



# **Universidad Nacional Autónoma de México**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

## **ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS DEL PERSONAL ACADEMICO DE LA UNAM.**

### **Seminario de Investigación Administrativa**

**Para obtener el título de:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P r e s e n t a n :**

**HERRERA ARELLANO OFELIA  
ITURBIDE RUIZ MARIA FABIOLA  
MALACARA MARTINEZ BLANCA ESTELA**

**Director de Seminario: L.A.E. MIGUEL TORRES XAMMAR**

**México, D. F.**

**1984**





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 está 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.

# C O N T E N I D O

## CAPITULO I

INTRODUCCION . . . . .	2
------------------------	---

## CAPITULO II

METODOLOGIA. . . . .	5
----------------------	---

## CAPITULO III

### ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

3.1 Como Parte de la Administración General. . .	18
3.2 Administración de Recursos Humanos . . . . .	24
3.3 Objetivo . . . . .	27
3.4 Importancia. . . . .	28
3.5 Funciones. . . . .	29
3.5.1 Planeación de Recursos Humanos . . . . .	30
3.5.2 Reclutamiento. . