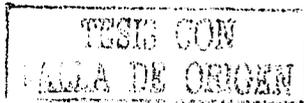
POLÍTICAS: "ESTABLECER CURSOS DE CAPACITACIÓN ACORDES CON
LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN Y DEL PRO-
PIO TRABAJADOR."

"MANTENER ACTUALIZADO EL INVENTARIO DE RECUR-
SOS HUMANOS."

"ENCUESTAR PERIÓDICAMENTE A LAS DEPENDENCIAS
PARA CONOCER SUS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE
CAPACITACIÓN Y EN QUÉ AREA SON REQUERIDAS."

EL DESARROLLO CONSIDERADO DESDE EL PUNTO DE AUTO-DESARRO-
LLO, DONDE SÓLO LA INSTITUCIÓN PROPORCIONA LOS MEDIOS PA-
RA LOGRARLO, ES RESPONSABILIDAD DEL EMPLEADO, PERO EN EL
CASO DE LA UNIVERSIDAD, NO SE ESTABLECEN LOS MEDIOS PARA
CONSEGUIRLO, YA QUE NO EXISTE CARRERA PARA EL PERSONAL
DE CONFIANZA, SU CARACTERÍSTICA ES LA ALTA ROTACIÓN,
TRASLADOS, O RENUNCIAS, CONVIRTIÉNDOSE ESTOS ASPECTOS EN
EL SÍNTOMA DE LAS NUEVAS NECESIDADES DE QUIENES MANEJAN
LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA, LIMITANDO LA CONTINUIDAD DE
PROYECTOS QUE REQUIEREN DE SU PERMANENCIA PARA LOGRARLOS.

POLÍTICAS: "ESTABLECER UN MECANISMO EN EL CUAL LA UNIVER-
SIDAD PROPORCIONE LOS MEDIOS ADECUADOS PARA
EL DESARROLLO DE SUS TRABAJADORES."

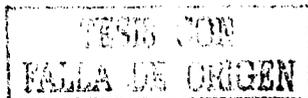


CAPITULO V
INSTRUMENTOS BASICOS PARA LA
IMPLEMENTACION DE POLITICAS
EN MATERIA DE RECURSOS HUMA-
NOS EN LA U.N.A.M.

PARA PODER LLEVAR A CABO LA IMPLANTACIÓN DE POLÍTICAS, SE DEBE PLANIFICAR EL PROCESO, ASÍ COMO CREAR MECANISMOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN, PARA MANTENERLO ACTUALIZADO. LAS POLÍTICAS PROPUESTAS SON SIMILARES EN ALGUNAS FUNCIONES TANTO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA COMO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE, POR LO QUE EL DESARROLLO DE ESTE CAPÍTULO ESTÁ BASADO EN LAS FUNCIONES DEL MODELO TEÓRICO PROPUESTO.

5.1 FUNCIÓN PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

LAS POLÍTICAS QUE SE REFIEREN A LA CREACIÓN DE UN INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS Y UN PRONÓSTICO REAL DE LAS NECESIDADES DE LA DEPENDENCIA SON SIMILARES PARA LOS TI



POS DE PERSONAL QUE SE SEÑALAN.

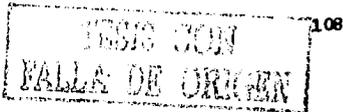
5.1.1 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

ENTRE LAS DEPENDENCIAS QUE CENTRALIZAN LA INFORMACIÓN SE ENCUENTRAN: LA DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL EN LO RELATIVO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE Y LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS EN AQUELLO QUE SE RELACIONE AL PERSONAL DE CONFIANZA.

ASPECTOS BÁSICOS QUE SE REQUIEREN PARA LA INTEGRACIÓN DE EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

- A) RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.- SE ELABORA UN FORMATO (ANEXO 2) EN DONDE SE ESPECIFICAN LOS DATOS QUE DEBEN SER LLENADOS POR EL TRABAJADOR Y AVALADOS POR SU JEFE INMEDIATO O EN SU CASO POR LA SECRETARÍA O UNIDAD ADMINISTRATIVA DE CADA DEPENDENCIA. DENTRO DE LA MECÁNICA UTILIZADA PARA EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN SE ENVÍA EL CUESTIONARIO A TODAS LAS DEPENDENCIAS UNIVERSITARIAS Y UNA VEZ CONTESTADO, REMITIRLO A LAS DIRECCIONES ENCARGADAS DE LA FUNCIÓN.
- B) INTEGRACIÓN DEL INVENTARIO.- UNA VEZ RECOPIADA LA INFORMACIÓN SE PROCEDE A SU CLASIFICACIÓN POR DEPENDENCIAS Y ÉSTAS A SU VEZ POR SUBSISTEMAS CON OBJETO DE SER FACILMENTE LOCALIZABLE. OTRO TIPO DE CLASIFICACIÓN USUAL ES LA ALFABÉTICA QUE SIGNIFICA ORDENAR ALFABÉTICAMENTE AL PERSONAL DENTRO DE CADA DEPENDENCIA, ESTO REQUIERE DE LA IDENTIFICACIÓN PREVIA CON LA PLANTILLA O LISTADO DE NOMINA ACTUAL.

ACTUALIZACIÓN PERMANENTE.- CON OBJETO DE CONTAR CON UN INVENTARIO CON INFORMACIÓN VERÍDICA Y FEHACIENTE, DEBE SER ACTUALIZADO PERMANENTEMENTE POR LAS DIRECCIONES ANTES SEÑALADAS, ESTO REQUIERE QUE CUALQUIER MODIFICACIÓN SE NOTIFIQUE POR LOS USUARIOS PERIÓDICA



MENTE.

5.1.2 VENTAJAS DE SU APLICACIÓN.

EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS, ES UNA HERRAMIENTA DE FÁCIL ACCESO E INTEGRACIÓN QUE SIRVE PARA PLANEAR ADECUADAMENTE NUESTROS RECURSOS HUMANOS E IDENTIFICAR SUS NECESIDADES O CARACTERÍSTICAS. EL INVENTARIO PERMITE IDENTIFICAR ALTERNATIVAS DE APOYO A LA CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO, A LA PROMOCIÓN Y/O TRANSFERENCIA Y AL DESARROLLO.

5.1.3 PRONÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS.

ESTA FUNCIÓN SE ENCUENTRA ENCOMENDADA A LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS, PARA ELLO REQUIERE QUE EN LA ELABORACIÓN ANUAL DEL ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO SEA ANALIZADA LA SOLICITUD DE PLAZAS DE NUEVA CREACIÓN POR MEDIO DE SUS ANALISTAS, QUIENES DEBEN CONSIDERAR LA ESTRUCTURA ACTUAL Y FUTURA DE LA DEPENDENCIA, SI SE REQUIERE REDISTRIBUIR FUNCIONES EN LUGAR DE CREAR NUEVAS PLAZAS O SI CON UN ADECUADO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SE PUEDEN APROVECHAR LOS RECURSOS YA EXISTENTES. LA DIRECCIÓN TIENE LA RESPONSABILIDAD DE ANALIZAR Y DETERMINAR EN SU CASO LA PROCEDENCIA O IMPROCEDENCIA DE LAS PETICIONES REALIZADAS POR PARTE DE LAS DEPENDENCIAS. EN CASO DE SER APROBADAS, LA INFORMACIÓN SE ENVÍA A LA DIRECCIÓN GENERAL DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS, PARA QUE REALICE LAS AFECTACIONES PRESUPUESTALES CORRESPONDIENTES.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

5.2 FUNCIÓN EMPLEO.

5.2.1 RECLUTAMIENTO.

COMO SE MENCIONÓ EN EL CAPÍTULO ANTERIOR ES NECESARIA LA CREACIÓN DE PERFILES DE PUESTOS, TANTO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE, COMO DE CONFIANZA, CON OBJETO DE CONTAR CON LOS REQUISITOS DESEABLES PARA OCUPAR LAS PLAZAS VACANTES QUE SE REQUIEREN.

5.2.1.1. PERFILES DE PUESTOS. PROCESOS PARA SU INTEGRACIÓN.

- A) RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.- LA INFORMACIÓN SE PUEDE RECOPIAR POR MEDIO DE ENTREVISTAS Y MENSAJES DE TRABAJO CON JEFES DE DEPARTAMENTO, SUPERVISORES, JEFES DE TALLER, JEFES DE UNIDAD O SECRETARIOS ADMINISTRATIVOS Y CON AQUELLOS QUE EJERCEN SUPERVISIÓN, TOMANDO EN CONSIDERACIÓN QUE SON QUIENES PUEDEN APORTAR INFORMACIÓN REFERENTE A LOS REQUISITOS MÍNIMOS, MEDIOS Y MÁXIMOS DESEABLES DE LOS PUESTOS QUE MANEJAN O COORDINAN. LOS GRUPOS DE TRABAJO DEBEN INTEGRARSE POR GRUPOS HOMOGÉNEOS QUE FACILITEN SU INTERCOMUNICACIÓN.
- B) CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN.- UNA VEZ RECOPIADA LA INFORMACIÓN SE PROCEDE A ANALIZARLA, OBTENIÉNDOSE PUESTOS TIPO Y LOS REQUISITOS DE CADA UNO DE ELLOS. ÉSTA INFORMACIÓN PUEDE CLASIFICARSE POR RAMAS O GRUPOS DE PUESTOS, CON CARACTERÍSTICAS AFINES.
- C) ELABORACIÓN DE UNA GUÍA TÉCNICA.- CON OBJETO DE UNIFICAR CRITERIOS PARA INTEGRAR LOS PERFILES DEL PUESTO, SE ELABORA UNA GUÍA QUE CONTIENE LOS REQUISITOS QUE DEBEN CONSIDERARSE, YA QUE LA IN-

FORMACIÓN RECOPIADA PUEDE SER MUY COMPLEJA.

- D) DISEÑO DEL FORMATO DEL PERFIL DEL PUESTO.- SE DISEÑA UN FORMATO DONDE VA A SER CAPTADA LA INFORMACIÓN QUE SE OBTIENE EN BASE AL CRITERIO ESTABLECIDO EN LA GUÍA.
- E) INTEGRACIÓN DE LOS PERFILES.- UNA VEZ CAPTADA LA INFORMACIÓN SE INTEGRAN LOS PERFILES; EN EL CASO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE, FORMULÁNDOSE POR GRUPOS DE PUESTOS Y SE ENVÍAN A LA DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL PARA QUE POR MEDIO DE LAS COMISIONES MIXTAS CONTRACTUALES SE VALIDEN Y SE OFICIALICE. EN EL CASO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA SU DIFUSIÓN SE EFECTÚA HACIA LAS DEPENDENCIAS A FIN DE QUE CUENTEN CON DICHA INFORMACIÓN.

5.2.1.1.1 VENTAJAS EN SU APLICACIÓN.

LAS VENTAJAS QUE OFRECE LA ELABORACIÓN DE PERFILES DE PUESTOS, FACILITA LA LABOR DE LA COMISIÓN MIXTA DE ADMISIÓN, AL CONTAR CON UNA BASE PARA DETERMINAR LOS REQUISITOS DEL PUESTO, MEJORANDO LA SELECCIÓN, LO QUE SE TRADUCE EN UNA IDENTIFICACIÓN MAYOR CON LAS FUNCIONES QUE VA A DESARROLLAR EL OCUPANTE DEL PUESTO, POR LO QUE RESPECTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA, LA LABOR DE RECLUTAMIENTO ES MÁS ADECUADA PORQUE CUENTA CON UN ESQUEMA DE REFERENCIA DE LOS REQUISITOS QUE REQUIEREN LOS FUTUROS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN PARA DESEMPEÑAR LOS PUESTOS DENTRO DE LA MISMA. EXISTE TAMBIÉN LA VENTAJA EN CUANTO AL PROCEDIMIENTO DE ESCALAFÓN, YA QUE ESTÁN ESTABLECIDOS LOS REQUISITOS NE-

CESARIOS PARA CUBRIR LA UNIDAD ESCALAFONARIA QUE SE PRO-
PONGA A CONCURSO, EVITANDO ASÍ LA INSATISFACCIÓN DEL TRA-
BAJADOR QUE SE CREA POR EL DESCONOCIMIENTO DE LOS MISMOS.

5.2.1.2 CREACIÓN DE UNA BOLSA DE TRABAJO. (PERSONAL DE CONFIANZA)

COMO SE HA SEÑALADO ANTERIORMENTE, LA FUNCIÓN DE RECLUTA-
MIENTO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE SE ENCUEN-
TRA ENCOMENDADA A LA DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL, POR
LO QUE EN ESTE INCISO SE PLANTEARÁ ESTA NECESIDAD RESPEC-
TO AL PERSONAL DE CONFIANZA.

COMO EN LAS DEMÁS FUNCIONES, AQUÍ SE ESTABLECE LA COORDI-
NACIÓN DE ESTA FUNCIÓN EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTU-
DIOS ADMINISTRATIVOS. SU IMPORTANCIA RADICA EN QUE ES
EL MEDIO PARA RECLUTAR EL PERSONAL IDÓNEO A LA INSTITU-
CIÓN, SIENDO NECESARIO ESTABLECER EL PROCEDIMIENTO DE RE-
CLUTAMIENTO EN CADA UNA DE LAS DEPENDENCIAS, YA QUE SE-
RÍA INOPERANTE QUE TODO EL PERSONAL DE CONFIANZA FUERA
PROPUESTO POR ESTA DIRECCIÓN. EN ESTE CASO CADA DEPENDEN-
CIA PODRÁ RECLUTAR EL PERSONAL QUE REQUIERA SIEMPRE Y
CUANDO CUMPLA CON LOS LINEAMIENTOS FIJADOS PARA EL INGRESO.

ELEMENTOS PARA LA CREACIÓN DE LA BOLSA DE TRABAJO:

- A) RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.- CADA DEPENDEN-
CIA REMITIRÁ A LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS
ADMINISTRATIVOS, LAS SOLICITUDES ELABORADAS POR
LOS ASPIRANTES QUE REÚNAN LAS CARACTERÍSTICAS DE

PERSONAL DE CONFIANZA Y QUE HAYAN SIDO SELECCIONADOS COMO VIABLES PARA SER CONTRATADOS POR LA INSTITUCIÓN.

b) ARCHIVO O INTEGRACIÓN DE LA BOLSA.- LA DIRECCIÓN INTEGRARÁ UN ARCHIVO DE DICHAS SOLICITUDES CLASIFICÁNDOLAS POR PUESTOS POSIBLES A OCUPAR, PARA CUANDO REQUIERAN LAS DEPENDENCIAS DE PERSONAL CALIFICADO.

5.2.1.3 VENTAJAS DE SU APLICACIÓN.

LAS DEPENDENCIAS CUANDO POR RAZONES IMPUTABLES A LAS MISMAS, NO PUEDAN ABASTECERSE DE PERSONAL CALIFICADO PODRÁN RECURRIR A LA DIRECCIÓN REFERIDA, PARA QUE PROCEDA A RECLUTAR A LOS CANDIDATOS IDÓNEOS, CONSIDERANDO PARA ELLO LA BOLSA DE TRABAJO, ASÍ COMO OTRAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO EN SU CASO, PUDIENDO RECURRIR TAMBIÉN AL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

5.2.2 SELECCIÓN.

LA FASE DE SELECCIÓN VA ÍNTIMAMENTE LIGADA CON LO QUE ES EL RECLUTAMIENTO POR LO QUE LAS POLÍTICAS SON APLICABLES PARA AMBOS CASOS, YA QUE LA NECESIDAD DE CONOCER LOS REQUISITOS Y FUNCIONES DE LOS PUESTOS APOYAN A LAS DOS FASES DE LA FUNCIÓN DE EMPLEO, SE MENCIONÓ EN EL CAPÍTULO ANTERIOR LA NECESIDAD DE UNIFICAR CRITERIOS CON RESPECTO A LA SELECCIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO, ESTO SE LOGRA MEDIANTE EL ESTABLECIMIENTO DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

POR OTRA PARTE, RESULTA IMPORTANTE EVALUAR LA CAPACIDAD PARA DESEMPEÑAR DETERMINADO PUESTO, SE REQUIERE DE PARÁMETROS DE VALUACIÓN, QUE EN ESTE CASO PODRÁN SER ENTREVISTAS, EXÁMENES TÉCNICOS, PSICOLÓGICOS, PSICOTÉCNICOS, DE CONOCIMIENTOS Y EXÁMENES MÉDICOS CON EL OBJETO DE VERIFICAR SI EL INDIVIDUO ES APTO O NO PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO SOLICITADO, DETERMINANDO ADEMÁS, SI ES CAPAZ PARA DESEMPEÑAR OTRO PUESTO O SI ES UN CANDIDATO VALIOSO QUE REQUIERE DE MAYOR HABILIDAD Y/O CONOCIMIENTOS QUE MEDIANTE UN PROCESO DE CAPACITACIÓN PERMITA SU CONTRATACIÓN. DEBEMOS RECORDAR QUE LOS MECANISMOS DE EVALUACIÓN PARA EL CASO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE, DEBEN DE MANTENER CORRESPONDENCIA CON LOS MECANISMOS DE ADMISIÓN ESTABLECIDOS EN EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO O EN SU CASO BUSCAR SU ADECUACIÓN EN UN PERÍODO RAZONABLE. COMO MECÁNICA DE SELECCIÓN SE SUGIERE UN ESQUEMA QUE DEBE INCLUIR:

- 1) ENTREVISTA PRELIMINAR.- LAS ENTREVISTAS DEBEN SER MANEJADAS POR ANALISTAS Y/O JEFES DE DEPARTAMENTO EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS O EN SU CASO CON LOS JEFES O SECRETARIOS ADMINISTRATIVOS DE CADA DEPENDENCIA CON OBJETO DE HACER UNA SELECCIÓN PREVIA DEL CANDIDATO.
- 2) EXÁMENES.- LA APLICACIÓN DE EXÁMENES PREVIAMENTE ELABORADOS SE EFECTUARÁ CON UN ESQUEMA SIMILAR Y SE PROCURARÁ CALIFICAR Y SELECCIONAR A LOS MEJORES, RECOMENDANDO DE 2 A 5 ASPIRANTES SEGÚN EL NÚMERO DE RECLUTADOS.
- 3) ENTREVISTA DEFINITIVA.- SE CANALIZARÁN EN ESTA FASE

AL JEFE INMEDIATO CON EL OBJETO DE HACER LA ENTREVISTA DEFINITIVA QUE CONDUZCA A LA SELECCIÓN FINAL.

5.2.2.1 VENTAJAS DE SU APLICACIÓN.

EL APLICAR UN ESQUEMA DE SELECCIÓN NOS CONDUCIRÁ A CONTAR CON EL PERSONAL IDÓNEO PARA DESEMPEÑAR LOS PUESTOS ADMINISTRATIVOS Y COMO CONSECUENCIA PERMITIRÁ MEJORES RELACIONES DE TRABAJO, ASÍ COMO MAYOR EFICIENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LA LABOR ASIGNADA, OBTENIENDO MÁS Y MEJORES RESULTADOS.

5.2.3 INDUCCIÓN.

PARA LOGRAR UNA INTEGRACIÓN ENTRE INSTITUCIÓN Y TRABAJADOR, SE REQUIERE QUE ÉSTE ÚLTIMO SE IDENTIFIQUE CON LA INSTITUCIÓN, POR LO QUE SE SUGIERE LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE BIENVENIDA. DADA LA DIMENSIÓN DE LA UNIVERSIDAD, RESULTA ACERTADA LA CREACIÓN DE UN AUDIOVISUAL DONDE SE EXPONGAN EN FORMA CLARA Y PRECISA POR MEDIO DE IMÁGENES Y SONIDOS QUÉ ES LA UNIVERSIDAD, DESDE SUS ORÍGENES, AUTORIDADES, ESTRUCTURA ORGÁNICA, DIRECCIONES DE SERVICIO, PRESTACIONES QUE OTORGA Y LA IMPORTANCIA QUE TIENE PARA LA INSTITUCIÓN EL CONTAR CON UN MIEMBRO MÁS. LA INFORMACIÓN ANTERIOR DEBE APOYARSE CON FOLLETOS EXPLICATIVOS DE LAS PRESTACIONES, PROCEDIMIENTOS QUE DEBE SEGUIR PARA OBTENERLAS Y LA LOCALIZACIÓN DE ESTAS, USO DE INSTALACIONES DEPORTIVAS (CANCHAS, ESTADIOS, ETC.) ZONAS CULTURALES (TEATRO, CINE, ETC.) Y APOYO ACADÉMICO (LIBRE

RIAS, BIBLIOTECAS, ETC.) DE MANERA ESPECÍFICA LAS DEPENDENCIAS DEBEN CONTAR CON UN PAQUETE YA SEA DE FOLLETOS O ALGÚN OTRO DOCUMENTO EXPLICATIVO DE LO QUE ES LA DEPENDENCIA EN PARTICULAR, INSTALACIONES, FUNCIONARIOS, HORARIOS DE ATENCIÓN AL PERSONAL, ETC., CON OBJETO DE QUE CUENTE CON UN MARCO GLOBAL DE LA UNIVERSIDAD Y ESPECÍFICO DE EL LUGAR EN DONDE VA A REALIZAR SU TRABAJO. DICHO DOCUMENTO DEBE CONTENER ENTRE OTRA INFORMACIÓN LA RELATIVA A DERECHOS Y OBLIGACIONES EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO.

5.2.3.1 VENTAJAS DE SU APLICACIÓN.

EL TRABAJADOR CUENTA CON UNA HERRAMIENTA INFORMATIVA ACERCA DE LA INSTITUCIÓN Y ESPECÍFICAMENTE DE SU LUGAR DE TRABAJO CON LO CUAL SE SENTIRÁ IDENTIFICADO Y POR ENDE SU INTEGRACIÓN AL SISTEMA UNIVERSITARIO SE FACILITA.

5.2.4 PROMOCIÓN Y TRANSFERENCIA.

EN ESTA FUNCIÓN SE DETERMINA Y APLICA UNA TÉCNICA DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS QUE PERMITA PROMOVER AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA, YA QUE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE SE SUJETA A LOS CRITERIOS DE EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO POR CONDUCTO DE LA COMISIÓN MIXTA DE ESCALAFÓN.

LA UTILIDAD DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ES INICIALMENTE EL QUE PERMITE MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR, PUES, UN BUEN SISTEMA SE BASARÍA EN EL ANÁLISIS

DE OBJETIVOS, DISCUSIÓN ABIERTA Y PLANEACIÓN REALISTA DE LO QUE SE ESPERA DEL TRABAJO.

LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS POR SU FUNCIÓN DEBE ELABORAR Y DISEÑAR PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA DE LA INSTITUCIÓN LA TÉCNICA DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO CON OBJETO DE EVALUAR AL TRABAJADOR DE TAL FORMA QUE SE PUEDA DETERMINAR TÉCNICAMENTE UNA TRANSFERENCIA, UNA PROMOCIÓN, INCREMENTOS SALARIALES O EN SU CASO, DEFICIENCIAS QUE NOS SIRVAN DE BASE PARA ELABORAR PLANES DE CAPACITACIÓN, DESARROLLO, ETC...

ESQUEMA PARA LA VALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA:

A) DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES DE VALUACIÓN.-

- I. CANTIDAD Y CALIDAD EN EL TRABAJO.
- II. INICIATIVA.
- III. CAPACIDAD PARA ANALIZAR Y RESOLVER PROBLEMAS.
- IV. CREATIVIDAD.
- V. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE SU TRABAJO.
- VI. ACTITUD HACIA LA INSTITUCIÓN.
- VII. RELACIONES HUMANAS.
- VIII. PUNTUALIDAD.

B) DETERMINACIÓN DE LOS PARÁMETROS DE VALUACIÓN:

- "NA" DEFICIENTE.
- "-A" MÍNIMO ACEPTABLE.
- "A" ACEPTABLE
- "+A" CONSISTENTEMENTE SUPERIOR.
- "AA" SOBRESALIENTE.

TANTO LA EXPLICACIÓN DEL MANEJO DE LA TÉCNICA, COMO REALIZARLA Y LAS DESCRIPCIONES DE LOS FACTORES Y DE LOS PARÁMETROS DE VALUACIÓN, ASÍ COMO LA FORMA DE LLENAR EL FORMULARIO SE ENCUENTRAN DENTRO DEL MANUAL DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS (ANEXO 3)

LA INTEGRACIÓN DE LA TÉCNICA. UNA VEZ DETERMINADOS LOS FACTORES Y LOS PARÁMETROS DE VALUACIÓN SE PROCEDERÁ A DETERMINAR EL ORDEN DE IMPORTANCIA DE LOS FACTORES DE VALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

CON OBJETO DE PODER DETERMINAR UN VALOR NUMÉRICO SE HACE NECESARIA ESTA CLASIFICACIÓN, PARA ELLO ES IMPORTANTE HACER NOTAR QUE BÁSICAMENTE EXISTIRÁN DOS DIVISIONES EN LO QUE RESPECTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA:

- A) LA INTEGRADA POR PERSONAL QUE REALIZA LAS FUNCIONES DE APOYO Y
- B) POR EL PERSONAL QUE SE DENOMINA COMO MANDOS MEDIOS.

PARA PODER VALUAR CON JUSTICIA, INDEPENDIEMENTE DE QUE SE VA A CALIFICAR EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO Y NO EL PUESTO, TRATÁNDOSE DE LOS PUESTOS DE APOYO EN ALGUNAS COSAS ES MÁS IMPORTANTE LA CANTIDAD Y CALIDAD EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO QUE LA INICIATIVA Y CREATIVIDAD PARA HACERLO Y VICEVERSA.

APOYO
(FACTOR)

MANDOS MEDIOS
(FACTOR)

CANTIDAD Y CALIDAD EN EL
TRABAJO.

INICIATIVA.

PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN

CAPACIDAD PARA ANALIZAR Y RE-

**APOYO
(FACTOR)**

**MANDOS MEDIOS
(FACTOR)**

DEL TRABAJO.	SOLVER PROBLEMAS.
INICIATIVA	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.
RELACIONES HUMANAS.	RELACIONES HUMANAS.
ACTITUD HACIA LA INSTITUCIÓN.	CREATIVIDAD.
PUNTUALIDAD.	CANTIDAD Y CALIDAD DE TRABAJO.
CAPACIDAD PARA ANALIZAR Y RESOLVER PROBLEMAS.	ACTITUD HACIA LA INSTITUCIÓN.
CREATIVIDAD.	PUNTUALIDAD.

**DETERMINACIÓN DEL VALOR NÚMÉRICO PARA LOS
FACTORES DE VALUACIÓN.**

<u>Factores</u>	<u>Apoyo</u>	<u>Mandos Medios</u>
I Cantidad y calidad en el trabajo.	20%	9%
II Iniciativa.	16%	20%
III Capacidad para analizar y resolver problemas.	7%	19%
IV Creatividad.	6%	11%
V Planeación y organización en su trabajo.	18%	17%
VI Actitud hacia la Institución.	10%	7%
VII Relaciones humanas.	14%	13%
VIII Puntualidad.	9%	4%
	<hr/> 100%	<hr/> 100%

DETERMINACIÓN DE LOS GRADOS PARA CADA FACTOR Y PARÁMETROS DE VALUACIÓN.- ESTA DETERMINACIÓN ES DE FORMA NUMÉRICA DONDE LA MÁXIMA VALUACIÓN EQUIVALDRÁ A 1000 PUNTOS, OBTENIENDO LAS SIGUIENTES TABLAS DE VALUACIÓN PARA CADA UNA DE LAS DIVISIONES.

TABLA DE VALUACION PARA EL PERSONAL DE APOYO.

<u>Factores/grados.</u>	<u>NA</u>	<u>-A</u>	<u>A</u>	<u>+A</u>	<u>AA</u>
I	40	80	120	160	200
II	32	64	96	128	160
III	14	28	42	56	70
IV	12	24	36	48	60
V	36	72	108	144	180
VI	20	40	60	80	100
VII	28	56	84	112	140
VIII	18	36	54	72	90

TABLA DE VALUACION PARA EL PERSONAL DE MANDOS MEDIOS.

<u>Factores/grados.</u>	<u>NA</u>	<u>-A</u>	<u>A</u>	<u>+A</u>	<u>AA</u>
I	18	36	54	72	90
II	40	80	120	160	200
III	38	76	114	152	190
IV	22	44	66	88	110
V	34	68	102	136	170
VI	14	28	42	56	70
VII	26	52	78	104	130
VIII	8	16	24	32	40

UNA VEZ OBTENIDAS LAS TABLAS DE VALUACIÓN, SE PROCEDE A CALIFICAR AL TRABAJADOR, SEGÚN INSTRUCCIONES DEL MANUAL PRESENTADO EN EL ANEXO 3, DE ESTA MANERA SE PODRÁ DETERMINAR CUÁL ES EL MÁS APTO PARA SER PROMOVIDO, EL QUE REQUIERE DE CAPACITACIÓN PARA OBTENERLO, ASÍ COMO EL NO PROCEDENTE.


 TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

APLICACION DE LA TABLA DE VALUACION.

PUNTAJE	OBSERVACION
901 - 1000	SOBRESALIENTE
801 - 900	EXCELENTE
701 - 800	SUPERIOR A LO NORMAL
601 - 700	SATISFACTORIO
menor de 600	INSATISFACTORIO

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

Determinación del potencial para las promociones.

TABLA DE PROMOCIONES.

Evaluación del desempeño.

SOBRESALIENTE: Ejecución excepcional: raramente igualada.

EXCELENTE: Ejecución notablemente superior a lo que se espera normalmente: siempre sobrepasa los requerimientos del puesto que ocupa.

SUPERIOR A LO

NORMAL: Ejecución superior a la que se espera normalmente: en ocasiones sobrepasa los requerimientos del desempeño del puesto que ocupa.

SATISFACTORIO: Ejecución normalmente esperada: cumple normalmente los requerimientos mínimos del puesto que ocupa.

INSATISFACTORIO: Ejecución inadecuada: no cumple con los requerimientos del desempeño del puesto que ocupa.

Determinación del potencial.

Potencial de Avance: Es aquel trabajador que está capacitado para ocupar uno o dos puestos superiores al que desempeña.

Potencial prometedor

al Avance : Es aquel trabajador que está capacitado para ocupar un puesto superior al que ocupa, dependiendo de la capacitación que se le imparta.

Potencial limitado: Es aquel trabajador que por sus habilidades, escolaridad, aptitudes o actitudes personales, etc... está limitado solamente a ocupar puestos laterales, ya sea dentro o fuera de su lugar de trabajo actual.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

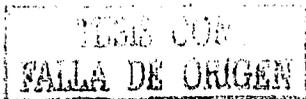
UNA VEZ ELABORADA LA CÉDULA DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL MANUAL DE VALUACIÓN, SE PROCEDE A ESTABLECER UN CALENDARIO PARA REUNIR A LOS JEFES DE UNIDAD ADMINISTRATIVA, SECRETARIOS ADMINISTRATIVOS O RESPONSABLES DE LA FUNCIÓN EN LAS DEPENDENCIAS, CON EL FIN DE DAR A CONOCER LA TÉCNICA PARA PROCEDER A SU IMPLANTACIÓN.

LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS SE LLEVARÁ A CABO SEMESTRALMENTE. LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS, ENVIARÁ EL MANUAL DE VALUACIÓN Y LOS FORMATOS REPECTIVOS A CADA DEPENDENCIA. CADA JEFE APLICARÁ EL CUESTIONARIO BASADO EN LOS PRINCIPIOS PARA SU APLICACIÓN.

UNA VEZ APLICADO EL FORMATO LO ENVIARÁ A LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS, QUE EN BASE A LA EVALUACIÓN TOTAL DETERMINARÁ EL POTENCIAL DE ASCENSO DE LOS EMPLEADOS VALUADOS, ASÍ COMO PROCESARÁ LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN LOS FORMATOS Y LA ENVIARÁ A SUS DEPARTAMENTOS DE APOYO, TAL ES EL CASO DE CAPACITACIÓN, ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS O ANÁLISIS ADMINISTRATIVO PARA QUE EN FUNCIÓN A ESTRUCTURAS SE EVALÚEN POSIBILIDADES DE ASCENSOS O REESTRUCTURACIONES EN UN MOMENTO DADO Y DETERMINAR SU PROCEDENCIA EN ESA DEPENDENCIA O EN SU CASO ESTABLECER LAS POSIBILIDADES DE QUE SE TRANSFIERA A OTRA DEPENDENCIA.

5.2.4.1 VENTAJAS DE SU APLICACIÓN.

ESTA METODOLOGÍA SIRVE PARA PODER DETERMINAR CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES DE LOS TRABAJADORES, ESTABLECIENDO CRITERIOS PARA ASCENDERLO DE PUESTO O TRANSFERIRLO, DE-



TERMINAR EL NIVEL SALARIAL, ESPECTATIVAS LABORALES, ETC., LA TÉCNICA DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS CON APOYO DE EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS, PERMITIRÁ ESTABLECER LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

PERMITE MEDIR LA ACTITUD DEL EMPLEADO FRENTE A LA INSTITUCIÓN, LO QUE DA COMO RESULTADO UNA BUENA O MALA ACTUACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO. ES UN MEDIO PARA CONOCER LAS INQUIETUDES DE LOS EMPLEADOS PARA PODER TOMAR MEDIDAS DE SOLUCIÓN A LAS MISMAS.

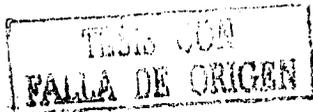
PERMITE A LOS EMPLEADOS CONOCER QUÉ ES LO QUE SE ESPERA DE ELLOS EN EL TRABAJO, ESTABLECIENDO LO QUE ESTÁ BIEN O DEFICIENTE A FIN DE MEJORARLO.

ES EL MEDIO IDEAL QUE PERMITE RECONOCER EL DESEMPEÑO Y ACTITUD DEL TRABAJADOR HACIA SU PUESTO.

5.3 FUNCIÓN: SUELDOS Y SALARIOS.

5.3.1 ANÁLISIS DE PUESTOS.

EL ANÁLISIS DE PUESTOS TRAE COMO RESULTADO ENTRE OTROS, EL ESTABLECIMIENTO DE UN CATÁLOGO DE PUESTOS DONDE SE INTEGRAN FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE TODOS Y CADA UNO DE LOS PUESTOS ADMINISTRATIVOS QUE EXISTEN EN LA INSTITUCIÓN, POR OTRA PARTE, EL ANÁLISIS DE PUESTOS SIRVE DE BASE DE DATOS PARA DETERMINAR EL VALOR RELATIVO DE LOS PUESTOS (VÁLUACIÓN), SE SUGIERE QUE SE INTEGRE UN DEPARTAMENTO O AREA ESPECIALIZADA, YA SEA DENTRO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS O LA DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL, QUE FUNCIONE COMO UN ÓRGANO DECISOR Y



PERMANENTE EN MATERIA DE SUELDOS Y SALARIOS, EL CUAL ESTABLEZCA MEDIANTE LA TÉCNICA DE ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS UN TABULADOR DE SUELDOS ACORDE CON LAS FUNCIONES QUE REALIZA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN, ASÍ COMO LA EVALUACIÓN, CONTROL Y ACTUALIZACIÓN DE UN SISTEMA DE SUELDOS Y SALARIOS.

LAS FASES QUE INTEGRARÁN EL ANÁLISIS DE PUESTOS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS CATÁLOGOS DE PUESTOS SERÁN LAS SIGUIENTES:

1º RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN: EXISTEN BÁSICAMENTE TRES MÉTODOS PARA LA OBTENCIÓN DE LOS DATOS: LA OBSERVACIÓN, LA ENTREVISTA Y EL CUESTIONARIO.

SE RECOMIENDA EMPLEAR LOS TRES, PARA QUE SEA MÁS OBJETIVA LA INFORMACIÓN, PARA ELLO SE REQUIERE DE ESTABLECER UN FORMATO (CÉDULA DE ANÁLISIS DE PUESTOS) QUE SIRVA DE GUÍA A QUIEN VA A RECOPIAR LA INFORMACIÓN. (ANEXO 4)

PARA EFECTUAR UNA ADECUADA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN ES NECESARIO CAPACITAR AL PERSONAL QUE LO VA A REALIZAR, UNA FORMA DE MINIMIZAR RECURSOS EN ESTE CASO RESULTA DE EMPLEAR PRESTATARIOS DE SERVICIO SOCIAL DE LAS DISCIPLINAS ECONOMICO-ADMINISTRATIVAS, PARTICULARMENTE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LAS ESCUELAS Y FACULTADES DE SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, INTERESADOS EN EL ÁREA A QUIENES SE LES DENOMINARÁ "ANALISTAS".

LA CAPACITACIÓN CONSISTIRÁ EN EXPLICAR LOS MÉTODOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANTES MENCIONADOS MEDIANTE EJERCICIOS PRÁCTICOS QUE PERMITAN SU COMPRENSIÓN, TAMBIÉN SE LES EXPLICARÁ A QUIEN DEBEN DIRIGIRSE, EN CASO DE EXISTIR PROBLEMAS Y COMO SOLUCIONARLOS, CÓMO LLENAR LA CÉDULA DE ANÁLISIS DE PUESTOS, PASOS A SEGUIR EN UNA OBSERVACIÓN Y ENTREVISTA, ENTRE OTROS.

- 2º DAR A CONOCER EL PROYECTO A LOS INVOLUCRADOS: UNA VEZ CAPACITADOS LOS ANALISTAS O SIMULTÁNEAMENTE, SE DEBE DAR A CONOCER EL PROYECTO, YA SEA A LOS TITULARES DE LAS DEPENDENCIAS, A LOS SECRETARIOS Y/O JEFES DE UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LAS MISMAS O AMBOS, CON OBJETO DE QUE BRINDEN EL APOYO NECESARIO A LOS ANALISTAS Y QUE SE PUEDA CONTAR CON LAS FACILIDADES REQUERIDAS, ES RECOMENDABLE QUE LA INFORMACIÓN RECOPIADA POR EL ANALISTA SEA AVALADA POR EL JEFE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA O SECRETARIO ADMINISTRATIVO CON OBJETO DE VERIFICAR LA INFORMACIÓN.
- EN EL CASO DE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, CONTAR CON LA APROBACIÓN DE EL COMITÉ EJECUTIVO DEL SINDICATO, ES IMPORTANTE A FIN DE QUE EL ESTUDIO EN LAS DEPENDENCIAS NO SEA ENTORPECIDO, EXPLICÁNDOLES EL OBJETIVO DEL ESTUDIO, EVITANDO ASÍ CONFUSIONES O MALAS INTERPRETACIONES DEL MISMO.
- 3º DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA: COMO EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE ACTUALMENTE ASCIENDE A MÁS DE VEINTE MIL TRABAJADORES MÁS LA CANTIDAD DE PERSONAL ADMINIS

TRABAJADORES
MÁS LA CANTIDAD DE PERSONAL ADMINIS

TRABAJADORES
MÁS LA CANTIDAD DE PERSONAL ADMINIS

FALLA DE ORIGEN

TRATIVO DE CONFIANZA, ES NECESARIO ESTABLECER UNA MUESTRA QUE NOS PERMITA REALIZAR EL OBJETIVO. ESTA MUESTRA SE ESTABLECERÁ SEGÚN LA COMPLEJIDAD DE LOS PUESTOS, POR EJEMPLO, EXISTEN PUESTOS DE BAJA COMPLEJIDAD COMO LO ES EL AUXILIAR DE INTENDENCIA, EN DONDE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL MISMO SON CLARAMENTE IDENTIFICABLES Y NO HAY LA POSIBILIDAD DE DIVERSIFICARSE POR LO QUE DEL NÚMERO DE TRABAJADORES QUE DESEMPEÑAN ESTE PUESTO, SE ESCOGERÁ UNA MUESTRA REPRESENTATIVA, SIN EMBARGO, HAY PUESTOS EN DONDE ES INDISPENSABLE OBTENER TODA LA INFORMACIÓN, COMO ES EL CASO DE AQUELLOS PUESTOS QUE SUS FUNCIONES NO SON MUY IDENTIFICABLES O QUE PUEDEN CONTENER VARIAS FUNCIONES NO HOMOGÉNEAS POR LA MISMA SUBJETIVIDAD DE LA NOMENCLATURA DEL PUESTO, EJEMPLO: TÉCNICO, EL CUAL PUEDE SER DIVERSIFICADO, IDENTIFICANDO LAS FUNCIONES INTEGRADAS EN ÉL COMO SERÍA: TÉCNICO EN ELECTRÓNICA, TÉCNICO EN AUDIOVISUALES, TÉCNICO EN MOTORES DE COMBUSTIÓN INTERNA, ENTRE OTROS, LO QUE HACE NECESARIO OBTENER LA INFORMACIÓN DE TODOS LOS TRABAJADORES QUE DESEMPEÑAN ESTOS PUESTOS, ES RECOMENDABLE TAMBIÉN NO PERDER DE VISTA EL SUBSISTEMA DE QUE SE TRATE, YA QUE SEGÚN LAS DEPENDENCIAS EXISTEN PUESTOS MUY ESPECÍFICOS COMO PODRÍA SER EL CASO DE EL PUESTO DE LABORATORISTA, QUE DIFIERE DE UN SUBSISTEMA A OTRO.

4º ESTABLECIMIENTO DE PUESTOS "TIPO": OBTENIDA LA INFORMACIÓN REQUERIDA SE PROCEDE A LA CREACIÓN DE PUES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

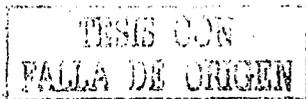
TOS TIPO, CONFORMADOS POR LA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LOS MISMOS, SE LES DENOMINARÁ ASÍ A AQUELLOS CONFORMADOS POR TODAS LAS FUNCIONES QUE COINCIDEN O SE REPITEN EN LOS CUESTIONARIOS OBTENIDOS DENTRO DE UNA MISMA NOMENCLATURA, EJEMPLO: SECRETARIA, FUNCIONES: MECANOGRAFIAR, ARCHIVAR, CONTESTAR TELÉFONO, LLEVAR AGENDA DE SU JEFE, ATENDER AL PÚBLICO, ETC...

50

ELABORACIÓN DEL CATÁLOGO.- SE RECOPIAN TODAS LAS CÉDULAS DE LOS PUESTOS ANTES MENCIONADOS Y SE INTEGRAN EN UN CATÁLOGO, AQUELLOS PUESTOS EN DONDE SE TENGAN DUDAS O SE HAN LLEGADO A DETERMINAR SE PROCEDERÁ A INVESTIGAR Y COMPARAR CON OTRAS FUENTES O CATÁLOGOS DE PUESTOS COMO LAS EMITIDAS POR LA COMISIÓN NACIONAL DE SALARIOS MÍNIMOS, EL CATÁLOGO DE PUESTOS DE EL GOBIERNO FEDERAL EDITADO POR LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO, LA CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL UNIFORME DE OCUPACIONES, EDITADO POR LA OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (GINEBRA) ENTRE OTROS, CON OBJETO DE DEFINIRLOS Y PODERLOS INTEGRAR EN EL CATÁLOGO.

LA PRESENTACIÓN DEL CATÁLOGO DEBE DE SER DE FÁCIL MANEJO Y CON POSIBILIDAD DE REMOVER SUS HOJAS FACILMENTE, CON OBJETO DE QUE SE PUEDAN INTEGRAR PUESTOS O MODIFICAR ALGUNA CÉDULA POSTERIORMENTE.

PARA INTEGRAR EL CATÁLOGO DEBE ESTABLECERSE UNA ESTRUCTURA, PARA ELLO ES NECESARIO AGRUPAR LOS PUESTOS EN DONDE SE PUEDA ESTABLECER UNA CARRERA LÓGICA DE ASCENSO DENOMINÁNDOLE RAMAS O GRUPOS DE PUESTOS Y



SUBDIVIDIÉNDOLO POR SUBGRUPOS O SUBRAMAS Y ÉSTAS INTEGRADAS POR LOS PUESTOS, EJEMPLO:

Grupo o Rama: Administrativo	o	Auxiliar Administración.
Subrama: Auxiliar de Administración	o	Secretarial.
Puesto: Secretaria Ejecutiva		Secretaria Ejecutiva
Secretaria		Secretaria
Taquimecanógrafa		Taquimecanógrafa
Mecanógrafa		Mecanógrafa

EN EL CATÁLOGO SE DEBE ESTABLECER LA DESCRIPCIÓN DE ESTAS RAMAS O GRUPOS DE PUESTOS CON OBJETO DE QUE SEAN FACILMENTE IDENTIFICABLES.

LA ESTRUCTURA ESTARÁ CONFORMADA POR UN ÍNDICE GENERAL, UN ÍNDICE ALFABÉTICO, LAS RAMAS O GRUPOS DE PUESTOS, SU CONCEPTO O DESCRIPCIÓN Y EL ÍNDICE POR RAMA O GRUPO, POSTERIORMENTE LAS CÉDULAS DE LOS PUESTOS QUE LO INTEGRAN. EN EL CASO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA LA DIVISIÓN PRÁCTICAMENTE ESTÁ DETERMINADA EN DOS RUBROS: MANDOS MEDIOS Y PERSONAL DE APOYO, COMO LO HEMOS CITADO ANTERIORMENTE.

62 **DIFUSIÓN.**— PARA EL CASO DEL CATÁLOGO DE PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE BASE, ES NECESARIO QUE EL SINDICATO NEGOCIE Y PACTE CON LA INSTITUCIÓN LAS CÉDULAS DE LOS PUESTOS, UNA VEZ ACORDADAS SE IMPRIMIRÁN Y DISTRIBUIRÁN TANTOS EJEMPLARES COMO REQUIERAN AMBAS PARTES, SINDICATO E INSTITUCIÓN.

PARA EL CASO DEL CATÁLOGO DE PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE CONFIANZA, SE DIFUNDIRÁ UNA VEZ ELABORADO, ENTRE-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GANDO EJEMPLARES A TODAS LAS DEPENDENCIAS.

5.3.2 VALUACIÓN DE PUESTOS.

DEL ESTUDIO DE LOS DIFERENTES MÉTODOS DE VALUACIÓN SE CONCLUYE QUE EL MÉTODO MÁS ADECUADO ES EL DE VALUACIÓN POR PUNTOS PARA SER APLICADO EN LA INSTITUCIÓN POR LAS SIGUIENTES RAZONES:

- EL SISTEMA EMPLEA TÉCNICAS CUANTITATIVAS AL DIVIDIR LOS PUESTOS EN SUS PARTES ASIGNÁNDOLES UN VALOR A CADA UNA DE ELLAS.
- CREA UNA ESCALA CONTRA LA CUAL SE MIDEN LOS PUESTOS, PROPORCIONANDO UN CRITERIO MÁS OBJETIVO PARA SU VALUACIÓN.
- SE FACILITA LA ALINEACIÓN U ORDENAMIENTO DE LOS PUESTOS EN LA UNIDAD JERÁRQUICA QUE LES CORRESPONDE DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.

UNA VEZ ELEGIDO EL SISTEMA A APLICAR SE PROCEDERÁ A DESARROLLARLO.

5.3.2.1 DETERMINACIÓN DE FACTORES DE VALUACIÓN.

LOS FACTORES DE VALUACIÓN SE SELECCIONAN EN BASE A LA REPRESENTATIVIDAD DE ESTOS, EN LA MAYORÍA O EN LA TOTALIDAD DE LOS PUESTOS A VALUAR, TAL ES EL CASO DE FACTORES COMO EL DE ESCOLARIDAD Y EXPERIENCIA QUE SE REQUIEREN EN LA TOTALIDAD DE LOS PUESTOS.

DEBEN SER FACILMENTE DISTINGUIBLES UNOS DE OTROS Y QUE SE TRADUZCAN EN PARTE DEL VALOR DEL PUESTO.

LOS FACTORES BÁSICOS CASI SIEMPRE SON LOS MISMOS:

- CONOCIMIENTOS.

HABILIDADES.
RESPONSABILIDADES.
RIESGOS.
CONDICIONES DE TRABAJO.
ESFUERZO.

GENERALMENTE SE DESGLOSAN, SIN EMBARGO EXISTEN REGLAS COMO LA DENOMINADA LA DEL "VEINTE" LA QUE SUGIERE QUE UN FACTOR DEBE MANEJARSE SÓLO CUANDO ES TAN IMPORTANTE QUE AL PRESENTARSE EN UN PUESTO, CUANDO MENOS EL 20% DEL SUELDO A PAGAR POR DESEMPEÑARLO ES ATRIBUIBLE AL FACTOR. ES IMPORTANTE SEPARAR LOS DOS TIPOS DE PUESTOS ADMINISTRATIVOS PARA DETERMINAR Y EMPLEAR EN SU CASO DIFERENTES FACTORES DE VALUACIÓN.

Puestos Administrativos de Base.	Puestos Administrativos de Confianza.
Factores:	
Conocimiento y aptitud.	Conocimiento y aptitud.
Responsabilidad.	Responsabilidad.
Esfuerzo.	Esfuerzo.
Condiciones de trabajo y riesgos.	Condiciones de trabajo.

5.3.2.2 DETERMINACIÓN DE SUBFACTORES.

Factor:	
Conocimientos y aptitud.	Conocimientos y aptitud.
Subfactores:	
Escolaridad.	Escolaridad.
Experiencia.	Experiencia.
Criterio e iniciativa.	Criterio e iniciativa.
Factor:	
Responsabilidad.	Responsabilidad.

Subfactores:

Dirección y/o supervisión.

Trámites, procesos y procedimientos.

Económica.

Bienes.

Dirección y/o supervisión.

trámites, procesos y procedimientos.

Económica.

Bienes.

Relaciones.

Manejo de información confidencial.

Toma de decisiones.

Factor:

Esfuerzo.

Esfuerzo.

Subfactores:

Físico.

Físico.

Mental.

Mental.

Factor:

Condiciones de trabajo y riesgos.

Condiciones de trabajo.

Condiciones ambientales.

Condiciones ambientales y riesgos.

Riesgos.

Las definiciones de los factores y subfactores de valuación se encuentran en los manuales de valuación para puestos administrativos de base y para puestos administrativos de confianza respectivamente.

5.3.2.3 DETERMINACIÓN DE LOS GRADOS.

LOS GRADOS SON CRITERIOS QUE SIRVEN PARA DIFERENCIAR LOS NÍVELES EN QUE UN FACTOR SE PRESENTA EN LOS PUESTOS.

EL PRIMER GRADO SIEMPRE ESTÁ DEFINIDO POR EL NIVEL MÍNIMO EN QUE SE ENCUENTRA EL FACTOR DE VALUACIÓN EN LOS PUESTOS ADMINISTRATIVOS, ASÍ SUCESIVAMENTE HASTA LLEGAR AL MÁXIMO, CREANDO UNA ESCALA.

UNA VEZ DETERMINADO EL NÚMERO DE GRADOS NECESARIOS PARA REFLEJAR LOS DISTINTOS NIVELES ENCONTRADOS DE CADA FACTOR EN LOS PUESTOS ADMINISTRATIVOS, SE REDACTA EL CONTENIDO DE CADA UNO DE ELLOS DE MANERA CLARA, PRECISA Y COMPLETA

CON EL FIN DE OBTENER UNA CALIFICACIÓN CONSISTENTE Y UNIFORME DE LOS PUESTOS, CONTENIDO EN LOS MANUALES DE PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE BASE Y DE PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE CONFIANZA.

5.3.2.4 PONDERACIÓN DE FACTORES.

EL PRIMER PASO DE LA PONDERACIÓN ES EL ASIGNAR UN VALOR NUMÉRICO A LOS FACTORES DE VALUACIÓN, DEPENDIENDO DE LA IMPORTANCIA RELATIVA DE CADA UNO DE ELLOS PARA LA INSTITUCIÓN Y PARA EL TIPO DE PUESTOS ADMINISTRATIVOS A VALUAR. LA SUMA DE ESTOS VALORES ES IGUAL A 100 CON OBJETO DE ESTABLECER UNA ESCALA NUMÉRICA MÁS EXACTA Y POR SU FÁCIL MANEJO.

COMO SE MENCIONÓ ANTERIORMENTE EL VALOR ASIGNADO A LOS FACTORES DE VALUACIÓN VA A DEPENDER ENTRE OTRAS CUESTIONES AL TIPO DE PUESTO A VALUAR. EN LA INSTITUCIÓN SE IDENTIFICAN TRES TIPOS DIFERENTES DE PUESTOS, SEGÚN FUNCIONES QUE DESARROLLAN, NO OBSTANTE LOS PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE BASE SE ENCUENTRAN CLASIFICADOS EN SEIS GRUPOS O RAMAS DE PUESTOS.

CLASIFICACIÓN:

RAMA ADMINISTRACIÓN Y AUXILIAR DE ADMINISTRACIÓN.- EN ESTE GRUPO SE ENCUENTRAN LOS PUESTOS QUE REALIZAN FUNCIONES DE PREPARACIÓN, REGISTRO, EJECUCIÓN, CONTROL Y DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO DE OFICINA Y ALMACÉN, APOYADO POR LAS FUNCIONES DE LIMPIEZA, VIGILANCIA, TRANSPORTES, MENSAJERÍA, ARCHIVO, CORRESPONDENCIA Y DEMÁS FUNCIONES DE

APOYO AL ÁREA ADMINISTRATIVA, ASÍ COMO LOS PUESTOS DE: SECRETARIA, AUXILIAR ADMINISTRATIVO, AUXILIAR DE ALMACÉN, ALMACENISTA, JEFE DE OFICINA.

RAMA OBRERA Y ESPECIALIZADA OBRERA.- CLASIFICADOS EN ESTE GRUPO LOS PUESTOS QUE DESEMPEÑAN ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL EJERCICIO DE UN OFICIO ESPECIALIZADO O NO, LA EJECUCIÓN DE OBRAS Y/O CONSERVACIÓN Y LA REPARACIÓN DE INSTALACIONES.

COMO EJEMPLO SE CITAN LOS PUESTOS DE: ALBAÑIL, CARPINTERO, ELECTRICISTA, CERRAJERO, PEÓN, PINTOR.

RAMA ESPECIALIZADA TÉCNICA Y PROFESIONAL.- INTEGRADOS EN ESTE GRUPO LOS PUESTOS QUE DESARROLLAN FUNCIONES QUE CORRESPONDEN A LA APLICACIÓN PRÁCTICA DE UNA PROFESIÓN O UNA ESPECIALIZACIÓN TECNOLÓGICA, EJEMPLO: CONTADOR, EDUCADORA, ENFERMERA, AUXILIAR DE SERVICIOS GEOFÍSICOS Y LABORATORISTA.

ANALIZANDO EL GRUPO DE PUESTOS QUE INTEGRAN UNA RAMA PARTICULAR, ES CLARO QUE LA IMPORTANCIA QUE CIERTOS FACTORES TIENEN EN DICHA RAMA, DIFIERE A LA ENCONTRADA EN OTROS PUESTOS PERTENECIENTES A RAMAS DIFERENTES, TAL ES EL CASO DE LA RAMA OBRERA Y ESPECIALIZADA OBRERA, EN DONDE EL ESFUERZO FÍSICO ES MÁS IMPORTANTE QUE PARA LA RAMA PROFESIONAL Y ESPECIALIZADA TÉCNICA, DONDE EL FACTOR DE ESCOLARIDAD ES MÁS IMPORTANTE, POR CONSIGUIENTE SE DETERMINARON TRES ESCALAS DE VALUACIÓN SEGÚN ESTOS TRES GRUPOS DETERMINADOS.

FACTORES DE VALUACION:	PONDERACION EN LAS RAMAS:		
	Administración y Auxiliar de administración.	Obrera y Especializada obrera.	Especializada técnica y profesional.
I Conocimientos y aptitud.	38%	33%	45%
II Responsabilidad.	45%	37%	35%
III Esfuerzo.	11%	15%	13%
IV Condiciones de trabajo y riesgos.	6%	15%	7%
	<u>100%</u>	<u>100%</u>	<u>100%</u>

Por otra parte se obtendría la valuación para puestos administrativos de confianza, que por sus características difiere de los puestos administrativos de base.

Factores de valuación:

Ponderación:

Responsabilidad.

50

Conocimientos y aptitud.

35

Esfuerzo.

10

Condiciones de trabajo.

5

100

Para determinar el valor de los subfactores, se procede a asignar un valor numérico a cada uno de ellos, según la importancia relativa de los mismos, dependiendo del tipo de puesto o grupo de puestos, cuya suma corresponda al valor asignado al factor a que pertenecen.

FACTORES Y SUBFACTORES:	PONDERACION SEGUN RAMAS:		
	Administración y auxiliar de Administración.	Obrera y especializada Obrera.	Técnica y especializada Técnica.
Factor:			
Conocimientos y aptitud.			
Subfactores:			
Escolaridad.	13%	10%	18%
Experiencia.	13%	15%	12%
Criterio e iniciativa.	12%	8%	15%
Total del factor:	<u>38%</u>	<u>33%</u>	<u>45%</u>
Factor:			
Responsabilidad.			
Subfactores:			
Dirección y/o supervisión.	16%	12%	9%
Trámites y procesos.	14%	10%	12%
Económica.	9%	6%	6%
En bienes	6%	9%	8%
Total del factor:	<u>45%</u>	<u>37%</u>	<u>35%</u>
Factor:			
Esfuerzo.			
Subfactores:			
Físico.	4%	9%	5%
Mental y/o visual.	7%	6%	8%
Total del factor:	<u>11%</u>	<u>15%</u>	<u>13%</u>

FACTORES Y SUBFACTORES:**PONDERACIÓN SEGUN RAMAS:**Administración y auxiliar
de Administración.Obrera y especializada
Obrera.Técnica y especiali-
zada Técnica.Factor:
Condiciones de trabajo y
riesgos.

Subfactores:

Ambiente.	4%	7%	4%
Riesgos.	2%	8%	3%
Total del factor:	6%	15%	7%

Para el caso de puestos administrativos de confianza se obtiene la siguiente ponderación:

Dirección y supervisión.	9%
Económico.	5%
Bienes.	5%
Relaciones.	7%
Información confidencial.	8%
Toma de decisiones.	9%
Trámites y procesos.	7%
Total del factor:	50%

Factor: Conocimientos y aptitudes.

Escolaridad. 13%

Experiencia. 12%

Criterio e iniciativa. 10%

Total del factor: 35%

Factor: Esfuerzo.

Mental. 6%

Físico. 4%

Total del factor: 10%

Factor: Condiciones de trabajo.

Ambiente y riesgos. 5%

Total del factor: 5%

TABLA DE VALUACION PARA PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE CONFIANZA.

	GRADOS/VALOR.							
	%	I	II	III	IV	V	VI	VII
Factor: Responsabilidad.								
Subfactores:								
Dirección y supervisión.	9	15	26	38	50	61	72	
Económica.	5	20	30	40	50			
Bienes.	5	20	30	40	50			
Relaciones.	7	10	25	40	55	70		
Información confidencial.	8	10	45	80				
Toma de decisiones.	9	30	50	70	90			
Trámites y procesos.	7	10	30	50	70			
Factor: Conocimientos y Aptitudes.								
Subfactores:								
Escolaridad.	13	10	40	70	100	130		
Experiencia.	12	20	40	60	80	100	120	
Criterios e iniciativa.	10	20	40	60	80	100		
Factor: Esfuerzo.								
Subfactores:								
Mental.	6	15	30	45	60			
Físico.	4	10	20	30	40			
Factor: Condiciones de Trabajo.								
Ambiente y riesgos.	5	20	30	40	50			

5.3.2.5 PONDERACIÓN DE GRADOS.

DEFINIDOS LOS FACTORES Y SUBFACTORES Y ASIGNADA SU PONDERACIÓN, CORRESPONDE AHORA DISTRIBUIR ESTA PONDERACIÓN ENTRE LOS GRADOS QUE SE DEFINIERON PARA CADA SUBFACTOR (MANUAL DE VALUACIÓN).

EXISTEN VARIOS MÉTODOS PARA REALIZAR ESTA ASIGNACIÓN O PONDERACIÓN, BÁSICAMENTE SON MATEMÁTICOS, SE PUEDE ELEGIR ENTRE UNA PROGRESIÓN ARITMÉTICA, UNA PROGRESIÓN GEOMÉTRICA O CUALQUIER OTRO MÉTODO LÓGICO EN EL QUE SE CONSIDERA EL INCREMENTO DE CADA GRADO SOBRE EL ANTERIOR. EN EL CASO DE UNA PROGRESIÓN ARITMÉTICA, LA DIFERENCIA DE PUNTUACIÓN QUE SE ESTABLECE ENTRE LOS GRADOS, ES UNA CONSTANTE, EN LOS OTROS CASOS LA DIFERENCIA AUMENTARÁ EN FORMA PROGRESIVA.

EL SISTEMA QUE SE SELECCIONÓ PARA LA OBTENCIÓN DE LOS VALORES DE LOS GRADOS EN EL CASO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE ES UNA PROGRESIÓN ARITMÉTICA, EN DONDE EL GRADO MÍNIMO ES IGUAL AL PORCENTAJE ASIGNADO DEL SUBFACTOR Y EL GRADO MÁXIMO ES ÉSTE MULTIPLICADO POR 10. PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE CONFIANZA SE UTILIZÓ UNA PROGRESIÓN ARITMÉTICA CONSTANTE EN DONDE SE PARTIÓ DEL GRADO MÁXIMO QUE ES IGUAL AL VALOR ASIGNADO AL SUBFACTOR POR 10 Y DE AHÍ EN FORMA DECRECIENTE, POR MEDIO DE UNA CONSTANTE HASTA LLEGAR AL GRADO MÍNIMO. EN LA VALUACIÓN ASIGNADA PARA LOS PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE BASE, EN EL FACTOR DE RESPONSABILIDAD EXISTE UNA EXCEPCIÓN DE EL GRADO MÍNIMO Y EL GRADO MÁXIMO DE LOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DE LOS SUBFACTORES DE DIRECCIÓN Y/O SUPERVISIÓN, ECONÓMICA Y BIENES EN DONDE SE DISTRIBUYE LA PONDERACIÓN EN DOS PARÁMETROS, UNO ES AQUEL DESCRITO EN EL MANUAL Y EL OTRO ES EL COSTO, EL NÚMERO DE PERSONAL SUPERVISADO, EL VALOR MONETARIO DEL BIEN, PROBABILIDADES DE PÉRDIDA, GRADO DE CONTROL, ETC... TAMBIÉN DEFINIDA EN EL MANUAL Y DENOMINADAS COMO PUNTOS ADICIONALES.

EJEMPLO DE LA ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS GRADOS DE UN SUBFACTOR PARA PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE BASE.

RAMA: OBRERA Y ESPECIALIZADA OBRERA.

FACTOR: CONOCIMIENTOS Y APTITUD.

SUBFACTOR: EXPERIENCIA.

NÚMERO DE GRADOS: 7

VALOR ASIGNADO AL SUBFACTOR: 15

VALOR DEL PRIMER GRADO O GRADO MÍNIMO: 15

VALOR DEL GRADO MÁXIMO (SÉPTIMO): 150

MECÁNICA:

PUNTAJE GRADO MÁXIMO - PUNTAJE GRADO MÍNIMO = 150 - 15 = 135

NÚMERO DE GRADOS DEL FACTOR MENOS 1 6 6

$$\begin{array}{r} 22 \\ 6 \overline{) 135} \\ \underline{12} \\ 15 \\ \underline{15} \\ 0 \end{array}$$

EL RESIDUO DEL COCIENTE SE DISTRIBUIRÁ DE MANERA PROPORCIONAL ENTRE LOS ÚLTIMOS GRADOS, DE MAYOR A MENOR.

RESULTADO:	GRADOS						
PUNTOS/GRADOS	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º
EXPERIENCIA	15	37	59	81	104	127	150

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

LA CONSTANTE ES 22 Y EL RESIDUO DEL COCIENTE (3) SE RE-
PARTE EN FORMA PROPORCIONAL EN LOS ÚLTIMOS GRADOS.

$$15+(22)=37+(22)=59+(22)=81+(23)=104+(23)=127+(23)=150$$

SE OBTIENEN ASÍ LAS SIGUIENTES TABLAS DE VALUACIÓN:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TABLA DE VALUACION DE LA RAMA: OBRERA Y ESPECIALIZADA OBRERA.

FACTORES Y SUBFACTORES:	%	GRADOS								
		1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°
I. CONOCIMIENTOS Y APTITUD.										
Escolaridad.	10	10	21	32	43	54	65	76	88	100
Experiencia.	15	15	37	59	81	104	127	150		
Criterio e iniciativa.	8	8	22	36	50	65	80			
	33%									
II. RESPONSABILIDAD.										
Dirección y/o supervisión.	12	12	29	45	62	79	96			
Trámites y procesos.	10	10	25	40	55	70	85	100		
Económica.	6	6	12	18	24	30	36	42	48	
En bienes.	9	7	18	29	40	51	62	72		
	37%									
III. ESFUERZO.										
Físico.	9	9	29	49	69	90				
Mental y/o visual	6	6	19	32	46	60				
	15%									
IV. CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGOS.										
Ambiente.	7	7	22	38	54	70				
Riesgos.	8	8	26	44	62	80				
	15%									

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TABLA DE VALUACION DE LA RAMA: ADMINISTRACION Y AUXILIAR DE ADMINISTRACION.

FACTORES Y SUBFACTORES:	%	G R A D O S.								
		1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°
I. CONOCIMIENTOS Y APTITUD.										
Escolaridad.	13	13	27	41	55	70	85	100	115	130
Experiencia.	13	13	32	50	70	90	110	130		
Criterio e iniciativa.	12	12	33	54	76	98	120			
	38%									
II. RESPONSABILIDAD.										
Dirección y/o supervisión.	16	16	36	59	82	105	128			
Trámites y procesos.	14	14	35	56	77	98	119	140		
Económica.	9	9	18	27	36	45	54	63	72	
En bienes.	6	5	12	19	26	33	40	48		
	45%									
III. ESFUERZO.										
Físico.	4	4	13	22	31	40				
Mental y/o visual.	7	7	23	39	54	70				
	11%									
IV. CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGOS.										
Ambiente.	4	4	13	22	31	40				
Riesgos.	2	2	6	11	15	20				
	6%									

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TABLA DE VALUACION DE LA RAMA: ESPECIALIZADA TECNICA Y PROFESIONAL.

FACTORES Y SUBFACTORES:	%	GRADOS.								
		1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°
I. CONOCIMIENTOS Y APTITUD.										
Escolaridad.	18	18	38	58	78	98	118	138	159	180
Experiencia.	12	12	30	48	66	84	102	120		
Criterio e iniciativa.	15	15	42	69	96	123	150			
	45%									
II. RESPONSABILIDAD.										
Dirección y/o supervisión.	9	9	21	33	46	59	72			
Trámites y procesos.	12	12	30	48	66	84	102	120		
Económica.	6	6	11	17	23	29	35	41	48	
En bienes.	8	6	15	24	34	44	54	64		
	35%									
III. ESFUERZO.										
Físico.	5	5	16	27	38	50				
Mental	8	8	26	44	62	80				
	13%									
IV. CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGOS.										
Ambiente.	4	4	13	22	31	40				
Riesgos.	3	3	9	16	23	30				
	7%									

541

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.4 MECÁNICA DE VALUACIÓN.

UNA VEZ QUE SE HAN LLEVADO A CABO LOS PASOS ANTERIORES, ESTAMOS EN CONDICIONES DE REALIZAR LA VALUACIÓN DE LOS PUESTOS EN SÍ.

ES NECESARIO ELABORAR LOS MANUALES DE VALUACIÓN DE PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE BASE Y DE CONFIANZA RESPECTIVAMENTE, QUE CONTENGAN EN FORMA ORDENADA Y SISTEMÁTICA, EL DESARROLLO DE LOS FACTORES, SUBFACTORES Y GRADOS, DE ACUERDO AL MÉTODO SELECCIONADO. (ANEXO 5 Y 6)

ASIMISMO ES IMPORTANTE DISEÑAR LA CÉDULA DE VALUACIÓN DE PUESTOS, TANTO PARA LOS ADMINISTRATIVOS DE BASE, COMO LOS DE CONFIANZA E INTEGRARLA EN LOS MANUALES CORRESPONDIENTES.

SE DEBE CONTAR CON UN EQUIPO DE ANALISTAS, ES RECOMENDABLE PARTICIPAR CON EL SUGERIDO EN LA FASE DE ANÁLISIS DEL PUESTO, DEBIDO A QUE YA CONOCEN LOS PUESTOS A VALUAR Y EN SU MOMENTO SE LES CAPACITÓ PARA LLEVAR A CABO UN ADECUADO ANÁLISIS.

A CADA ANALISTA SE LE DEBE ENTREGAR UN MANUAL DE VALUACIÓN Y LOS FORMATOS QUE REQUIERA DE CÉDULAS DE VALUACIÓN. EL ANALISTA DETERMINARÁ PARA CADA PUESTO, EL GRADO DE CADA FACTOR QUE MEJOR DESCRIBA EL NIVEL DE ESE FACTOR EN EL PUESTO QUE ESTÁ EVALUANDO, REGISTRANDO EN LA CÉDULA DE VALUACIÓN LO QUE HA ASIGNADO.

UNA VEZ ANALIZADOS PARA EL PUESTO TODOS LOS FACTORES, SE SUMAN LOS PUNTOS ASIGNADOS, OBTENIENDO DE ESTA MANERA UN TOTAL QUE CORRESPONDE AL VALOR DEL PUESTO, EXPRESADO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EN PUNTOS.

CUANDO LOS ANALISTAS HAN TERMINADO DE VALUAR UN GRUPO DE PUESTOS, DEBEN REGRESAR SUS RESULTADOS AL ÁREA RESPONSABLE PARA PREPARAR UN RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS, ESTA COMPILACIÓN MUESTRA LAS DISTINTAS VALUACIONES DEL PUESTO, REUNIENDO A LOS ANALISTAS PARA DISCUTIR SUS VALUACIONES, AJUSTAR LAS DIFERENCIAS DE OPINIÓN Y DETERMINAR LA VALUACIÓN FINAL DE LOS PUESTOS EN PARTICULAR.

5.5 OBTENCIÓN DEL TABULADOR.

EL OBJETIVO QUE SE PRETENDE ALCANZAR POR MEDIO DE ÉSTE MÉTODO, ES EL DE ASIGNAR EL SALARIO JUSTO QUE DEBE CORRESPONDER A CADA PUESTO, DE ACUERDO A LA IMPORTANCIA RELATIVA DEL MISMO.

EN BASE AL PUNTAJE ASIGNADO A LOS PUESTOS EN LA VALUACIÓN DE LOS MISMOS Y AL SALARIO MÍNIMO Y MÁXIMO QUE ESTÁ EN CONDICIONES LA UNIVERSIDAD DE PAGAR, SE OBTIENE EL TABULADOR.

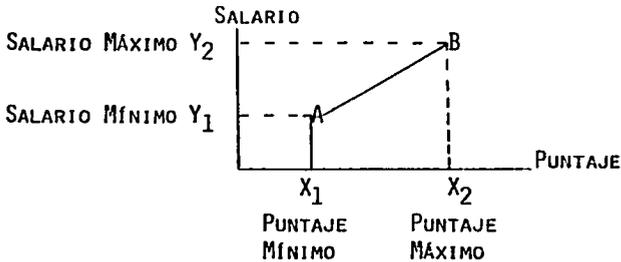
EL SALARIO MÍNIMO UNIVERSITARIO CORRESPONDERÁ AL PUESTO CUYO PUNTAJE SEA EL MÍNIMO, DE LA MISMA MANERA QUE EL SALARIO MÁXIMO LE CORRESPONDERÁ AL PUESTO CUYO PUNTAJE SEA EL MÁXIMO.

SI ESTE PLANTEAMIENTO SE LLEVARA A UN SISTEMA DE COORDENADAS EN DONDE EL EJE HORIZONTAL REPRESENTARA LOS PUNTOS QUE HAN OBTENIDO LOS PUESTOS DESDE EL MÍNIMO HASTA EL MÁXIMO Y EL EJE VERTICAL REPRESENTARA LOS SALARIOS UNIVERSITARIOS, SE DETERMINAN DOS PUNTOS EN EL PLANO:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- A) EL DE PUNTAJE MÍNIMO-SALARIO MÍNIMO Y EL,
 B) LA RELACIÓN PUNTAJE MÁXIMO-SALARIO MÁXIMO.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA.



PARTIENDO DE LO ANTERIOR, SE PUEDE DETERMINAR EL VALOR DE CUALQUIER PUNTO UBICADO SOBRE LA RECTA QUE SE FORMA AL UNIR EL PUNTO A CON EL PUNTO B.

APLICANDO LA ECUACIÓN DE LA RECTA, OBTENDREMOS LA SIGUIENTE FÓRMULA:

$$Y_2 = Y_1 - C (X_1 - X_2)$$

Y_2 = SALARIO MÁXIMO.

Y_1 = SALARIO MÍNIMO.

X_2 = PUNTAJE MÁXIMO.

X_1 = PUNTAJE MÍNIMO.

C = PENDIENTE DE LA RECTA.

C. REPRESENTA EL VALOR EN PESOS (DINERO) DEL PUNTO.
 DESPEJANDO C. EN LA FÓRMULA Y SUSTITUYENDO LOS DEMÁS ELEMENTOS POR SUS VALORES CORRESPONDIENTES, OBTENDREMOS EL VALOR DEL PUNTO EXPRESADO EN DINERO.

TRISIS CON
 FALLA DE ORIGEN

$$C = \frac{Y_2 - Y_1}{X_2 - X_1}$$

VALOR DEL PUNTO = $\frac{\text{SALARIO MÁXIMO} - \text{SALARIO MÍNIMO}}{\text{PUNTAJE MÁXIMO} - \text{PUNTAJE MÍNIMO}}$

EJEMPLO HIPOTÉTICO:

SE REQUIERE CONOCER EL VALOR DEL PUNTO EXPRESADO EN DINERO, CUANDO EL SALARIO MÍNIMO UNIVERSITARIO ES DE \$31,000.00 Y EL MÁXIMO DE \$57,000.00 Y EL PUNTAJE MÍNIMO OBTENIDO LE CORRESPONDIÓ AL PUESTO DE AUXILIAR DE INTENDENCIA Y ES DE 250 PUNTOS Y EL PUNTAJE MÁXIMO OBTENIDO FUE EL CORRESPONDIENTE AL PROFESIONISTA, DENTRO DE LOS PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE BASE, IGUAL A 850 PUNTOS.
 SALARIO MÁXIMO=\$57,000.00 PUNTAJE MÁXIMO = 850.
 SALARIO MÍNIMO=\$31,000.00 PUNTAJE MÍNIMO = 250.
 EL VALOR DEL PUNTO EXPRESADO EN DINERO SUSTITUYENDO LA FÓRMULA SERÁ:

$$V.P. = \frac{57,000 - 31,000}{850 - 250} = \frac{26}{600} = 4.3$$

PARA OBTENER EL NIVEL SALARIAL QUE LE CORRESPONDE A UN PUESTO, CUANDO YA SE OBTUVO LA VALUACIÓN DEL MISMO, SE SEGUIRÁ EL PROCEDIMIENTO DEL SIGUIENTE EJEMPLO:

TENEMOS UN PUESTO CUYA VALUACIÓN EN PUNTOS ES DE 300

- A) SE DEBE RESTAR AL PUNTAJE MÍNIMO DEL OBTENIDO.
300 - 250 = 50 PUNTOS
- B) SE MULTIPLICA ESTE EXCEDENTE POR EL VALOR DEL PUNTO
50 x 4.3 = \$215.00
- C) COMO ES EXCEDENTE DEL SALARIO MÍNIMO SE LE SUMA AL SALARIO MÍNIMO.



$$\$31,000.00 + 215.00 = \$31,215.00$$

\$31,215.00 ES LO QUE LE CORRESPONDERÁ A UN PUESTO DE 300 PUNTOS.

ESTE MÉTODO NOS DA UN SALARIO BASE PARA CADA PUESTO EN PARTICULAR, EN UNA PRIMERA ETAPA EXISTIRÁN TANTOS SALARIOS COMO PUESTOS EXISTAN, PARTIENDO DE ESTE ORDENAMIENTO SE REQUIERE ESTABLECER UN TABULADOR EN DONDE LAS DIFERENCIAS SEAN LÓGICAS Y NOS PERMITA ESTABLECER UNA CURVA SALARIAL, POR LO QUE TENDREMOS COMO EJEMPLO EL SIGUIENTE:

NIVEL	TABULADOR	
	MÍNIMO	MÁXIMO
A		31,000.-
B	32,000.-	34,000.-
C	35,000.-	37,000.-
D	38,000.-	40,000.-
E	40,500.-	42,500.-
F	43,000.-	45,000.-
G	45,500.-	47,500.-

5.6 ENCUESTA SALARIAL.

PARA QUE LA INSTITUCIÓN CUENTE CON SALARIOS COMPETITIVOS EN EL MERCADO LABORAL DONDE SE DESENVUELVE, SE SUGIERE LA PARTICIPACIÓN DE ÉSTA EN UNA ENCUESTA SALARIAL, EN DONDE EL UNIVERSO DE LA MISMA SEAN INSTITUCIONES CON CARACTERÍSTICAS SIMILARES, TAL ES EL CASO DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR, ENTRE OTRAS, SIN DESCUIDAR LAS CARACTERÍSTICAS MUY PARTICULARES DE LA U.N.A.M. PARA LLEVAR A CABO ESTE PROYECTO SE REQUIERE DE ELABORAR UN CUESTIONARIO QUE CONTENGA BÁSICAMENTE LOS SIGUIENTES

RUBROS:

- POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS.
- PRESTACIONES Y BENEFICIOS.
- COMPENSACIONES.

POR OTRA PARTE ES IMPORTANTE HOMOGENEIZAR LOS PUESTOS MOTIVO DE LA INVESTIGACIÓN Y DEFINIRLOS U HOMOLOGARLOS EN EL MÁS ADECUADO, DEBIDO A QUE QUIZÁ UN OFICIAL ADMINISTRATIVO DE LA U.N.A.M. DIFIERE EN SU COMPOSICIÓN Y RESPONSABILIDADES DE OTROS.

ESTA HOMOGENEIDAD SE FACILITA SI SE CUENTA CON LOS CATÁLOGOS DE PUESTOS CORRESPONDIENTES A LAS INSTITUCIONES A ENCUESTAR.

SE DEBE DEFINIR LA MUESTRA, SELECCIONANDO LAS CARACTERÍSTICAS SIMILARES Y CLASIFICÁNDOLAS COMO SERÍA EL CASO POR EJEMPLO: SI CUENTAN CON EQUIPO DE COMPUTO, DE QUÉ CAPACIDAD; POR NÚMERO DE EMPLEADOS, POR UNIDADES JERÁRQUICAS, ETC.

SE DEBEN RECOPIRAR LOS DATOS EN FORMA PERSONAL, POR INVESTIGADORES U ANALISTAS EXPERIMENTADOS Y PREVIAMENTE CAPACITADOS PARA ESTA LABOR, CON EXCEPCIÓN, EN EL CASO, DE QUE EN LA MUESTRA PARTICIPEN INSTITUCIONES FORÁNEAS YA QUE PUEDEN COMPLETAR SU CUESTIONARIO POR SÍ SOLAS. LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y TABULADOS SE PUEDEN PRESENTAR EN EL SIGUIENTE ORDEN:

- METODOLOGÍA Y CONCLUSIONES.
- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS UTILIZADA.
- COMPENSACIONES.
- CONCLUSIONES.

- DATOS APORTADOS.
- PROMEDIO GENERAL DE CADA PUESTO.
- PROMEDIO POR CADA UNA DE LAS CLASIFICACIONES.

PARA EFECTOS DE LA INTEGRACIÓN DEL SUELDO CON PRESTACIONES, SE VALUARÁN EN PESOS O EN PORCENTAJES, SOBRE EL SUELDO, TODAS LAS PRESTACIONES REPORTADAS, TANTO A NIVEL GENERAL PARA TODOS LOS EMPLEADOS, COMO AQUELLOS PUESTOS QUE INDIVIDUALMENTE REPORTARON TENER ALGUNA PRESTACIÓN ESPECIAL.

DENTRO DE LA VALUACIÓN DE LAS PRESTACIONES, SE DEBE TOMAR EN CUENTA SÓLO AQUELLAS ADICIONALES A LO ESTIPULADO POR LA LEY FEDERAL DE TRABAJO COMO OBLIGATORIAS.

5.7 FUNCIÓN CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

SE PLANTEA COMO UNO DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN, LO RELATIVO A LA PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO.

LA INSTITUCIÓN NO CUENTA CON UN PLAN DE ACCIÓN QUE PERMITA EL MEJORAMIENTO INTEGRAL DE TODOS LOS GRUPOS DE TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS QUE INTEGRAN EL SISTEMA UNIVERSITARIO.

POR LO QUE, SE HACE NECESARIO INTENSIFICAR LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL A TRAVÉS DE UN PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

EN LA ACTUALIDAD, LA CAPACITACIÓN ES UN ESFUERZO AISLADO, EN DONDE LA RESPONSABILIDAD DE LA CAPACITACIÓN EN EL CASO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE, ESTÁ EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL EN COLABORACIÓN CON LA COMISIÓN MIXTA PERMANENTE DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO. SU INSTRUMENTO BÁSICO ES EL PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO* Y TIENE COMO PROPÓSITO FUNDAMENTAL LA INSTRUMENTACIÓN DE ACCIONES QUE EN COPARTICIPACIÓN CON EL SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, BRINDEN OPORTUNIDADES EN FORMA PLANIFICADA, SISTEMÁTICA Y DEBIDAMENTE COORDINADA A LOS TRABAJADORES, POR MEDIO DE LAS CUALES PUEDAN LOGRAR SU SUPERACIÓN Y DESARROLLO INTEGRAL.

* Véase Plan de Capacitación y Desarrollo del Personal Administrativo de Base para la Administración Universitaria, publicado por la Secretaría General Administrativa. (Plan CADE)

EL PLAN ANTES MENCIONADO CUENTA CON DOS TIPOS DE PROGRAMAS:

- 1) BÁSICOS.- EN DONDE SU META FUNDAMENTAL ES LA DE IMPARTIR A LA TOTALIDAD DE LOS TRABAJADORES UN CURSO DE INDUCCIÓN A LA UNIVERSIDAD, A SU DEPENDENCIA Y AL PUESTO QUE DESEMPEÑAN, ASÍ COMO ACTUALIZAR Y PERFECCIONAR A LAS TRES CUARTAS PARTES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE, DISTRIBUIDO EN 14 CATEGORÍAS O PUESTOS, CONTANDO CON 14 CURSOS PARA ELLO.
- 2) APOYO.- DENTRO DE ESTOS PROGRAMAS SE ENCUENTRAN EL DE FORMACIÓN DE INSTRUCTORES, QUE TIENE POR META LA DE RECLUTAR, SELECCIONAR, FORMAR Y CONTRATAR LOS INSTRUCTORES PARA CUBRIR LAS HORAS QUE SE REQUIERAN PARA LA IMPARTICIÓN DE LOS CURSOS QUE SE OFRECERÁN, DISEÑAR Y OPERAR PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS INHERENTES AL REGISTRO, CONTROL Y ACREDITACIÓN DE PARTICIPANTES; ORGANIZAR Y CONTROLAR EL MATERIAL GRÁFICO IDÓNEO PARA EL PLAN CADE; PROPORCIONAR INFORMACIÓN OPORTUNA ACERCA DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PARA OBTENER EL APOYO REQUERIDO Y FOMENTAR LAS RELACIONES INTRAINSTITUCIONALES PARA COORDINAR LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES Y PROGRAMAS.

LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS POR SU PARTE HA ELABORADO UN PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN PERMANENTE, TENDIENTE A INCREMENTAR CUANTITATIVAMENTE LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA.

PARA INICIAR EL PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN, HA INSTRUMENTADO EL CURSO "TALLER DE FORMACIÓN DE INSTRUCTORES", EL CUAL CONSISTE EN BRINDAR EL APOYO METODOLÓGICO A LOS INSTRUCTORES. COMO REQUISITO BÁSICO SE CONSIDERA QUE ESTOS

CONOCEN LA ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA Y PUEDEN CONTAR CON LAS HERRAMIENTAS SUFICIENTES PARA QUE LE HAGAN LLEGAR CON FACILIDAD Y OBJETIVIDAD SUS CONOCIMIENTOS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA.

EL PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN EN SU PRIMERA ETAPA ES DIRIGIDO A LOS INTEGRANTES DE LAS ÁREAS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA INSTITUCIÓN, CLASIFICANDO AL PERSONAL DE CONFIANZA EN BASE A LA AFINIDAD DE FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y ATRIBUCIONES EN TRES NIVELES, UNO, EL DENOMINADO "FUNCIONAL" DONDE AGRUPAN A LOS JEFES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS, OTRO, DENOMINADO "MANDOS INTERMEDIOS Y DE SUPERVISIÓN", QUE UBICA AL PERSONAL QUE TIENE UN GRUPO DE TRABAJO BAJO SU MANDO Y POR ÚLTIMO, EL "OPERATIVO", UBICANDO AL PERSONAL TÉCNICO Y SECRETARIAL DE DICHAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.

NO HAY QUE PERDER DE VISTA QUE ÉSTE SÓLO ESTÁ DIRIGIDO A LAS UNIDADES O SECRETARÍAS ADMINISTRATIVAS.

LOS CURSOS DISEÑADOS SON:

- A) INDUCCIÓN.- CUYO OBJETIVO ES EL DE INTEGRAR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA AL CONTEXTO UNIVERSITARIO.
- B) OPERACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.- CUYA FINALIDAD ES LA DE QUE EL PERSONAL DE MANDOS MEDIOS Y SUPERVISIÓN, MANEJE ADECUADAMENTE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE SU COMPETENCIA.
- C) PROCEDIMIENTOS DE COORDINACIÓN CON DEPENDENCIAS CENTRALIZADAS.- DIRIGIDO A NIVEL FUNCIONAL CON OBJETO DE RELACIONARSE CON LAS DEPENDENCIAS UNL

VERSITARIAS CENTRALIZADORAS, QUIENES MARCAN LAS POLÍTICAS PARA SU APLICACIÓN.

- D) ESTRATEGIA DE ALTA DIRECCIÓN.- DIRIGIDO A NIVEL FUNCIONAL.
- E) COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES Y RELACIONES INTERPERSONALES.- DIRIGIDO A LOS TRES NIVELES, SOBRE EL ADECUADO MANEJO DE LAS INTERPERSONALES.
- F) COMUNICACIÓN.- DIRIGIDO AL NIVEL OPERATIVO PARA ABRIR LOS CANALES DE COMUNICACIÓN MÁS ADECUADOS, ENTRE ESTE NIVEL Y EL DE SUPERVISIÓN O MANDOS MEDIOS Y EL FUNCIONAL.

COMO SE OBSERVA, SE TRATA DE ACCIONES AISLADAS QUE EN NINGÚN MOMENTO ABARCAN A LA TOTALIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO, POR OTRA PARTE LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN NO SE BASA EN LOS INSTRUMENTOS ESTABLECIDOS TÉCNICAMENTE PARA ELLO, COMO SERÍA EL CASO DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

LA PROGRAMACIÓN Y LA ESTRUCTURA DIDÁCTICA DEL CONTENIDO, NO RESPONDE A LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN Y DE SUS TRABAJADORES, EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS EXISTEN PUESTOS QUE INDEPENDIEMENTE DE PERTENECER AL PERSONAL DE BASE O AL DE CONFIANZA, O A UN GRUPO O RAMA DETERMINADO DENTRO DE ESTOS, TIENEN CARACTERÍSTICAS SEMEJANTES, PERMITIENDO LA INTEGRACIÓN DE MÓDULOS. EL CURSO DE INDUCCIÓN NO ES PROPIAMENTE DE CAPACITACIÓN, DEBIDO A QUE ESTÁ DIRIGIDO AL PERSONAL QUE LABORA EN LA INSTITUCIÓN Y SI LO ANALIZAMOS EN FUNCIÓN DE SU OBJETIVO INICIAL, ÉSTE RESULTA CONTRADICTORIO.

POR LO ANTERIOR SE PROPONE EL ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, COMPUESTO POR UN CONJUNTO DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO, CUYA FINALIDAD SEA LA DE SATISFACER LAS NECESIDADES QUE EN LA MATERIA PRESENTEN LOS TRABAJADORES Y LA INSTITUCIÓN.

LOS PLANES Y PROGRAMAS VAN A ESTAR ELEBORADOS CONFORME A LAS NECESIDADES DE LAS ÁREAS OCUPACIONALES DE LA INSTITUCIÓN Y RESPONDERÁN A LOS PUESTOS DETERMINADOS, INTEGRADOS POR UNO O MÁS MÓDULOS O UNIDADES DE CONOCIMIENTOS QUE PUE DAN INTEGRARSE CON OTROS.

SE ENTIENDE POR UNIDADES OCUPACIONALES AQUELLOS GRUPOS DE PUESTOS CON CARACTERÍSTICAS AFINES Y QUE INTEGRAN UNA LÍNEA LÓGICA DE ASCENSO, COMO ES EL CASO DEL GRUPO SECRETARIAL, TÉCNICO, PROFESIONAL, ENTRE OTROS, EJEMPLO:

TAQUÍGRAFA
MECANÓGRAFA
SECRETARIA EN ESPAÑOL
SECRETARIA BILINGUE
SECRETARIA EJECUTIVA EN ESPAÑOL
SECRETARIA EJECUTIVA BILINGUE

EL OBJETIVO QUE SE PRETENDE CON DICHO SISTEMA, ES ESPECÍFICAMENTE EL DE ACTUALIZAR Y PERFECCIONAR LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD, ASÍ COMO PROPICIAR EL MEJORAMIENTO EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO, PARA QUE ADQUIERA LA PREPARACIÓN

ADECUADA PARA OCUPAR LOS PUESTOS ADMINISTRATIVOS QUE ESTÉN EN DISPOSICIÓN Y EN SU CASO OBTENER LA PROMOCIÓN CORRESPONDIENTE, MEJORAR LA CAPACIDAD PARA PERCIBIR Y ADOPTAR CAMBIOS QUE IMPULSEN EL DESARROLLO INTEGRAL DEL TRABAJADOR.

EL PROCESO DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO COMPRENDE UN CONJUNTO DE ETAPAS DE TRABAJO QUE A CONTINUACIÓN SE DETALLAN:

PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA.- EN ESTA ETAPA SE DEBEN REUNIR LOS RESPONSABLES POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN, DE LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD, CON OBJETO DE COORDINARSE Y ESTRUCTURAR EL PLAN DE TRABAJO, OBJETIVOS, METAS Y ACCIONES ESPECÍFICAS QUE INTEGREN EL SISTEMA.

DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.- COMO SE HA MENCIONADO EN EL MODELO PRESENTADO, LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS, CONTARÁ CON EL INVENTARIO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA DE LA INSTITUCIÓN, ASÍ COMO LA CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL MISMO, LAS SUGERENCIAS DE CAPACITACIÓN QUE EN ÉL SE ESTABLECEN POR PARTE DE LAS DEPENDENCIAS Y LAS DE LA DIRECCIÓN PROPIA. CUENTA CON EL CATÁLOGO DE PUESTOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA EN EL QUE PUEDE OBTENER LAS UNIDADES OCUPACIONALES, LOS REQUISITOS QUE SE NECESITAN PARA CUBRIR LOS PUESTOS Y POR OTRA PARTE POR MEDIO DE LA ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE UN CUESTIONARIO CONOCE LOS APOYOS DIDÁCTICOS Y MATERIALES QUE LE PUEDEN BRINDAR LAS DEPENDENCIAS Y SABE DEL POTENCIAL DE INSTRUCTORES DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CON ESTOS ELEMENTOS SE DETERMINAN LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA, SE OBTIENE ADEMÁS EL ANÁLISIS DE LA CONFIGURACIÓN DE ÉSTE Y SE DETERMINA EN DÓNDE PUEDE EXISTIR TRASLAPE CON EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE PARA PLANTEAR ESTRATEGIAS COMUNES.

LA DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL, POR SU PARTE, GENERARÁ EL INVENTARIO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE, POR MEDIO DEL CUAL IDENTIFICA EL TIPO DE PERSONAL CON QUE CUENTA, AL ANALIZAR DICHO INVENTARIO PUEDE DETERMINAR ESTADÍSTICAS REALES DE ESCOLARIDAD, EDAD, APTITUDES, HABILIDADES DEL PERSONAL DE BASE, ETC., POR MEDIO DE LAS CUALES ESTRATIFICARÁ AL PERSONAL, APOYADO POR EL CATÁLOGO DE PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE BASE Y SUS RESPECTIVOS PERFILES, CON OBJETO DE IDENTIFICAR LAS UNIDADES OCUPACIONALES, DETERMINANDO LAS CARACTERÍSTICAS PROPIAS DEL PERSONAL QUE LA INTEGREGUE IDENTIFICANDO LAS NECESIDADES DEL TRABAJADOR.

PARA PODER CONOCER TODAS Y CADA UNA DE LAS NECESIDADES DE LAS DEPENDENCIAS, SE DEBE ELABORAR Y DIRIGIR UN CUESTIONARIO A LOS RESPONSABLES DE GRUPOS DE TRABAJO, CON OBJETO DE QUE APORTEN SU OPINIÓN AL RESPECTO Y SUGIERAN EL TIPO DE CURSOS A IMPARTIR, YA QUE EN ALGUNAS ÁREAS LA MAQUINARIA ES MUY ESPECIALIZADA POR EJEMPLO, O SE REQUIEREN DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS ESPECIALES.

CON EL PLANTEAMIENTO ANTERIOR, SE PUEDEN DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.

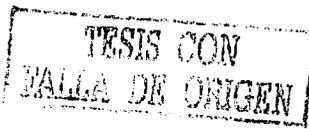
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

COMO SE HA SEÑALADO EN CAPÍTULOS ANTERIORES, EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE, NO CUENTA CON NORMAS QUE DEFINAN LAS OPORTUNIDADES DE SU EMPLEO Y CARRERA, POR LO QUE SE CONSIDERARÁ ESTA CARENCIA COMO UNA NECESIDAD DE DESARROLLO.

PROGRAMACIÓN Y ESTRUCTURA.- AL HABLAR DE UNIDADES OCUPACIONALES, SE VAN A IDENTIFICAR GRUPOS DE PUESTOS CON CARACTERÍSTICAS SIMILARES, DONDE SE ESTABLECEN LÍNEAS DE ASCENSO COMUNES. PARA INTEGRAR LOS MÓDULOS, SE PARTE DE LA ESTRUCTURA BÁSICA DE LA UNIDAD OCUPACIONAL EN CUANTO A LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL CATÁLOGO DE PUESTOS, LAS CARACTERÍSTICAS COMUNES DE ESPECIALIZACIÓN, HABILIDADES, EXPERIENCIA CONOCIMIENTOS, ETC., QUE SE REQUIERAN Y LA COMPOSICIÓN DEL PERSONAL QUE LOS OCUPA: ASPIRACIONES, GUSTOS, INQUIETUDES, ENTRE OTROS.

SE ELABORA EL CONTENIDO DE TAL MANERA QUE SEA GENERAL Y APLICABLE A VARIOS PUESTOS DE LA UNIDAD OCUPACIONAL EN CUESTIÓN O DE OTRA UNIDAD, TAL ES EL CASO DE MÓDULOS DE RELACIONES INTERPERSONALES, SUPERACIÓN PERSONAL, MANEJO DE CONFLICTOS, O EL CASO DE MÓDULOS DE CONOCIMIENTOS, COMO SERÍA EL DE ARCHIVO, REDACCIÓN, ETC., QUE COMO EJEMPLO SON APLICABLES A VARIOS PUESTOS COMO EL SECRETARIAL, LOS OFICIALES ADMINISTRATIVOS, ANALISTAS, REDACTORES, ETC...

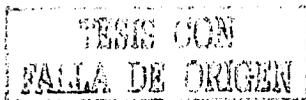
LOS PROGRAMAS ESTÁN ELABORADOS EN FUNCIÓN ESPECÍFICA DE CADA PUESTO, SU CARACTERÍSTICA RADICA EN QUE NO SE EN-



CUENTRAN CONTENIDOS EN UN MÓDULO. TAL ES EL CASO DE PUESTOS COMO LOS DENOMINADOS TÉCNICOS EN DONDE SE INCLUYEN TODOS AQUELLOS QUE REQUIEREN DE UNA ESPECIALIDAD TÉCNICA, SÓLO QUE ÉSTA ES MUY VARIADA Y DIFERENCIADA, POR LO QUE EL PROGRAMA SERÁ ESPECÍFICO, SEGÚN EL TIPO DE TÉCNICOS DE QUE SE TRATE, COMO EJEMPLO TENDRÍAMOS RADIOTÉCNICA Y TELEVISIÓN, MANTENIMIENTO DE EQUIPO ESPECIALIZADO, INYECCIÓN DE PLÁSTICOS, MANEJO DE LENGUAJE DE COMPUTADORA, ETC., QUE INTEGRADO CON ALGUNOS MÓDULOS COMUNES OBTENDRÍAMOS EL PROGRAMA O PLAN DE CAPACITACIÓN Y/O ADIESTRAMIENTO EN SU CASO PARA PUESTOS ESPECÍFICOS.

UNA VEZ INTEGRADOS LOS PROGRAMAS Y MÓDULOS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO QUE INTEGRAN EL SISTEMA, SE REQUIERE DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS DEPENDENCIAS UNIVERSITARIAS, SIN DESCUIDAR SUS FUNCIONES SUSTANTIVAS, PROPORCIONANDO EL APOYO NECESARIO Y LA COORDINACIÓN CON LOS RESPONSABLES DE LA FUNCIÓN, CON OBJETO DE PROGRAMAR LOS CURSOS, CONTRIBUYENDO ASÍ AL ESTABLECIMIENTO DE HORAS, LUGAR Y FECHA, ASÍ COMO CONTRIBUIR A LA INTEGRACIÓN DE LOS GRUPOS DE INSTRUCTORES QUE VAN A PARTICIPAR, QUE ESTOS EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS SE SUGIERE SEAN DEL INTERIOR, CON OBJETO DE QUE SEAN QUIENES CONOCEN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO.

MARCO LEGAL.- CON OBJETO DE DAR CUMPLIMIENTO A LO DISPUESTO EN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO EN SUS ARTÍCULOS 153-B, 538 Y 539, PARA QUE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE PUEDA EJERCITAR DEBIDAMENTE LOS DERE-



CHOS DERIVADOS DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN, SE REQUIERE LA ACCIÓN COORDINADA DE LA UNAM Y EL STUNAM (SINDICADO DE TRABAJADORES DE LA U.N.A.M.)

POR LO QUE SE DEBE ACORDAR EL SISTEMA, EN LO CONDUCTIVO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE AL SINDICATO CON OBJETO DE CONTAR CON LA ACEPTACIÓN DEL MISMO.

DESARROLLO DEL SISTEMA.- UNA VEZ QUE SE CUENTA CON LA APROBACIÓN DEL SINDICATO, SE INICIARÁN LOS CURSOS O PROGRAMAS CON SUS RESPECTIVOS MÓDULOS, SE SUGIERE ALGÚN MATERIAL SEA GRABADO DEBIDO A QUE ALGUNAS DEPENDENCIAS UNIVERSITARIAS SE ENCUENTRAN LOCALIZADAS EN EL EXTERIOR DE LA ZONA METROPOLITANA. ES CONVENIENTE POR OTRA PARTE QUE LOS CURSOS SE DESARROLLEN CERCA DEL LUGAR DE TRABAJO DE QUIENES VAN A PARTICIPAR EN ELLOS CON EL OBJETO DE QUE SEA MÁS CÓMODO PARA EL TRABAJADOR, OPTIMIZANDO ASÍ LOS TIEMPOS PARA LA DEPENDENCIA A DONDE ESTÁ ADSCRITO.

DESARROLLO DE PERSONAL.- SE HA PLANTEADO UN SISTEMA INTEGRAL, SIN EMBARGO HASTA ESTE MOMENTO NO SE HA PLANTEADO EL DESARROLLO DE PERSONAL, EL DESARROLLO, VA IMPLICADO EN EL SENTIDO EN QUE SE ESTÁ MEJORANDO AL TRABAJADOR Y ESTO SE TRADUCE EN UNA ACTITUD MÁS POSITIVA HACIA LA INSTITUCIÓN Y EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA, POR LO QUE EL TRABAJADOR SE SIENTE BIEN Y POR LO TANTO VA A ESTAR BIEN NO SÓLO EN EL ÁMBITO DEL TRABAJO, SINO EN EL FAMILIAR Y SOCIAL.

SI EL PERSONAL CONOCE SUS EXPECTATIVAS EN LA INSTITUCIÓN.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SABE LA CARRERA OCUPACIONAL A SEGUIR, DEPENDIENDO DE SU ESCOLARIDAD, SUS HABILIDADES, CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA Y SU DESEO DE DESARROLLARSE, ESTO IMPLICA UNA MOTIVACIÓN SUFICIENTE PARA LOGRARLO, CAPACITÁNDOSE Y EMPEÑÁNDOSE EN HACER MEJOR SU TRABAJO. LA INSTITUCIÓN POR OTRA PARTE LES BRINDA OPCIONES NO SÓLO CON OBJETO DE PROMOCIONARSE ESCALAFONARIAMENTE, SINO QUE DISPONE DE INSTALACIONES CULTURALES Y DEPORTIVAS PARA SU ESPARCIMIENTO Y ACRECENTAR SU CULTURA FÍSICA Y MENTAL. SIN EMBARGO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA, ACTUALMENTE NO SE CUENTA CON NORMAS QUE LE BRINDEN SEGURIDAD EN EL EMPLEO Y PUEDAN ASPIRAR A DESARROLLAR ESA CARRERA OCUPACIONAL QUE AUNQUE ESTÉ PREVISTA, NO SE LLEVE A CABO COMO DEBE SER, AL NO EXISTIR UN MECANISMO QUE LO REGULE, POR EJEMPLO, EXISTEN CASOS EN QUE EL TRABAJADOR SE ESMERA Y DÍA A DÍA MEJORA EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO ASPIRANDO TENER UN MEJOR PUESTO O RECONOCIMIENTO ESPECIAL, SE INTEGRA Y TRABAJA BAJO ESE ESQUEMA Y POR ALGÚN CAMBIO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, ESTE TRABAJADOR PUEDE SER ELIMINADO SIN CONSIDERÁRSELE SU DESEMPEÑO O EN SU CASO, JAMÁS PUEDE PROMOCIONARSE PORQUE EXISTEN PUESTOS QUE ESTÁN RESERVADOS PARA QUIENES OSTENTAN POSICIONES POLÍTICAS O PARA QUIENES ARRIBAN DEL EXTERIOR, POR LO QUE SE HACE NECESARIO CREAR UN MECANISMO QUE REGULE ESTAS ANOMALÍAS Y QUE PERMITA DESARROLLARSE ADECUADAMENTE AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.8 VENTAJAS DE SU APLICACIÓN.-

LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA PERMITIRÁ ARTICULAR LA PROMOCIÓN, RETABULACIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO, TODA VEZ QUE SE IDENTIFICA AL TRABAJADOR Y LA POSIBILIDAD DE MEJORAR SUS APTITUDES.

EL SISTEMA INVOLUCRA A LA TOTALIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y A LAS DEPENDENCIAS DONDE ESTÁ ADSCRITO, CON OBJETO DE QUE EL BENEFICIO SEA TOTAL.

PERMITIRÁ CONTAR CON PERSONAL ADMINISTRATIVO PERMANENTEMENTE ACTUALIZADO Y CONCIENTE DE SU PARTICIPACIÓN EN EL SISTEMA UNIVERSITARIO.

MEJORARÁ SUSTANCIALMENTE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE GENERA LA INSTITUCIÓN, MINIMIZANDO LA PROBLEMÁTICA DEL MAL MANEJO DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LAS ÁREAS OPERATIVAS DE LA INSTITUCIÓN.

EL PERSONAL ADMINISTRATIVO CONTARÁ CON MÁS Y MEJORES OPORTUNIDADES DE DESARROLLARSE, CON PERSPECTIVAS CLARAS DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONSIDERACIONES FINALES

EL ENFOQUE INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, MUESTRA VARIABLES QUE CONDICIONAN SU CERTIDUMBRE, VIABILIDAD Y APLICACIÓN OPERATIVA, EN VIRTUD DE QUE EL SISTEMA ADMINISTRATIVO, COMO ESPECIFICAMENTE EL DE RECURSOS HUMANOS, ESTÁN CORRELACIONADOS E INFLUYEN A LOS SISTEMAS JURÍDICOS, POLÍTICO, ECONÓMICO Y SOCIAL QUE CIRCUNDAN LA ACCIÓN ADMINISTRATIVA DE TODA ENTIDAD Y DESDE LUEGO A LA UNIVERSIDAD.

DEBIDO A LA INTERRELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LOS DIVERSOS SISTEMAS, TODO CAMBIO NO SE DEBE PRODUCIR EN FORMA AISLADA, SINO QUE FORMA PARTE DEL PROCESO GLOBAL DE CAMBIO INSTITUCIONAL, EN CUYA PROMOCIÓN, COORDINACIÓN Y ORIENTACIÓN PARTICIPA EN FORMA DESTACADA EL APOYO ADMINISTRATIVO Y EN CONSECUENCIA EL PERSONAL A SU SERVICIO.

LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL HA SIDO, EN LA UNIVERSIDAD, UNO DE LOS ASPECTOS QUE PRESENTAN MAYOR DISPERSIÓN, TANTO EN SU NORMATIVIDAD COMO EN LAS TAREAS OPERATIVAS QUE SE EFECTÚAN EN CADA UNA DE LAS DEPENDENCIAS UNIVERSITARIAS, DEBIDO FUNDAMENTALMENTE A LA DIVERSIDAD DE CRITERIOS CON QUE SE APLICAN LAS DECISIONES EN ESTE ORDEN Y AL CRECIMIENTO SIN MESURA DE LA INSTITUCIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS. LO ANTERIOR SIN DUDA REQUIERE DE LA PLANEACIÓN OBJETIVA Y PONDERADA, A FIN DE ORIENTAR ESTE CRECIMIENTO HACIA UN DESARROLLO DEL PERSONAL, QUE LLEVA IMPLÍCITAS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NUEVAS FORMAS DE COMPORTAMIENTO DE PERSONAL ORIENTADAS A FORTALECER SU RESPONSABILIDAD E IDENTIDAD HACIA EL OBJETIVO DE SATISFACER LA DEMANDA NACIONAL DE PROFESIONISTAS Y TÉCNICOS CON EL GRADO DE CONOCIMIENTOS, PREPARACIÓN Y HABILIDADES NECESARIAS PARA HACER FRENTE A LA PROBLEMÁTICA ACTUAL DE LA SOCIEDAD MEXICANA.

ASIMISMO ESTA ORIENTACIÓN DEL CRECIMIENTO HACIA EL DESARROLLO TAMBIÉN CONLLEVA A UN CAMBIO CUALITATIVO DEL FUNCIONAMIENTO Y OPERACIÓN DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO Y DEL MARCO ESTRUCTURAL, LO QUE EXIGE A LOS RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACIÓN EL EMPLEO DE TÉCNICAS, MÉTODOS Y FORMAS DE ORGANIZACIÓN EN ENFOQUES INTEGRALES Y SISTEMICOS, QUE REORIENTEN LA FUNCIÓN DE APOYO ADMINISTRATIVO COMO ELEMENTO QUE APUNTALE LAS FUNCIONES DE DOCENCIA, INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN DE LA CULTURA, SI ENTENDEMOS LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA COMO EL EMPLEO EFICIENTE Y RACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS, MATERIALES Y TÉCNICOS.

ÉN ESTE ORDEN DE IDEAS, LA PRESENTE INVESTIGACIÓN EN SU DISEÑO METODOLÓGICO SEÑALA LA ANALOGÍA ENTRE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UN MARCO TEÓRICO, QUE ESTABLECE UNA SERIE DE CONDICIONES ESTRUCTURALES, FUNCIONALES Y ORGÁNICAS BÁSICAS PARA CONFORMAR ESTA ÁREA EN UN ENFOQUE Y CONTEXTO SISTEMICO, COMO PRINCIPIO HACIA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS QUE INCIDEN Y/O SON COMPETENCIA DE RECURSOS HUMANOS. ASIMISMO, PLANTEA LOS ELEMENTOS CONCOMITANTES O DIVERGENTES DE LA ACTUAL ADMINISTRACIÓN DE RE-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CURSOS HUMANOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, CON SUS CONDICIONES ACTUALES DE ORDENAMIENTO ESTRUCTURAL-ORGÁNICO, PRECEPTOS LEGALES QUE RIGEN Y NORMAN SU VIDA ACADÉMICA Y ADMINISTRATIVA Y LOS ÓRGANOS RESPONSABLES DE DIRIGIR Y OPERAR LO RELATIVO A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, DONDE ES PERTINENTE SEÑALAR QUE NO OBSTANTE SUS ESFUERZOS NO HA SIDO POSIBLE AÚN, LLEVAR A SUS ÚLTIMAS CONSECUENCIAS LAS MEDIDAS ADOPTADAS, DEBIDO FUNDAMENTALMENTE A QUE LAS ACCIONES EMPRENDIDAS SE HAN CARACTERIZADO POR SU NATURALEZA COYUNTURAL AISLADA Y FRAGMENTARIA.

DENTRO DEL PLANTEAMIENTO ANALÓGICO PRESENTADO SE DESPRENDEN UNA SERIE DE POLÍTICAS PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN POR CADA FUNCIÓN PRESENTADA EN EL ESQUEMA TEÓRICO, VRG.

"ELABORAR UN PRONÓSTICO REAL DE LAS NECESIDADES DE FUERZA DE TRABAJO EN CADA DEPENDENCIA UNIVERSITARIA"; CREAR UN INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS, QUE NOS PERMITA DETERMINAR LA CANTIDAD Y CALIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DERIVADO DE LA APLICACIÓN DE ESTAS POLÍTICAS, NECESARIAMENTE SE REQUIERE DE LOS INSTRUMENTOS TÉCNICO ADMINISTRATIVOS, "INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS", "MÉTODO DE VALUACIÓN DE PUESTOS", ETC. QUE FACILITEN CADA UNA DE LAS ETAPAS DE PLANEACIÓN, INTEGRACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN EN LA MATERIA Y PERMITAN, SOBRE TODO, LA INSTRUMENTACIÓN DE ACCIONES DENTRO DE UNA VISIÓN GLOBALIZADORA.

YA EN EL DIAGNÓSTICO PRESENTADO SE SEÑALA LA CARENCIA DE

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

UN ADECUADO MÉTODO DE ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS LO QUE OBSTACULIZA LA EFICIENCIA DEL RECLUTAMIENTO, LA SELECCIÓN, LA REMUNERACIÓN Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL, AUSENCIA DE MECANISMOS QUE SE MANIFIESTAN EN FORMA RECURRENTE EN EL DESVIRTUAMIENTO DE LAS RELACIONES LABORALES Y PRINCIPALMENTE LIMITA LA PRECISIÓN CON QUE SE DEBE CLARIFICAR LAS PERSPECTIVAS PROMOCIONALES Y ESCALAFONARIAS PARA EFECTOS DE UNA VERDADERA CARRERA ADMINISTRATIVA AL SERVICIO DE LA INSTITUCIÓN, LO QUE CONSTITUYE LA INTENCIÓN FINAL Y LA ORIENTACIÓN DEL MODELO.

DENTRO DE ESTE MARCO, LAS ACCIONES POR EMPRENDER DENTRO DE CADA UNA DE LAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS; EMPLEO, ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS, CAPACITACIÓN, FORMACIÓN Y DESARROLLO; RELACIONES LABORALES Y PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, SE INTERRELACIONAN COMO ELEMENTOS DE UN SISTEMA Y SE CONDICIONAN RECÍPROCAMENTE, EN ESTE SENTIDO EL PRINCIPIO FUNDAMENTAL ES LA NECESIDAD DE CONTAR CON UNA POLÍTICA GENERAL QUE ESTABLEZCA LAS NORMAS Y LOS CRITERIOS QUE DEBEN REGIR LA CONDUCTA DE LA INSTITUCIÓN CON RELACIÓN A SUS TRABAJADORES DESDE EL INGRESO DEL MISMO HASTA LA SEPARACIÓN DEL SERVICIO A LA INSTITUCIÓN, A FIN DE CORREGIR LA DISPERSIÓN DE ESFUERZOS, LA INCONGRUENCIA E INCOMPATIBILIDAD DE ACCIONES Y PRÁCTICAS E IMPEDIR ASÍ LA PERSISTENCIA DE IRREGULARIDADES.

SI BIEN ES CIERTO QUE, TODAVÍA AHORA, LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS SE ENCUENTRA FRAGMENTADA EN LA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO Y NO CONSTITUYE
TODAVÍA UN SISTEMA ARTICULADO ÍNTEGRAMENTE VINCULADO A
LAS NECESIDADES PROGRAMÁTICAS Y A LAS FUNCIONES SUSTANTI-
VAS, EXISTE EL MARCO ESTRUCTURAL Y LOS RECURSOS TÉCNICOS
QUE POSIBILITAN SU DISEÑO E IMPLANTACIÓN, PERO, TAMBIÉN
ES INDUDABLE, QUE ESTE ENFOQUE INTEGRAL DE RECURSOS HU-
MANOS PARTICIPA EN EL SISTEMA POLÍTICO, ECONÓMICO-PRESU-
PUESTAL JURÍDICO Y SOCIAL, POR LO QUE HAY NECESIDAD DE
REVISAR ESTOS FACTORES EN SU IMPLEMENTACIÓN, EN CONSE-
CUENCIA LA OPTIMIZACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RE-
CURSOS HUMANOS, ESTÁ CONDICIONADA POR LA OPTIMIZACIÓN
DE LOS SUBSISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, DE RE-
CURSOS MATERIALES Y TECNOLÓGICOS CONCURRENTES. LO ANTE-
RIOR, NOS PERMITE SUMARIZAR QUE ESTE CONCEPTO SISTEMICO
ES PRECISO CONSIDERARLO EN SU INTERACCIÓN CON LOS DEMÁS
FENÓMENOS PARTICIPANTES.

POR OTRA PARTE, LAS TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSO-
NAL SUGERIDAS NO CONSTITUYEN LA "PANACEA" HACIA LA SOLU-
CIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA, NI CONSTITUYEN
LOS INSTRUMENTOS EXCLUSIVOS DE LA EFICIENCIA. ES CIER-
TO QUE EL OBJETIVO DE ESTAS TÉCNICAS, SON CONTRIBUIR A
MEJORAR LA EFICACIA, PERO NO PUEDE HACERLO AISLADAMENTE.
NO OBSTANTE, LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DEBE HACER SU
PARTE Y AÚN HAY MUCHO POR HACER EN ESTE CAMPO. POSTE-
RIORMENTE EL ESTUDIO MACRO-ADMINISTRATIVO DE LA ADMINIS-
TRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO, DEBERÁ CORRESPONDER AL ANÁLISIS DEL

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SISTEMA EN EL ÁMBITO GLOBAL Y A LA NORMATIVIDAD QUE ORIENTE A LOS ÓRGANOS EJECUTIVOS Y CONSULTIVOS Y ADEMÁS DE LA PAUTA A CADA UNA DE LAS DEPENDENCIAS OPERATIVAS QUE ASIMISMO, SEÑALE LINEAMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE UNA POLÍTICA CONGRUENTE Y UNITARIA CONFORME A LAS DISPOSICIONES LEGALES VIGENTES, QUE FACILITE LA EVALUACIÓN, DE RESULTADOS Y CORRIJA DISPERSIONES Y DUPLICACIONES.

ASIMISMO ES RECOMENDABLE EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE LAS SIGUIENTES MEDIDAS QUE NO POR REITERADAS MENOS URGENTES:

- A) UNA ACTIVA POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO QUE TIENDA A CREAR UNA IMÁGEN DE PRESTIGIO PARA LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA UNIVERSITARIA, CON OBJETO DE CONSEGUIR QUE LA UNIVERSIDAD SE CONVIERTA EN EL MEJOR ESPACIO PARA LA GENTE.
- B) UN PROCESO CUIDADOSO DE SELECCIÓN QUE ELIMINE EL FAVORITISMO ABRA PASO A LA COMPETENCIA, LA HABILIDAD Y LOS CONOCIMIENTOS ACREDITADOS.
- C) PARTIENDO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS, IDENTIFICAR LAS ESTRUCTURAS OCUPACIONALES REQUERIDAS POR LAS NECESIDADES DE SERVICIO Y OPERACIÓN Y PERMITA ELABORAR LOS CATÁLOGOS DE FUNCIONES POR UNIDADES DE TRABAJO ESPECÍFICAS DE LAS DEPENDENCIAS QUE DESCRIBAN EN FORMA CLARA LAS FUNCIONES QUE DEBEN REALIZAR LOS TRABAJADORES INCLUSIVE PARA FINES DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO Y PROPORCIONAR PARÁMETROS PARA EL ADECUADO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

- D) ESTABLECER UN ORDENAMIENTO DE PUESTOS EN GRUPOS QUE NOS PERMITAN IDENTIFICAR LÍNEAS DE ASCENSO POR FUNCIÓN COMÚN Y DE ACUERDO AL GRADO DE ESPECIALIZACIÓN, DE CONOCIMIENTOS Y DE HABILIDADES REQUERIDAS PARA SU EFICIENTE DESEMPEÑO.
- E) APLICAR LA MECÁNICA DE VALORACIÓN DE PUESTOS QUE PERMITA DETERMINAR LAS REMUNERACIONES, CON UN SISTEMA PERTINENTE, OBJETIVO, RACIONAL Y JUSTO QUE FACILITE LA ELABORACIÓN DE TABULADORES SALARIALES QUE CONTENGAN UNA ESTRUCTURA EN LA QUE SE SEÑALEN VALORES MÍNIMOS Y MÁXIMOS PARA CADA PUESTO Y SE ESTABLEZCAN REGLAS PARA APLICAR LOS DIVERSOS SALARIOS EN RELACIÓN CON LA INTENSIDAD Y CALIDAD DE TRABAJO.
- F) PROMOVER EL EMPLEO DE LA ENCUESTA SALARIAL, COMO ELEMENTO DE UBICACIÓN AL MERCADO DE TRABAJO Y A LA OFERTA Y DEMANDA DE TRABAJO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.
- G) ESTABLECER REGLAMENTACIONES ESCALAFONARIAS ÁGILES Y APOYADAS EN LAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS, CITADOS EN EL CUERPO DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN, QUE ESTIMULEN LA EFICIENCIA Y SE APLIQUEN EN FORMA EFECTIVA, CON IMPARCIALIDAD OBJETIVA QUE FACILITE A LOS TRABAJADORES LA POSIBILIDAD DE ASCENDER HASTA LOS ÚLTIMOS NÍVELES DEL ESCALAFÓN, A TRAVÉS DE LA ESTRUCTURA DE PUESTOS DEFINIDA POR LÍNEAS DE ASCENSO LÓGICAS ACORDES POR FUNCIÓN COMÚN E INTERCOMUNICADAS CON LAS LI-

- NEAS OCUPACIONALES QUE INTEGREN LA ESTRUCTURA.
- H) ESTABLECER PROCEDIMIENTOS PROMOCIONALES CUYO FUNDAMENTO SEA LA POSESIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS Y ACTITUDES QUE EL PUESTO DEMANDE, PARA QUE LA ANTIQUEDAD OPERE REALMENTE COMO FACTOR DE DESEMPEÑO EN EL CONCURSO ESCALAFONARIO Y NO COMO ELEMENTO DECISORIO DEL ASCENSO.
- I) FOMENTAR UN PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO QUE SE VINCULE ESTRECHAMENTE CON LAS NECESIDADES PROGRAMÁTICAS Y CON LA ESTRUCTURA ESCALAFONARIA, QUE PROPICIE LA SUPERACIÓN INDIVIDUAL Y COLECTIVA DEL PERSONAL, MEJORE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO Y COADYUVE A LA IDENTIFICACIÓN DE LOS TRABAJADORES CON LOS FINES INSTITUCIONALES. DENTRO DEL ÉL MERECE PRIORIDAD EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS Y SU PRONÓSTICO, COMO EFECTIVO INSTRUMENTO DE PLANEACIÓN QUE ORIENTE LA FORMACIÓN DE INSTRUCTORES, LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y FORTALECER ÁREAS DE SERVICIO ESPECÍFICAS QUE RESPONDAN AL CRECIMIENTO PROGRAMÁTICO Y A LA DINÁMICA DEL QUEHACER UNIVERSITARIO.
- J) FINALMENTE, LA APLICACIÓN DE LOS CONCEPTOS SEÑALADOS ENCAUZARÁN A LA INSTITUCIÓN HACIA EL ESTABLECIMIENTO DE UN RÉGIMEN JURÍDICO-ADMINISTRATIVO LABORAL MÁS JUSTO, QUE TENGA POR FINALIDAD RACIONALIZAR Y HACER MÁS ARMÓNICA LA RELACIÓN LABORAL.

DE DE UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO CON SUS TRABAJADORES Y SUS REPRESENTACIONES GREMIALES, CON LO CUAL SE GENERE Y CONSOLIDE LA AUTÉNTICA VOCACIÓN DE SERVICIO Y LA SEGURIDAD Y ESTABILIDAD DEL EMPLEO, QUE PERMITA CONFIGURAR LA CARRERA ADMINISTRATIVA EN LA INSTITUCIÓN.

POR ÚLTIMO QUISIERA AÑADIR QUE SIENDO EL PERSONAL AL SERVICIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, QUIEN HACE POSIBLE LA REALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS Y DE LAS TAREAS SOCIALES ENCOMENDADAS A ESTA INSTITUCIÓN, SU ADMINISTRACIÓN RECLAMA UN SISTEMA ESPECÍFICO QUE COADYUVE A QUE LOS TRABAJADORES REUNAN LAS MEJORES CONDICIONES DE ACTITUD Y APTITUD PARA ATENDER A LAS DEMANDAS QUE LA SOCIEDAD Y LA PROBLEMÁTICA DEL DESARROLLO NACIONAL PLANTEADAS A LA MÁXIMA CASA DE ESTUDIOS Y QUE AL MISMO TIEMPO GARANTICE LOS DERECHOS DE LOS TRABAJADORES, PERMITA UN DESEMPEÑO HONESTO Y EFICIENTE EN EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES Y LE APROXIME A UN JUSTO SERVICIO ADMINISTRATIVO, FUNDAMENTADO EN LA IDONEIDAD Y EL DESARROLLO SISTEMICO DE LA CAPACIDAD POTENCIAL.

BIBLIOGRAFÍA

PÉREZ CORREA, FERNANDO

- 1974 LA UNIVERSIDAD DEL FUTURO. UNESCO-SEP-UNAM
CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE LA UNIVERSIDAD, COORDINACIÓN DE HUMANIDADES, MÉXICO, D.F.

GARCÍA STAHL, CONSUELO

- 1975 SÍNTESIS HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD DE MÉXICO.
UNAM-SECRETARÍA DE RECTORÍA, DIRECCIÓN GENERAL DE ORIENTACIÓN VOCACIONAL. MÉXICO, D.F.

CASTREJÓN DIEZ, JAIME

- 1982 CONCEPTO DE UNIVERSIDAD. EDITORIAL OCEANO, S.A.
MÉXICO, D.F.

ARIAS GALICIA, FERNANDO

- 1979 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. EDITORIAL
TRILLAS. MÉXICO, D.F.

REYES PONCE, AGUSTÍN

- 1971 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. EDITORIAL LIMUSA.
MÉXICO, D.F.

REYES PONCE, AGUSTÍN

- 1973 EL ANÁLISIS DE PUESTOS. EDITORIAL LIMUSA. MÉXICO, D.F.

CHRUDEN/SHERMAN

- 1982 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Cía. EDITORIAL
CONTINENTAL, S.A. DE C.V. MÉXICO, D.F.

LANHAM, ERNEST

- 1981 VALUACIÓN DE PUESTOS. Cía. EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. DE C.V. MÉXICO, D.F.

KOONTZ Y O'DONNELL

1970 CURSO DE ADMINISTRACIÓN MODERNA. LIBROS MCGRAW
HILL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

ORTEGA Y GASSET, JOSÉ

1974 LA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD. ORGANO DE DIFUSIÓN
DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES DEL I.P.
N. VOL. I, AÑO I JUNIO - JULIO. MÉXICO, D.F.

1984 LEY FEDERAL DE EDUCACIÓN. EDITORIAL ANDRADE
MÉXICO.

1982 GUÍAS TÉCNICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y
DESARROLLO DE PERSONAL. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA,
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS,
MÉXICO, D.F.

1982 MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA U.N.A.M. UNAM,
SECRETARÍA GENERAL ADMINISTRATIVA. MÉXICO, D.F.

HELIODORO VALLE, RAFAEL

1946 INTRODUCCIÓN A LAS REALES CÉDULAS DE LA REAL Y
PONTIFICIA UNIVERSIDAD DE MÉXICO. IMPRENTA UNI
VERSITARIA, MÉXICO, D.F.

ANEXO I
DEPENDENCIAS QUE INTEGRAN LA
ESTRUCTURA ORGANICA DE LA U.H.A.M.

SUBSISTEMA: DOCENCIA.

**FACULTADES DE: FILOSOFÍA Y LETRAS.
CIENCIAS.
DERECHO.
CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES.
ECONOMÍA.
CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN.
MEDICINA.
ODONTOLOGÍA.
MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA.
INGENIERÍA.
QUÍMICA.
PSICOLOGÍA.
ARQUITECTURA.
ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN.**

**ESCUELAS NACIONALES DE: ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLÁN.
ESTUDIOS PROFESIONALES IZTACALA.
ESTUDIOS PROFESIONALES ARAGÓN.
ESTUDIOS PROFESIONALES ZARAGOZA.
TRABAJO SOCIAL.
ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA.
ARTES PLÁSTICAS.
MÚSICA.**

**COLEGIO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES.
ESCUELA NACIONAL PREPARATORIA.**

SUBSISTEMA: INVESTIGACION CIENTIFICA Y HUMANISTICA.

COORDINACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.

INSTITUTOS DE: ASTRONOMÍA.

BIOLOGÍA.

CIENCIAS DEL MAR Y LIMNOLOGÍA.

FÍSICA.

GEOFÍSICA.

GEOGRAFÍA.

GEOLOGÍA.

INGENIERÍA.

MATEMÁTICAS.

QUÍMICA.

INVESTIGACIONES EN MATERIALES.

INVESTIGACIONES BIOMÉDICAS.

**INVESTIGACIONES EN MATEMÁTICAS APLICADAS
Y EN SISTEMAS.**

CENTROS DE: CIENCIAS DE LA ATMÓSFERA.

ESTUDIOS NUCLEÁRES.

INFORMACIÓN CIENTÍFICA Y HUMANÍSTICA.

INSTRUMENTOS.

INVESTIGACIÓN EN FISIOLÓGIA CELULAR.

INVESTIGACIÓN SOBRE FIJACIÓN DEL NITRÓGENO.

INVESTIGACIÓN SOBRE INGENIERÍA GENÉTICA Y

BIOTECNOLOGÍA.

COORDINACIÓN DE HUMANIDADES.

**INSTITUTOS DE: INVESTIGACIONES ANTROPOLÓGICAS.
INVESTIGACIONES BIBLIOGRÁFICAS.
INVESTIGACIONES ECONÓMICAS.
INVESTIGACIONES ESTÉTICAS.
INVESTIGACIONES FILOLÓGICAS.
INVESTIGACIONES FILOSÓFICAS.
INVESTIGACIONES HISTÓRICAS.
INVESTIGACIONES JURÍDICAS.
INVESTIGACIONES SOCIALES.**

CENTRO COORDINADOR Y DIFUSOR DE LOS ESTUDIOS LATINOAMERICANOS.

CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE LA UNIVERSIDAD.

CENTRO DE INVESTIGACIONES Y SERVICIOS MUSEOLÓGICOS.

DIRECCIÓN GENERAL DE PUBLICACIONES.

SUBSISTEMA: COORDINACION DE EXTENSION UNIVERSITARIA.

DIRECCIÓN GENERAL DE DIFUSIÓN CULTURAL.

DIRECCIÓN GENERAL DE EXTENSIÓN ACADÉMICA.

CENTRO UNIVERSITARIO DE ESTUDIOS CINEMATOGRAFICOS.

CENTRO UNIVERSITARIO DE COMUNICACIÓN DE LA CIENCIA.

CENTRO DE ENSEÑANZA PARA EXTRANJEROS.

CENTRO DE INICIACIÓN MUSICAL.

RADIO U.N.A.M.

FILMOTECA DE LA U.N.A.M.

DISTRIBUIDORA DE LIBROS DE LA U.N.A.M.

SUBSISTEMA: ADMINISTRACION CENTRAL:

SECRETARÍA GENERAL.

DIRECCIONES GENERALES DE: ASUNTOS DEL PERSONAL ACADÉMICO.

BIBLIOTECA.

PROYECTOS ACADÉMICOS.

INCORPORACIÓN Y REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS.

PROGRAMA UNIVERSITARIO DE COMPUTO.

CENTROS DE: ENSEÑANZA DE LENGUAS EXTRANJERAS.

INVESTIGACIONES Y SERVICIOS EDUCATIVOS.

CENTRO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN, EXÁMENES Y CERTIFICACIÓN DE DOCUMENTOS.

CENTRO UNIVERSITARIO DE PRODUCCIÓN DE RECURSOS AUDIOVISUALES.

CENTRO UNIVERSITARIO DE PROFESORES VISITANTES.

CENTRO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA EDUCACIONAL PARA LA SALUD.

COORDINACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.

COORDINACIÓN DEL SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA.

SECRETARÍA GENERAL ADMINISTRATIVA.

DIRECCIONES GENERALES DE: ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y RECREATIVAS.

ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS.

OBRAS.

PERSONAL.

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.

PROVEEDURÍA.

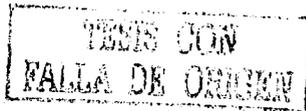
SERVICIOS AUXILIARES.

SERVICIOS MÉDICOS.

ADMINISTRACIÓN DE RECINTOS CULTURALES, RECREATIVOS Y DEPORTIVOS.

TIENDA DE AUTOSERVICIO U.N.A.M.

CENTRO DE SERVICIOS DE COMPUTO.



SECRETARÍA DE LA RECTORÍA.

DIRECCIONES GENERALES DE: ACTIVIDADES SOCIOCULTURALES,
DIVULGACIÓN UNIVERSITARIA,
INFORMACIÓN,
ORIENTACIÓN VOCACIONAL.

COMISIÓN COORDINADORA DEL SERVICIO SOCIAL.

ABOGADO GENERAL.

DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS JURÍDICOS.

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS Y PROYECTOS LEGISLATIVOS.

CENTRO DE DOCUMENTACIÓN LEGISLATIVA UNIVERSITARIA.

TESORERÍA CONTRALORÍA.

DIRECCIÓN GENERAL DE CONTROL E INFORMÁTICA.

DIRECCIÓN GENERAL DE FINANZAS.

DIRECCIÓN GENERAL DEL PATRIMONIO UNIVERSITARIO.

AUDITORÍA INTERNA.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 2
INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

DATOS PERSONALES	NOMBRE: _____ <small>APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO, ESPOSO NOMBRE (S)</small>
	LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: _____ <small>POBLACION, ESTADO, PAIS AÑO MES DIA EDAD:</small>
	NACIONALIDAD: _____ SEXO: <input type="checkbox"/> MAS. <input type="checkbox"/> FEM. ESTADO CIVIL: _____
	DIRECCION PARTICULAR: _____ <small>CALLE Y NUMERO COLONIA CODIGO POSTAL</small>
	TELEFONO: _____ TRABAJO ACTUAL: _____ <small>DEPENDENCIA</small>
	PUESTO: _____ ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: _____
	ANTIGUEDAD EN LA U. N. A. M.: _____ TELEFONO OF.: _____
No. R. F. C. : _____ No. REG. ISSSTE : _____	

EDUCACION	TIPO DE ESCUELA	NOMBRE Y DIRECCION	2	3	ULTIMO AÑO APROBADO						GRADUADO TITULO GRADO	FECHA ULTIMO GRADO APROBADO
	PRIMARIA				1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
	SECUNDARIA				1	2	3				<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
	PREPARATORIA				1	2	3				<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
	UNIVERSIDAD				1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
	ACADEMIA COMERCIAL				1	2	3				<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
	TECNICA				1	2	3				<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
	OTROS				1	2	3				<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	

IDIOMAS	INDIQUE CUALES OTROS IDIOMAS CONOCE Y MARQUE CON UNA CRUZ EL GRADO DE DOMINIO					
	IDIOMAS	CONOCIMIENTO ELEMENTAL	TRADUCE	TRADUCE Y ESCRIBE	TRADUCE Y HABLA	TRADUCE HABLA ESCRIBE

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

HA TOMADO CURSOS DE CAPACITACION Y/O ADIESTRAMIENTO SI NO
 ENUMERELOS:

NOMBRE DEL CURSO	IMPARTIDO POR	DURACION	FECHA	OBTUVO DIPLOMA
				<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
				<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
				<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
				<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
				<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

HA TOMADO CURSOS DE ESPECIALIZACION O DE VALOR A CURRICULUM ENUMERELOS MENCIONANDO NOMBRE DEL MISMO, DURACION, LUGAR Y FECHA DONDE FUE IMPARTIDO Y POR QUIEN FUE IMPARTIDO. SI NO

INDIQUE EN ORDEN CRONOLOGICO LAS PUBLICACIONES, INVESTIGACIONES O TRADUCCIONES QUE HAYA REALIZADO

TITULO	FECHA DE PUBLICACION	NOMBRE DE LA EDITORIAL O REVISTA	NUMERO	VOLUMENES	NUMERO DE PAGINAS

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

TRAYECTORIA LABORAL : INDIQUE FUNCIONES DE INVESTIGACION, DOCENCIA O ADMINISTRATIVA QUE DESEMPEÑE ACTUALMENTE Y LAS QUE HA DESEMPEÑADO -- DENTRO DE LA U. N. A. M.

DEPENDENCIA	PUESTO	TIEMPO EMPLEADO DESDE HASTA				FUNCIONES
		MES	AÑO	MES	AÑO	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDIQUE EN ORDE CRONOLOGICO LAS FUNCIONES DE INVESTIGACION, DOCENCIA O ADMINISTRACION QUE HAYA O ESTE DESEMPEÑANDO FUERA DE LA U. N. A. M.

NOMBRE DE LA EMPRESA A.-- DIRECCION Y TELEFONO B.--	TIEMPO EMPLEADO				PUESTO DESEMPEÑADO
	DESDE	HASTA			
	MES	AÑO	MES	AÑO	
A.-- B.--					

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EXPERIENCIA

INDIQUE LA EXPERIENCIA QUE HA TENIDO.

MARQUE AQUI	TIPO DE EXPERIENCIA	AÑOS	MESES	MARQUE AQUI	TIPO DE EXPERIENCIA	AÑOS	MESES	MARQUE AQUI	TIPO DE EXPERIENCIA	AÑOS	MESES
	MECANOGRAFIA				SECRETARIA PRIVADA				ESTADISTICAS		
	MAQUINAS REPRODUCTORAS				PERFORACION				OTROS		
	SUPERVISOR				RECEPCIONISTA						
	MENSAJERIA				OPERACION MAQ. REGISTRADORA						
	INTENDENCIA				MIMEOGRAFO						
	COSTOS				SUPERVISOR						
	ARCHIVO				ALMACEN						
	CONTABILIDAD				AYUDANTE DE OFICINA						

INDIQUE: ABAJO DESTREZAS Y MARQUE LAS MAQUINAS DE OFICINA QUE PUEDE OPERAR EFICIENTEMENTE

MAQUINA MECANICA .	PALABRAS POR MINUTO _____	CONTABILIDAD	CUALES _____
MAQUINA ELECTRICA.	PALABRAS POR MINUTO _____	CALCULADORA	CUALES _____
OTRA	PALABRAS POR MINUTO _____	PERFORADORA	CUALES _____
TAQUIGRAFIA	VELOCIDAD EN EL DICTADO _____	PROCESADORA DE PALABRA	CUALES _____
ESTENOTIPIA	VELOCIDAD EN EL DICTADO _____		_____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTERES -

MENCIONE SI HA PERTENECIDO A UN CLUB O ASOCIACION, INDIQUE EL NOMBRE, TIPO Y DESDE CUANDO O EN QUE FECHA PERTENECIO.

NOMBRE DEL CLUB O ASOCIACION	MIEMBRO				MENCIONE SI TIENE O TUVO UN CARGO ESPECIAL
	DESDE		HASTA		
	MES	AÑO	MES	AÑO	

DIRECCION				

PRACTICA ALGUN DEPORTE SI NO CUAL O CUALES _____
 DESDE CUANDO _____

LE GUSTA LA MUSICA SI NO QUE TIPO _____

LE GUSTA LEER SI NO QUE TIPO DE LECTURA _____

LE GUSTA COLECCIONAR SI NO QUE COLECCIONA _____

CUAL ES SU PASATIEMPO FAVORITO _____

DE LAS BELLAS ARTES QUE ES LO QUE LE LLAMA LA ATENCION (DANZA, PINTURA, ETC.) _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ASISTE A EVENTOS CULTURALES SI ____ NO ____ CON QUE FRECUENCIA _____

LE GUSTA VIAJAR SI ____ NO ____ QUE LUGARES PREFERE (PLAYAS, MONTANAS, DESIERTOS, ETC.) .

QUE ES LO QUE LE GUSTA DE LAS PERSONAS _____

Y LO QUE MAS LE DISGUSTA DE ELLOS _____

LE AGRADA SU LABOR ACTUAL SI ____ NO ____ POR QUE _____

CONOCE BIEN LO QUE DESEMPEÑA SI ____ NO ____ COMO LOGRARIA MEJORAR SU DESEMPEÑO
EN EL TRABAJO _____

LE GUSTARIA DESEMPEÑAR OTRO TIPO DE PUESTO SI ____ NO ____ CUAL _____

PORQUE _____ COMO LO LOGRARIA _____

LAS RELACIONES CON SU JEFE INMEDIATO SON SATISFACTORIAS SI ____ NO ____ PORQUE _____

COMO PODRIA MEJORARLAS _____

EN SU OPINION, CUALES SERIAN LAS CARACTERISTICAS DE UN BUEN JEFE _____

LAS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO SON : EXCELENTE ____ MUY BUENAS ____

BUENAS ____ REGULARES ____ MALAS ____

EN SU OPINION, COMO SE LOGRAN BUENAS RELACIONES EN EL TRABAJO _____

QUE OPINION TIENE DEL DEPARTAMENTO, SECCION U OFICINA DONDE ESTA ADSCRITO _____

COMO CONSIDERA A LA DEPENDENCIA DONDE LABORA _____

QUE SIGNIFICADO TIENE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO PARA USTED _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DATOS FAMILIARES

NOMBRE	VIVE	EDAD	OCUPACION	DOMICILIO
PADRE:				
MADRE:				
ESPOSA (O):				
HIJOS:				

CIUDAD UNIVERSITARIA, D.F. a _____ DE _____ DE _____

FIRMA

COMENTARIOS:

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

ANEXO 3
MANUAL DE VALUACION DEL DESEMPEÑO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PRESENTACION.

LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, PREOCUPADA EN MEJORAR LA EFICACIA Y EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA DE LA INSTITUCIÓN, HA DISEÑADO UN SISTEMA DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO, QUE TIENE COMO OBJETIVO EL PROCURAR EL MEJORAMIENTO DEL PERSONAL.

ESTE SISTEMA PERMITE CONOCER A LA INSTITUCIÓN LAS POTENCIALIDADES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA Y A SU VEZ PROPORCIONA A ÉSTE LAS POSIBILIDADES DE DESARROLLO.

EL PRESENTE MANUAL CONTIENE LA DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA A IMPLANTAR Y ESTÁ DIRIGIDO A LOS RESPONSABLES DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS DIVERSAS DEPENDENCIAS UNIVERSITARIAS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCION:

LA CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO NOS PERMITE MEDIR LA CALIDAD DE LAS PERSONAS EN EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO, ES DECIR, CONOCER SUS APTITUDES, HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO, MIDIENDO SU ACTUACIÓN EN RELACIÓN A LAS FUNCIONES QUE SE LE HAN ENCOMENDADO.

TODO ESTO SE LOGRARÁ A BASE DE APLICAR UNA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS, QUE DEBERÁ SER DESARROLLADA POR EL JEFE INMEDIATO DE LA PERSONA EVALUADA YA QUE ÉSTA ES LA ÚNICA PERSONA QUE PUEDE DAR LA MEJOR INFORMACIÓN EN CUANTO A SU ACTUACIÓN.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INSTRUCCIONES.-

DE LA FORMA QUE USTED CALIFIQUE PUEDEN DESPRENDERSE MUCHAS ALTERNATIVAS PARA EL PERSONAL QUE ESTÁ CALIFICANDO, ENTRE OTRAS: UN ASCENSO, UNA RETABULACIÓN DEL PUESTO, ETC., POR LO QUE SE LE SUGIERE QUE LO HAGA CON MUCHO CUIDADO.

COMPARE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO CON LOS VERDADEROS ESTÁNDARES DEL PUESTO, EVITE EVALUARLO CON JUICIOS PREEXISTENTES, SEA IMPARCIAL Y OBJETIVO EN SU APRECIACIÓN.

ASIGNE CALIFICACIONES DE TAL MANERA QUE PUEDA RAZONARLAS CON SUS EMPLEADOS Y BAJO NINGUNA CONDICIÓN DISCUTA O REVELE LAS CALIFICACIONES DE UN EMPLEADO A OTRO.

EVALÚE AL EMPLEADO SOBRE UN PERÍODO DE TIEMPO DE SEIS MESES COMPLETOS.

DENTRO DE ESTE MANUAL SE ENCUENTRA LA CÉDULA DE CALIFICACIONES DEL DESEMPEÑO. PARA EFECTOS DE NUESTRO SISTEMA SE CLASIFICÓ AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA EN 2 RUBROS, UNO EL QUE INTEGRA AQUELLOS PUESTOS QUE SON BÁSICAMENTE DE APOYO Y EL OTRO, INTEGRADO POR LOS PUESTOS DENOMINADOS MANDOS MEDIOS, QUE TIENEN RESPONSABILIDADES SUPERIORES.

LA PARTE SOMBREADA DEL FORMATO ESTÁ DESTINADA PARA VALUAR A SU EMPLEADO QUE OCUPA UN PUESTO DE APOYO.

EN LA SIGUIENTE PÁGINA ENCONTRARÁ UNA MATRIZ EN DONDE SE CONCEPTUALIZAN CADA UNO DE LOS FACTORES DE VALUACIÓN, CON SUS RESPECTIVOS PARÁMETROS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BUSQUE EL CORRESPONDIENTE A SU EMPLEADO Y MARQUE CON UNA "X" EN EL FORMATO.

AL TENER TODOS Y CADA UNO DE LOS VALORES ASIGNADOS AL FACTOR, SUMELOS Y ANOTE DICHA SUMA EN EL REGLÓN DENOMINADO "EVALUACIÓN TOTAL"

SI USTED CONOCE DE SUS INQUIETUDES O SABE DE ALGÚN TEMA O CURSO QUE DEBE TOMAR, POR FAVOR RECOMIÉNDELO, PROCURANDO QUE SE RELACIONE DIRECTAMENTE CON ELEMENTOS QUE CONDUZCAN A MEJORAR SU DESEMPEÑO.

UNA VEZ REALIZADA LA VALUACIÓN CORRESPONDIENTE, COMENTE LA CON SU EMPLEADO, SI HAY DIFERENCIAS IMPORTANTES ACUERDEN LO MEJOR Y NO SE OLVIDE DE SOLICITARLE SU ACEPTACIÓN Y QUE FIRME EL FORMATO.

CUANDO NO SEA SU JEFE INMEDIATO DEL CALIFICADO QUIEN EFECTÚE LA CALIFICACIÓN, ANOTELO POR FAVOR.

CADA SEIS MESES SE VA A REALIZAR ESTA EVALUACIÓN, POR LO QUE LE REITERAMOS NUESTRO AGRADECIMIENTO POR SU COOPERACIÓN Y EL ENVÍO OPORTUNO DE LA CÉDULA AL RESPONSABLE DE LA FUNCIÓN EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TABLA DE FACTORES Y PARAMETROS DE VALLACION

FACTORES/PARAMETROS DE VALUACION	NA DEFICIENTE	-A MINIMO ACEPTABLE	A ACEPTABLE	+A CONSISTENTEMENTE SUPERIOR	AA SOBRESALIENTE
CANTIDAD Y CALIDAD EN EL TRABAJO	El desempeño de su labor es seriamente deficiente en la mayoría de las actividades que se le asignan, incurre en errores frecuentemente y requiere mucha atención o vigilancia de su jefe inmediato o supervisor.	Requiere regularmente de instrucciones específicas para mantener un desempeño satisfactorio, ocurre en errores no trascendentales con cierta frecuencia.	Satisface el standar de su área de responsabilidad, con excepciones poco frecuentes; satisface la mayor parte de sus objetivos; ocasionalmente necesita guía de su jefe inmediato o de quien lo supervisa.	Frecuentemente se excede del standar; se comunica con su jefe inmediato ampliamente para conservarlo informado reafirmar conceptos y obtener la autorización necesaria y establece objetivos ambiciosos fuera de lo común.	Su desempeño es sobresaliente virtualmente en todos los aspectos de trabajo, el compromiso del trabajo es asumido, va más allá del alcance normal del trabajo individual.
INICIATIVA	No tiene iniciativa, es renuente a ratificar su criterio o sus objetivos, no toma la acción efectiva para corregir errores.	Necesita ser motivado, no origina acciones o trabajos solo hace lo que se le pide; no muestra un real liderazgo para supervisar a sus subordinados o coordinar grupos de trabajo.	Cuando dirige a sus subordinados o grupos de trabajo muestra liderazgo, sabe de su responsabilidad y no necesita de ser motivado para desempeñarlo en ocasiones se anticipa a lo que va a solicitar.	Tiende a cumplir el trabajo de su función incluyendo el efectivo desarrollo y aprovechamiento de sus subordinados, sobre quienes demuestra muy buen juicio en su evaluación y orientación.	Dirige y motiva expertamente a sus subordinados a efectos de que sostengan un particular alto nivel de desempeño y autodesarrollo.
CAPACIDAD PARA ANALIZAR Y RESOLVER PROBLEMAS	No toma desiciones por si solo por tanto los problemas que se le presentan en el desempeño de su labor los delega en su totalidad a su jefe inmediato o supervisor para que él lo resuelva.	Tiende a resolver problemas de trabajo cuando estos son indicados y en ocasiones detectados por otros.	La mayoría de las veces soluciona problemas de su propia área, si no le es posible solicita orientación a su jefe inmediato o supervisor.	Hace uso efectivo de todas las herramientas de administración y de fuentes de consulta apropiadas para resolver los problemas que se le presenten en su área de trabajo e incluso ocasionalmente apoya a otras áreas.	Tiene tal conocimiento de la institución y de su área de trabajo que participa en la resolución de problemas trascendentales de la Dependencia donde está adscrito o alguna otra área de la Institución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TABLA DE FACTORES Y PARAMETROS DE VALIACION

FACTORES/PARAMETROS DE VALUACION	NA DEFICIENTE	-A MINIMO ACEPTABLE	A ACEPTABLE	+A CONSISTENTEMENTE SUPERIOR	AA SORRESALIENTE
CREATIVIDAD	No busca medios más adecuados para desempeñar su labor, difícilmente aporta ideas para mejorar los sistemas de trabajo establecidos.	Ocasionalmente aporta ideas para mejorar la realización de su trabajo, participa si se le indica en el establecimiento de métodos o sistemas de trabajo más adecuados.	Aporta ideas para mejorar los sistemas existentes y en algunas ocasiones plantear nuevos sistemas.	Contribuye frecuentemente con ideas muy firmes y bien inducidas para su área de trabajo específica o para la Institución.	Ha contribuido e implementado exitosamente programas y proyectos que originan beneficios importantes para la Institución o solucionan un problema que le afecte, este cumplimiento ha sido de tal importancia que ha obtenido especial reconocimiento de los más altos funcionarios de la Institución.
PLANEACION Y ORGANIZACION EN SU TRABAJO	Generalmente es débil en planeación, no conoce técnicas de organización por lo que es deficiente en el seguimiento de sus actividades.	Lleva control y seguimiento de sus asuntos sin embargo no jerarquiza adecuadamente sus prioridades.	Planea razonablemente, elabora y ejecuta planes a corto plazo para el mejoramiento de su propia función.	Lleva a cabo con efectividad planes a corto y a largo plazo para mejorar los métodos y/o sistemas existentes en su área.	Sugiere e implanta programas y proyectos que originan beneficios no solo de su área de trabajo sino de la dependencia y ocasionalmente de la Institución
ACTITUD HACIA LA INSTITUCION	Su actitud no es positiva, aparenta falta de interés en la realización de su trabajo.	Tiene una actitud pasiva por lo que solo realiza lo que se le pide su automotivación es deficiente.	Su actitud hacia las personas y hacia los objetivos de la Institución son positivas, su automotivación es suficiente.	Coloca los intereses de la Institución y el desarrollo de sus subordinados delante de sus ambiciones personales.	Excepcionalmente bien motivado; los intereses de la Institución lo considera como propios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TABLA DE FACTORES Y PARAMETROS DE VALIACION

FACTORES/PARAMETROS DE VALUACION	NA DEFICIENTE	-A MINIMO ACEPTABLE	A ACEPTABLE	+A CONSISTENTEMENTE SUPERIOR	AA SORRESALIENTE
RELACIONES HUMANAS	Prefiere mantenerse aparte de sus compañeros aunque sus relaciones puedan ser buenas con ellos; el trabajar en equipo no le satisface.	Se lleva suficientemente bien con las personas, le gusta trabajar en equipo pero solo en limitadas ocasiones.	Tiene buenas relaciones con otros departamentos o áreas de trabajo.	Logra la cooperación de sus colegas, demuestra sobre sus subordinados buen juicio en su evaluación y orientación.	Es gafa estimulante entre sus compañeros de trabajo y se gana su cooperación entusiasta.
PUNTUALIDAD	La mayoría de las veces llega tarde a sus citas de trabajo o al iniciar labores; ocurre en inasistencias injustificadas.	Ocasionalmente llega tarde a sus citas de trabajo; cuando falta en ocasiones no es justificable.	Es puntual la mayoría de las veces, asiste con regularidad a su trabajo.	Difícilmente ocurre en inasistencias o llega tarde a sus citas.	La puntualidad y asistencia es una característica personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CEDULA DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE _____ R.F.C. _____
 PUESTO _____ HORARIO _____
 ADSCRIPCION : DEPENDENCIA _____ DEPARTAMENTO _____
 PERIODO DE EVALUACION : DE _____ A _____

INSTRUCCIONES: MARQUE CON UNA EQUIS LA VALUACION ASIGNADA AL TRABAJADOR EN LA PARTE SOMBRREADA SI ES PERSONAL DE APOYO Y EN LA NO SOMBRREADA SI ES PERSONAL DE MANDOS-MEDIOS. LAS DEFINICIONES, DESCRIPCIONES DE LOS FACTORES Y PARAMETROS DE VALUACION, - ASI COMO LAS RECOMENDACIONES SE ENCUENTRAN CONTENIDAS EN EL MANUAL DE CALIFICACIONES DEL DESEMPEÑO.

FACTORES / PARAMETROS DE VALUACION	NA	- A	A	+ A	AA
I CANTIDAD Y CALIDAD EN EL TRABAJO	10	18	26	34	42
II INICIATIVA	12	20	28	36	44
III CAPACIDAD PARA ANALIZAR Y RESOLVER PROBLEMAS	14	22	30	38	46
IV CREATIVIDAD	16	24	32	40	48
V PLANEACION Y ORGANIZACION EN SU TRABAJO	18	26	34	42	50
VI ACTITUD HACIA LA INSTITUCION	20	28	36	44	52
VII RELACIONES HUMANAS	22	30	38	46	54
VIII PUNTUALIDAD	24	32	40	48	56

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

EVALUACION TOTAL (Puntos) _____

(A) POSIBILIDADES DE ASCENSO.-

TIENE CAPACIDAD PARA SER PROMOVIDO.

NECESITA MAYOR EXPERIENCIA PARA SER PROMOVIDO.

REQUIERE DE MAYOR ESCOLARIDAD PARA MEJORAR PUESTOS.

REQUIERE DE CAPACITACION Y/O ADIESTRAMIENTO PARA PROMOVERLO.

(B) RECOMENDACION DE CAPACITACION Y/O ADIESTRAMIENTO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES ACTUALES EN.-

TEMA O ACTIVIDAD	PORQUE ES NECESARIA
1 _____	_____
2 _____	_____
3 _____	_____
4 _____	_____
5 _____	_____

CALIFICADO; NOMBRE: _____

FIRMA: _____

CALIFICADOR; NOMBRE: _____

FIRMA: _____

PUESTO: _____

SUPERIOR INMEDIATO DEL CALIFICADOR; NOMBRE: _____

FIRMA: _____

PUESTO: _____

ANEXO 4
CEDULA DE ANALISIS DE PUESTO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
CEDULA DE ANALISIS DE PUESTO

CLAVE DEL PUESTO _____	FECHA _____
DENOMINACION DEL PUESTO _____	<input type="checkbox"/> BASE <input type="checkbox"/> CONFIANZA
RAMA : _____ CATEGORIA _____	JORNADA SEMANAL <input type="checkbox"/> 32 Hrs. <input type="checkbox"/> 40 Hrs. <input type="checkbox"/> 48 Hrs.
NOMBRE DEL OCUPANTE DEL PUESTO _____	
ADSCRIPCION: DEPENDENCIA _____ DEPARTAMENTO _____	
PUESTOS A SU CARGO : _____	

DESCRIPCION GENERICA

EXPLIQUE A MANERA DE RESUMEN LAS FINALIDADES GENERALES O FUNCIONES DEL PUESTO.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
DESCRIPCION ESPECIFICA

EXPONGA DETALLADAMENTE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA LISTANDOLAS UNA POR UNA,
EXPLICANDO COMO LO HACE DONDE LO HACE Y CON QUE LO HACE.

1.-ACTIVIDADES DIARIOS Y CONSTANTES :

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II- ACTIVIDADES PERIODICAS: DIGA SI SON CADA TERCER DIA, SEMANARIAS, ETC.

III- ACTIVIDADES EVENTUALES: OCACIONALES O A INTERVALOS IRREGULARES.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____ PUESTO: _____

APROBO: _____
NOMBRE Y RUBRICA DEL SECRETARIO ADMINISTRATIVO O JEFE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA.

ANALISTA: _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 5
MANUAL DE VALUACION DE PUESTOS
ADMINISTRATIVOS DE BASE

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCION.

LA INSTITUCIÓN HA ESTABLECIDO UNA MECÁNICA DE ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS, CON OBJETO DE CONTAR CON NIVELES SALARIALES PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE, ACORDES CON LAS FUNCIONES QUE REALIZAN Y LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO QUE OCUPAN.

ESTE MANUAL FUE DISEÑADO PARA VALUAR LOS PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE BASE. CONTIENE LOS FACTORES Y SUBFACTORES DE VALUACIÓN, LA DESCRIPCIÓN DE LOS GRADOS Y SU VALOR EN PUNTOS. EL ÁREA RESPONSABLE DE SU USO ES AQUELLA EN CARGADA DE LOS SUELDOS Y SALARIOS DE LA U.N.A.M.

ACTUALMENTE LOS PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE BASE ESTÁN CLASIFICADOS EN 6 RAMAS O GRUPOS DE PUESTOS. PARA EFECTOS DE LA VALUACIÓN DE LOS MISMOS SE ESTABLECE UNA CLASIFICACIÓN FUSIONANDO AQUELLAS RAMAS CON CARACTERÍSTICAS SIMILARES QUE SON:

RAMA O GRUPO.

INTEGRADO POR:

A

LA RAMA OBRERA Y LA ESPECIALIZADA OBRERA.

B

LA RAMA ADMINISTRACIÓN Y AUXILIAR DE ADMINISTRACIÓN.

C

LA RAMA ESPECIALIZADA TÉCNICA Y PROFESIONAL.

INSTRUCCIONES.

SE PRESENTA DENTRO DE ESTE MANUAL EL FORMATO QUE VA A SER UTILIZADO POR EL RESPONSABLE DE VALUAR LOS PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE BASE.

PRIMERO.- SE DEBE IDENTIFICAR EL PUESTO A VALUAR CON EL GRUPO QUE LE CORRESPONDA "A" SI PERTENECE A LA RAMA OBRERA O ESPECIALIZADA OBRERA; "B" SI CORRESPONDE A LA RAMA DE ADMINISTRACIÓN O AUXILIAR DE ADMINISTRACIÓN Y "C" SI ES DE LA RAMA ESPECIALIZADA TÉCNICA O PROFESIONAL.

SEGUNDO.- UNA VEZ IDENTIFICADO EL PUESTO A VALUAR CON SU RESPECTIVO GRUPO SE PROCEDE A ASIGNARLE UN VALOR NUMÉRICO ELIGIENDO FACTOR POR FACTOR, GRADO POR GRADO, EL VALOR QUE LE CORRESPONDE SEGÚN LA DESCRIPCIÓN DEL GRADO MÁS ADECUADA AL PUESTO ASIGNADO EN LA COLUMNA DENOMINADA VALOR SEGÚN EL GRUPO DE PUESTO DE QUE SE TRATE. (A, B, C)

TERCERO.- EN EL FORMATO SE CUENTA CON DOS COLUMNAS, UNA DENOMINADA "MÍNIMO" Y OTRA "MÁXIMO" EN DONDE SE DEBE PONER A SU CRITERIO EL VALOR DEL GRADO QUE SEGÚN LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO LE CORRESPONDA EN SU CONCEPCIÓN MÍNIMA O MÁXIMA.

CUARTO.- UNA VEZ ASIGNADOS TODOS LOS VALORES DE LOS GRADOS, SE PROCEDE A SUMARLOS PARA OBTENER EL TOTAL DEL VALOR EN PUNTOS DEL PUESTO.

QUINTO.- EXISTEN TRES SUBFACTORES DEL FACTOR DE RESPONSABILIDAD, EN DONDE SE CONJUGAN DOS O MÁS CONCEPTOS, TAL ES EL CASO DE: RESPONSABILIDAD EN DIRECCIÓN Y/O SUPERVISIÓN.

RESPONSABILIDAD EN BIENES Y RESPONSABILIDAD
ECONÓMICA, DONDE SE DEBEN SUMAR LOS PUNTOS
ADICIONALES QUE LE CORRESPONDAN AL GRADO DEL
PUESTO VALUADO SEGÚN SEA EL CASO.

SEXTO.- UNA VEZ OBTENIDO EL TOTAL DEL VALOR NUMÉRICO,
O EL VALOR EN PUNTOS DEL PUESTO, SE PROCEDE A
DETERMINAR SU NIVEL SALARIAL CORRESPONDIENTE,
DEPENDIENDO DEL VALOR DEL PUNTO VIGENTE A LA
FECHA QUE SE EFECTÚE LA VALUACIÓN, SEÑALADO
POR EL ÁREA RESPONSABLE DE SUELDOS Y SALARIOS
DE LA U.N.A.M.

A CONTINUACIÓN SE EXPONE UN EJEMPLO PARA SIMPLIFICAR LA
COMPRESIÓN DEL MANEJO DE ESTE MANUAL.

PUESTO: GESTOR.

EL GRUPO QUE CORRESPONDE ES EL "B" YA QUE SE ENCUENTRA
EN LA RAMA DE AUXILIAR DE ADMINISTRACIÓN.

SE PROCEDE A ASIGNARLE UN VALOR NUMÉRICO, FACTOR POR FAC-
TOR Y GRADO POR GRADO:

FACTOR: CONOCIMIENTOS Y APTITUD.

SUBFACTOR: ESCOLARIDAD.

A NUESTRO CRITERIO LA ESCOLARIDAD MÍNIMA PARA DESEMPEÑAR
EL PUESTO SERÁ DE SECUNDARIA, QUE LE CORRESPONDE EL GRA-
DO 4 CUYO VALOR ES 55, UBICADO EN LA SEGUNDA COLUMNA PER-
TENECIENTE AL GRUPO "B".

SUBFACTOR: EXPERIENCIA.

LA MÍNIMA SERÁ DE TRES MESES O ENTRENAMIENTO DE PRÁCTI-
CA, QUE ES IGUAL A 32 PUNTOS Y LA MÁXIMA REQUERIDA SERÁ
DE SEIS MESES QUE ES SINÓNIMO DE 50 PUNTOS.

SE SEGUIRÁN VALUANDO LOS DEMÁS FACTORES PARA PODER DE-
TERMINAR EL VALOR TOTAL EN PUNTOS DEL PUESTO.

UNA VEZ OBTENIDA LA VALUACIÓN DEL PUESTO EN PUNTOS, SE
ASIGNA EL SUELDO CORRESPONDIENTE.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
CEDULA DE VALUACION DE PUESTOS

	PUESTO:		RAMA:
	<u>FACTORES Y SUBFACTORES</u>	<u>MINIMO</u>	<u>MAXIMO</u>
I	CONOCIMIENTO Y APTITUD		
	ESCOLARIDAD	_____	_____
	EXPERIENCIA	_____	_____
	CRITERIO E INICIATIVA	_____	_____
II	RESPONSABILIDAD		
	RESPONSABILIDAD DE DIRECCION Y/O SUPERVISION	_____	_____
	RESPONSABILIDAD EN TRAMITES Y PROCESOS	_____	_____
	RESPONSABILIDAD ECONOMICA	_____	_____
	RESPONSABILIDAD EN BIENES	_____	_____
III	ESFUERZO		
	ESFUERZO FISICO	_____	_____
	ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL	_____	_____
IV	CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO		
	CONDICIONES AMBIENTALES	_____	_____
	RIESGO	_____	_____
	TOTAL:	*****	*****

REALIZADO POR: _____

FECHA: _____

FACTOR: CONOCIMIENTOS Y APTITUD.
SUBFACTOR: ESCOLARIDAD.

Comprende los conocimientos generales o especializados indispensables para el desarrollo de las funciones inherentes al puesto.

GRADO	Valor en puntos (rama)			CONCEPTO
	A	B	C	
I	10	13	18	Saber leer y escribir.
II	21	27	38	Primaria.
III	32	41	58	Estudios técnicos o comerciales con primaria terminada.
IV	43	55	78	Secundaria o prevocacional.
V	54	70	98	Carrera comercial o técnica después de la secundaria.
VI	65	85	118	Preparatoria o vocacional.
VII	76	100	138	Carrera técnica o subprofesional en campos especializados con duración no mayor de 3 años; estudios a nivel licenciatura (menos del 75% del total de créditos).
VIII	88	115	159	Estudios completos de licenciatura. (Pasante)
IX	100	130	180	Licenciatura.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SUBFACTOR: EXPERIENCIA.

Comprende la duración de tiempo con el conocimiento indispensable del puesto que se requiere para desempeñarlo adecuadamente.

GRADO	Valor en puntos (rama)			C O N C E P T O
	A	B	C	
I	15	13	12	No requiere experiencia.
II	37	32	30	Requiere 3 meses de experiencia o de entrenamiento de práctica.
III	59	50	48	Requiere 6 meses de experiencia.
IV	81	70	66	Requiere 1 año de experiencia.
V	104	90	84	Requiere 2 años de experiencia.
VI	127	110	102	Requiere 3 años de experiencia.
VII	150	130	120	Requiere más de 3 años de experiencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SUBFACTOR: CRITERIO E INICIATIVA.

Considera la habilidad que se requiere para utilizar el criterio individual para tomar decisiones y proponer acciones que demanda el puesto.

GRADO	Valor en puntos (rama)			CONCEPTO
	A	B	C	
I	8	12	15	Requiere la comprensión de instrucciones específicas u órdenes precisas, claras y sin variación para la realización de actividades rutinarias de baja complejidad.
II	22	33	42	Requiere la comprensión de instrucciones variables, pero claras y concretas para la realización de actividades diferentes, no siempre rutinarias, pero relacionadas entre sí, todas sencillas.
III	35	54	69	Requiere la comprensión de normas, reglas, instrucciones genéricas y/o procedimientos no rutinarios para atender un número considerable de actividades no siempre relacionadas entre sí.
IV	50	76	96	Requiere la comprensión e interpretación de procedimientos, métodos y sistemas específicos para la solución de problemas sencillos o situaciones no previstas en forma concreta dentro de las normas, reglas o instrucciones genéricas.
V	65	98	123	Requiere la capacidad de análisis y el desarrollo de técnicas y procedimientos de estudio para recomendar mejoras en métodos, procedimientos y sistemas; especificaciones técnicas tales como: diseño, interpretación de planos, diagramas, etc..., de su área de trabajo.
VI	80	120	150	Requiere la capacidad para participar en la formulación de proyectos, programas y presupuestos, incluyendo el análisis para la atención de múltiples problemas de diferentes aspectos para hacer frente a situaciones especiales donde predomine sugerir o implementar nuevas formas, métodos o sistemas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FACTOR: RESPONSABILIDAD.
 SUBFACTOR: RESPONSABILIDAD DE DIRECCION Y/O SUPERVISION.

Define el nivel y amplitud de la supervisión y/o dirección que se debe ejercer sobre puestos subordinados, tanto directa como indirectamente.

GRADO	Valor en puntos (rama)			C O N C E P T O
	A	B	C	
I	12	16	9	No se realizan actividades de supervisión o dirección, se es responsable sólo de su propio trabajo.
II	29	36	21	Se es responsable de la asignación y terminación de tareas rutinarias y sencillas del personal a su cargo, el ocupante del puesto desarrolla actividades semejantes a las de los puestos que supervisa.
III	45	59	33	Se es responsable de la asignación, revisión y terminación de trabajos rutinarios y sencillos durante parte de su jornada, el ocupante desarrolla además actividades semejantes a la de los puestos que supervisa.
IV	62	82	46	Requiere de la distribución frecuente de tareas, distintas pero relacionadas entre sí y de la supervisión de su ejecución durante más del 50% de su jornada a fin de mantener un flujo y ritmo de trabajo constante. Asimismo requiere de revisiones y correcciones periódicas de las operaciones y de indicaciones frecuentes al personal a su cargo.
V	79	105	59	Requiere de supervisar en forma directa las actividades del personal a su cargo controlando rendimiento y eficiencia de los trabajos realizados. Asimismo atiende y resuelve problemas sencillos del personal a su cargo.
VI	96	128	72	Requiere planear y coordinar al trabajo del área a su cargo, con responsabilidad directa sobre la operación efectiva, el desarrollo de actividades, el mantenimiento general de programas y de los resultados generales obtenidos por sus subalternos, quienes invierten la mayor parte de su jornada en la solución de problemas y control de rendimiento y eficiencia de los trabajos realizados.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

PUNTOS ADICIONALES.		R A M A		
		A	B	C
Si la supervisión es de 1 a 5 personas		4	8	4
" " " " 6 " 10 "		9	14	7
" " " " 11 15 "		14	20	10
" " " " 16 20 "		19	26	14
" " " " más de 20 "		24	32	18

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

SUBFACTOR: RESPONSABILIDAD EN TRAMITES, PROCESOS Y/O PROCEDIMIENTOS.

Mide las repercusiones que ocasionaría la no observación de un trámite, proceso y/o procedimiento en el desarrollo del puesto.

GRADO	Valor en puntos (rama)			CONCEPTO
	A	B	C	
I	10	14	12	El incumplimiento de las acciones dirigidas hacia la limpieza, conservación y mantenimiento de las instalaciones y equipos de la dependencia, puede ocasionar malas impresiones del medio ambiente de trabajo e inconveniencias de los usuarios de los servicios que se prestan.
II	25	35	30	La no observación de los trámites y procedimientos preestablecidos puede ocasionar la no actualización de los registros de información y retrasar el proceso de trabajo sin afectar a otros puestos.
III	40	56	48	La no observación de los trámites y procedimientos preestablecidos puede ocasionar el retraso del proceso normal de las labores, afectando a otros puestos o a la secuencia de actividades.
IV	55	77	66	La no observación de los trámites y procedimientos establecidos puede ocasionar el retraso del proceso normal de las labores, afectando a otros departamentos de su dependencia.
V	70	98	84	El incumplimiento de los trámites y procedimientos puede ocasionar la obstrucción en el proceso normal de labores, afectando a otros departamentos dentro de su dependencia.
VI	85	119	102	La no observancia de los trámites y procedimientos puede ocasionar la pérdida de recursos o suspensión del trámite, afectando a la dependencia.
VII	100	140	120	La no observancia de los trámites y procedimientos, afectan a la dependencia en su organización y funcionamiento, ocasionando incluso la nulificación del trámite o proceso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SUBFACTOR: RESPONSABILIDAD ECONOMICA.

Mide el monto de las operaciones en efectivo y/o valores inherentes al puesto.

GRADO	Valor en puntos (rama)			CONCEPTO
	A	B	C	
I	6	9	6	No requiere del manejo de efectivo y/o valores.
II	12	18	11	Requiere del manejo de efectivo y/o valores con escasas posibilidades de pérdida, trabajo sujeto a estrecha vigilancia y a comprobaciones inmediatas.
III	18	27	17	Requiere del manejo de efectivo y/o valores con escasas posibilidades de pérdida, trabajo sujeto a vigilancia y a comprobaciones en lapsos reducidos (hasta una semana).
IV	24	36	23	Requiere del manejo de efectivo y/o valores con posibilidades de pérdida de relativa consideración, trabajo sujeto a comprobaciones totales en lapsos reducidos (hasta 15 días).
V	30	45	29	Requiere del manejo de efectivo y/o valores con posibilidades de pérdida de relativa consideración, trabajo sujeto a comprobaciones de periodicidad media (hasta un mes).
VI	36	54	35	Requiere del manejo de efectivo y/o valores con considerables posibilidades de pérdida, trabajo sujeto a comprobaciones de frecuencia variable (hasta dos meses).
VII	42	63	41	Requiere del manejo de efectivo y/o valores con considerables posibilidades de pérdida, trabajo sujeto a comprobaciones de frecuencia variable (hasta tres meses).
VIII	48	72	48	Requiere del manejo de efectivo y/o valores con elevadas posibilidades de pérdida, trabajo sujeto a comprobaciones de poca frecuencia (mayor de tres meses).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A	B	C
1	3	2
2	5	3
4	7	4
6	9	6
8	12	8
10	15	10
12	18	12

PUNTOS ADICIONALES.

Sí el monto del efectivo y/o valores es del	5 al 20%	del salario mínimo universitario.
	21 al 50%	
	51 al 100%	
	101 al 200%	
	201 al 300%	
	301 al 500%	
	501 ó más	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

SUBFACTOR: RESPONSABILIDAD EN BIENES.

Mide el monto de la responsabilidad en las operaciones en cuanto a el daño o pérdida que puede sufrir el mobiliario y/o equipo al desarrollar las funciones del puesto.

GRADOS	Valor en puntos (rama)			CONCEPTO
	A	B	C	
I	7	5	6	Requiere del manejo de herramientas, maquinaria, mobiliario, materiales, equipos, etc, con escasas posibilidades de pérdida, daño, deterioro y/o desperdicio, sujeto a estrecha vigilancia y a comprobaciones inmediatas.
II	18	12	15	Requiere del manejo de herramientas, maquinaria, mobiliario, materiales, equipo, etc., con escasas posibilidades de pérdida, daño, deterioro y/o desperdicio, sujeto a estrecha vigilancia y a comprobaciones en lapsos reducidos. (Hasta una semana)
III	29	19	24	Requiere del manejo de herramientas, maquinaria, mobiliario, materiales, equipos, etc., con posibilidades de pérdida, daño, deterioro y/o desperdicios, de relativa consideración, trabajo sujeto a comprobaciones totales en lapsos reducidos. (Hasta quince días)
IV	40	26	34	Requiere del manejo de herramientas, maquinaria, mobiliario, materiales, equipos, etc... con posibilidades de pérdida, daño, deterioro y/o desperdicio de relativa consideración, trabajo sujeto a comprobaciones de periodicidad media. (Hasta un mes)
V	51	33	44	Requiere del manejo de herramientas, maquinaria, mobiliario, materiales, equipos, etc., con considerables posibilidades de pérdida, daño, deterioro y/o desperdicio, trabajo sujeto a comprobaciones de frecuencia variable. (Hasta dos meses)

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

FACTOR: ESFUERZO.
SUBFACTOR: ESFUERZO FISICO.

Define el grado de intensidad y continuidad de la aplicación de esfuerzos físicos que el puesto requiere para su desempeño en condiciones normales de eficiencia.

GRADO	Valor en puntos (rama)			CONCEPTO
	A	B	C	
I	9	4	5	Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos mínimos, siendo variadas sus actividades que permiten distracción y eliminación de fatiga.
II	29	13	16	Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos donde las actividades son monótonas y existen períodos cortos de descanso normales.
III	49	22	27	Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos intensos, en forma intermitente y esporádica, durante períodos equivalentes a menos del 50% de la jornada.
IV	69	31	38	Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos intensos, en forma intermitente durante períodos equivalentes a más del 50% de la jornada.
V	90	40	50	Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos intensos en forma frecuente, por razón de las actividades propias del puesto.

SUBFACTOR: ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL.

Define la intensidad del esfuerzo mental y/o visual que es necesario aplicar para el desempeño de las actividades del puesto en condiciones normales.

GRADO	Valor en puntos (rama)			C O N C E P T O
	A	B	C	
I	6	7	8	Requiere de la aplicación del esfuerzo mental y/o visual mínimo, trabajo con pocas posibilidades de error.
II	19	23	26	Requiere de la aplicación del esfuerzo mental y/o visual durante períodos cortos e intermitentes. Trabajo con posibilidades de error detectables fácilmente por el mismo ocupante y/o en operaciones subsecuentes, por ejemplo: cobrar, recibir instrucciones, leer microfichas, etc.
III	32	39	44	Requiere de la aplicación del esfuerzo mental y/o visual intenso durante períodos medios que cubren hasta el 50% de la jornada. Trabajo con posibilidades de error difíciles de detectar, por ejemplo: comprobación de operaciones, rectificación de medidas, etc.
IV	46	54	62	Requiere de la aplicación del esfuerzo mental y/o visual intenso durante períodos largos que pueden cubrir hasta un 75% de la jornada. Trabajo con posibilidades de error fácilmente reparables.
V	60	70	80	Requiere de la aplicación del esfuerzo mental y/o visual durante períodos muy largos que cubren más del 75% de la jornada. Trabajo con posibilidades de error con consecuencias considerables, difícilmente reparables.

FACTOR: CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO.
SUBFACTOR: CONDICIONES AMBIENTALES.

Califica las características del medio ambiente necesarias para el desempeño del puesto.

GRADO	Valor en puntos (rama)			C O N C E P T O
	A	B	C	
I	7	4	4	Condiciones ambientales sin características desfavorables en cuanto a iluminación, olores, ruido, etc.
II	22	13	13	Condiciones estimadas como medianamente desfavorables en forma cotidiana por las características del puesto, atendiendo a temperaturas del ambiente, exposición a la intemperie, ruido, polvo, malos olores, condiciones de iluminación, contacto con materiales especiales, etc.
III	38	22	22	Condiciones desfavorables en períodos cortos e intermitentes sobre las condiciones del grado anterior.
IV	54	31	31	Condiciones extremadamente desfavorables en períodos medios, hasta el 50% de la jornada, sobre las condiciones del grado II.
V	70	40	40	Condiciones extremadamente desfavorables, constantes e inevitables por las características del puesto.

252

SUBFACTOR: RIESGOS.

MIDE LOS RIESGOS POSIBLES QUE DEMANDA EL PUESTO EN CONDICIONES NORMALES.

GRADO	Valor en puntos (rama)			C O N C E P T O.
	A	B	C	
I	8	2	3	No se presenta ningún riesgo de trabajo, pues existen las normas de seguridad y la frecuencia de accidentes es mínima en grandes intervalos de tiempo.
II	26	6	9	Se presentan riesgos de accidentes menores, pero no se dan con frecuencia.
III	44	11	16	Se presentan riesgos constantes de accidentes menores.
IV	62	15	23	Se presentan riesgos esporádicos de accidentes mayores.
V	80	20	30	Se presentan riesgos constantes de accidentes mayores.

ANEXO 6
MANUAL DE VALUACION DE PUESTOS
ADMINISTRATIVOS DE CONFIANZA

INTRODUCCION.

LA VALUACIÓN DE PUESTOS ES LA ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA DEL ANÁLISIS; PERMITE ESTABLECER LAS BASES NECESARIAS PARA UNA ADECUADA CORRESPONDENCIA ENTRE LOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL PUESTO Y LA REMUNERACIÓN QUE SE LE ASIGNE.

PARA LA VALUACIÓN DE LOS PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE CONFIANZA DE LA INSTITUCIÓN, SE SELECCIONÓ EL MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS, YA QUE SE ESTIMA QUE ÉSTE REÚNE LAS CARACTERÍSTICAS NECESARIAS DE OBJETIVIDAD, DIFUSIÓN Y RELATIVA SENCILLEZ.

A TRAVÉS DE ESTA TÉCNICA LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, ESTÁ EN CONDICIONES DE ESTABLECER UN TABULADOR DE SUELDOS UNIFORME, JUSTO Y CONSISTENTE.

ESTE MANUAL ES UN INSTRUMENTO PRÁCTICO DIRIGIDO A LOS RESPONSABLES DEL ÁREA DE SUELDOS Y SALARIOS DE LA INSTITUCIÓN, PARA RESOLVER EL TABULADOR DE SUELDOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE CONFIANZA DE LA U.N.A.M., EL CUAL COMPRENDE LA PONDERACIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS SUBFACTORES, FACTORES Y GRADOS PARA VALUAR LOS PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE CONFIANZA.

INSTRUCCIONES.-

PARA VALUAR UN PUESTO, SE DEBE DE BASAR EN CADA UNO DE LOS FACTORES, SUBFACTORES Y GRADOS QUE LO CONSTITUYEN.

LOS PASOS A SEGUIR SERÁN LOS SIGUIENTES:

PRIMERO.- IDENTIFICAR FACTOR POR FACTOR, GRADO POR GRADO LO CORRESPONDIENTE SEGÚN EL PUESTO.

SEGUNDO.- VACIAR LA INFORMACIÓN EN LA CÉDULA DE VALUACIÓN PARA PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE CONFIANZA QUE TIENE DOS COLUMNAS; LA PRIMERA DENOMINADA "MÍNIMA" EN LA QUE SE ANOTARÁ EL VALOR MÍNIMO DEL PUESTO Y EL FACTOR QUE SE MIDA Y EN LA COLUMNA "MÁXIMA" SE ANOTARÁ EL VALOR MÁS ALTO SEGÚN CORRESPONDA.

TERCERO.- UNA VEZ OBTENIDOS TODOS LOS VALORES SE PROCEDE A SUMARLOS CON OBJETO DE OBTENER EL VALOR EN PUNTOS MÍNIMO Y MÁXIMO ASIGNADO AL PUESTO.

CUARTO.- POSTERIORMENTE SE LE REMITE AL ÁREA ENCARGADA DE ESTABLECER EL NIVEL SALARIAL EQUIVALENTE A SU VALOR EN PUNTOS.

PARA SIMPLIFICAR LA COMPRENSIÓN DEL PROCEDIMIENTO EJEMPLIFICAREMOS CON EL PUESTO DE JEFE DE DEPARTAMENTO.

DEL PRIMER FACTOR DE RESPONSABILIDAD POR DIRECCIÓN O SUPERVISIÓN LE CORRESPONDERÍA EL GRADO VI CUYO VALOR ES DE 72 PUNTOS.

EN EL CASO DE NUESTRO EJEMPLO SI TIENE 10 SUBORDINADOS A SU CARGO LE CORRESPONDERÍAN 7 PUNTOS ADICIONALES, SUMANDO UN TOTAL DE 79 SIENDO ESTA

LA ÚNICA FORMA DE OBTENER PUNTOS ADICIONALES EN EL FACTOR. LA SUMA DETERMINADA DEBERÁ ANOTARSE EN LA COLUMNA CORRESPONDIENTE A MÍNIMO O MÁXIMO EN SU CASO Y ASÍ SUCESIVAMENTE CON EL OBJETO DE INTEGRAR LA TOTALIDAD DE LA CÉDULA DE VALUACIÓN.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
CEDULA DE VALUACION DE PUESTOS

PUESTO: _____

RAMA: _____

FACTORES Y SUBFACTORES

MINIMO

MAXIMO

I RESPONSABILIDAD:

DE DIRECCION Y SUPERVISION _____

ECONOMIA _____

EN BIENES _____

EN RELACIONES _____

EN INFORMACION CONFIDENCIAL _____

DE TOMA DE DECISIONES _____

EN TRAMITES Y PROCESOS _____

II CONOCIMIENTOS Y APTITUD

ESCOLARIDAD _____

EXPERIENCIA _____

CRITERIO E INICIATIVA _____

III ESFUERZO

MENTAL _____

FISICO _____

IV CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGOS

CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS _____

TOTAL:

REALIZADO POR: _____

FECHA: _____

FACTOR: RESPONSABILIDAD.
SUBFACTOR: DIRECCION Y SUPERVISION.

Define el nivel y amplitud de la supervisión y/o dirección que se debe ejercer sobre los puestos subordinados, tanto directa como indirectamente.

GRADO	VALOR	DESCRIPCION
I	15	No requiere actividades de supervisión o dirección, se es responsable de su propio trabajo.
II	26	Se es responsable de la asignación y terminación de actividades sencillas al personal a su cargo, el ocupante del puesto desarrolla actividades semejantes a la de los puestos que supervisa.
III	38	Se es responsable de la asignación, revisión y terminación de trabajos rutinarios y sencillos durante parte de su jornada, el ocupante desarrolla además actividades semejantes a la de los puestos que supervisa.
IV	50	Se es responsable de la distribución frecuente de tareas distintas pero relacionadas entre sí y de la supervisión de su ejecución durante más del 50% de su jornada, a fin de mantener un flujo y ritmo de trabajo constante, así mismo requiere de revisiones y correcciones periódicas de las operaciones y de indicaciones frecuentes al personal a su cargo.

GRADO

VALOR

DESCRIPCION

V

61

Se es responsable de supervisar en forma directa las actividades del personal a su cargo, controlando rendimiento y eficiencia de los trabajos realizados, asimismo atiende y resuelve problemas sencillos del personal a su cargo.

VI

72

Se es responsable de planear y coordinar el trabajo del área bajo su cargo con responsabilidad directa sobre la operación efectiva, el desarrollo de actividades, el mantenimiento general de programas y de los resultados obtenidos por sus subalternos, quienes invierten la mayor parte de su jornada en la solución de problemas y control de rendimiento y eficiencia de los trabajos realizados.

PUNTOS ADICIONALES.

Si el personal a su cargo es de:

Puntos adicionales.

1 a 5

4

6 a 10

7

11 a 15

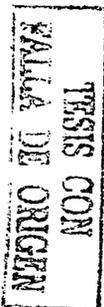
10

16 a 20

14

Más de 20

18



SUBFACTOR: ECONOMIA.

Mide el monto de las operaciones en efectivo y valores de las cuales es responsable el trabajador.

GRADO	VALOR	DESCRIPCION
I	20	No requiere el manejo de este tipo de operaciones.
II	30	Requiere del manejo de efectivo y valores en volúmenes pequeños cuyo importe representa hasta el monto del salario mínimo universitario.
III	40	Requiere el manejo de efectivo y valores con posibilidades de pérdida de relativa consideración, cuyo importe varía de 101% al 500% del salario mínimo universitario.
IV	50	Requiere el manejo de efectivo y valores en volúmenes importantes con considerables posibilidades de pérdida superior al 500% del salario mínimo universitario.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SUBFACTOR: BIENES.

Mide el monto de las operaciones en cuanto a su daño y pérdida del mobiliario y equipo del cual es responsable el trabajador.

GRADO	VALOR	DESCRIPCION
I	20	No requiere el manejo de equipo y/o mobiliario.
II	30	Es responsable de mobiliario y/o equipo en volúmenes pequeños cuyo monto no excede del 100% del salario mínimo universitario.
III	40	Es responsable de mobiliario y/o equipo cuyo importe varía del 101% del salario mínimo universitario al 500% del salario mínimo universitario.
IV	50	Es responsable de mobiliario y/o equipo cuyo monto es superior al 500% del salario mínimo universitario.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SUBFACTOR: RELACIONES.

Define el grado que el puesto requiere para establecer y desarrollar las relaciones internas y/o externas que dan como resultado relaciones humanas favorables.

GRADO	VALOR	DESCRIPCION
I	10	No requiere relaciones con otros puestos.
II	25	Requiere relacionarse con personas que le soliciten información y/o materiales, en general de poca trascendencia.
III	40	Es responsable de la atención directa al público.
IV	55	Requiere del trato constante con personas de las que debe conseguir su acción para obtener beneficios <u>importantes</u> para la dependencia o entidad.
V	70	Requiere de un máximo de habilidad en la relación constante con personas con las que debe influir para obtener su acción sobre asuntos de capital importancia o trascendencia para la dependencia o institución.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

SUBFACTOR: INFORMACION CONFIDENCIAL.

Mide la responsabilidad del empleado sobre el riesgo que implica el manejo de información confidencial.

GRADO	VALOR	DESCRIPCION
I	10	No requiere el manejo de información confidencial.
II	45	Requiere del manejo de datos, documentos y/o el conocimiento de ciertos informes estimados de mediana importancia confidencial, cuya divulgación puede ocasionar daños de mediana trascendencia.
III	80	Requiere del manejo de datos, documentos y/o el conocimiento de ciertos informes estimados de gran importancia confidencial, cuya divulgación puede ocasionar daños de capital importancia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SUBFACTOR: TOMA DE DECISIONES.

Mide la capacidad de determinar y evaluar los cursos de acción alternos que pueden tomarse y de seleccionar áquel que se considere más factible.

GRADO	VALOR	DESCRIPCION
I	30	Comprende actividades rutinarias de baja o ninguna complejidad sujeta a órdenes precisas, claras y sin variación.
II	50	Atiende un número considerable de actividades con base a procedimientos no rutinarios, cuyas instrucciones son generales.
III	70	Requiere de conocimientos de políticas generales en su aplicación para resolver problemas imprevistos. Se requiere capacidad de análisis para recomendar mejoras en métodos y procedimientos.
IV	90	Atiende problemas de múltiples aspectos y hace frente a situaciones especiales donde predominan factores subjetivos sin precedentes que afectan el funcionamiento de la dependencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SUBFACTOR: TRAMITES Y PROCESOS.

Los grados para la responsabilidad en trámites y procesos se definieron de acuerdo a las posibles repercusiones en la marcha de la sección, departamento, división o Institución en lugar de utilizar criterios económicos, en ocasiones difíciles de proceder.

GRADO	VALOR	DESCRIPCION
I	10	Los errores u omisiones en el trabajo pueden afectar la marcha de la sección.
II	30	La marcha del departamento.
III	50	La marcha de la división.
IV	70	La marcha de la Institución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FACTOR: CONOCIMIENTOS Y APTITUD.
SUBFACTOR: ESCOLARIDAD.

Define el grado mínimo de conocimientos que el puesto requiere para ser desarrollado.

GRADO	VALOR	DESCRIPCION
I	10	Secundaria.
II	40	Bachillerato, vocacional o carrera técnica terminada después de la secundaria.
III	70	Carrera técnica o subprofesional en campos especializados con preparatoria o vocacional terminada, estudios a nivel licenciatura (menos del 75% del total de créditos)
IV	100	Titulado de una carrera profesional.
V	120	Estudios de posgrado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SUBFACTOR: EXPERIENCIA.

Este factor mide la duración de tiempo, con el conocimiento del puesto especificado, que se requiere para obtener y desarrollar la capacidad necesaria para desempeñarlo con efectividad.

GRADO	VALOR	DESCRIPCION
I	20	Requiere hasta 6 meses de experiencia en puesto similar.
II	40	Requiere 1 año de experiencia.
III	60	Requiere 2 años de experiencia.
IV	80	Requiere 3 años de experiencia.
V	100	Requiere de 3 a 5 años de experiencia.
VI	120	Requiere más de 5 años de experiencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SUBFACTOR: CRITERIO E INICIATIVA.

Define la complejidad de las normas o instrucciones que regulan el desempeño del puesto y de las obligaciones del puesto en términos de la cantidad de criterio e iniciativa que se requiere para desempeñar el puesto con éxito.

GRADO	VALOR	DESCRIPCION
I	20	Se requiere habilidad solamente para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente, en condiciones normales de trabajo.
II	40	Se requiere iniciativa y criterio para resolver algunos problemas sencillos que se presenten en el trabajo.
III	60	Se requiere iniciativa y criterio para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.
IV	80	Se requiere iniciativa y criterio para resolver problemas difíciles que se presentan constantemente en el trabajo.
V	100	Se requiere iniciativa y criterio para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presentan en el trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FACTOR: ESFUERZO.
SUBFACTOR: MENTAL.

Define la intensidad del esfuerzo mental que es necesario aplicar para el desempeño de las actividades del puesto en condiciones normales de eficiencia.

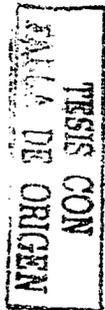
GRADO	VALOR	DESCRIPCION
I	15	Requiere de la aplicación de esfuerzo mental mínimo; trabajo con pocas posibilidades de error.
II	30	Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante períodos cortos e intermitentes. Trabajo con posibilidades de errores detectables fácilmente por el mismo ocupante y/o en operaciones subsecuentes.
III	45	Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante períodos largos que pueden cubrir hasta 75% del tiempo. Trabajo con posibilidades de errores difícilmente detectables.
IV	60	Requiere de la aplicación de esfuerzo mental intenso durante períodos muy largos que cubran más del 75% del tiempo. Trabajo con posibilidades de errores con consecuencias considerables difícilmente reparables o irreparables.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SUBFACTOR: ESFUERZO FISICO.

Define el grado de intensidad y continuidad de la aplicación de esfuerzos físicos que el puesto requiere para su desempeño en condiciones normales de eficiencia.

GRADO	VALOR	DESCRIPCION
I	10	Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos ligeros.
II	20	Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos
III	30	Requiere de la aplicación de esfuerzos intensos, en forma intermitente, durante periodos equivalentes a más del 50% del tiempo.
IV	40	Requiere de la aplicación de esfuerzos físicos intensos constantes.



FACTOR: CONDICIONES DE TRABAJO.
SUBFACTOR: AMBIENTE Y RIESGOS.

Califica las características del medio ambiente y los riesgos posibles a que está expuesto, en condiciones normales.

GRADO	VALOR	DESCRIPCION
I	20	Condiciones ambientales sin características desfavorables; riesgos considerados como mínimos.
II	30	Condiciones estimadas como medianamente desfavorables atendiendo a temperatura del ambiente, exposición a la intemperie, contaminación del aire (polvo, malos olores, vapor, etc.) condiciones de iluminación, contacto con materiales especiales, etc.; riesgos constantes de accidentes menores.
III	40	Condiciones extremadamente desfavorables en períodos cortos e intermitentes y sobre las condiciones antes mencionadas; con riesgos esporádicos de accidentes mayores, inclusive pérdida de la vida.
IV	50	Condiciones extremadamente desfavorables, constantes e inevitables por las características del puesto; con riesgos constantes de accidentes mayores, inclusive pérdida de la vida.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN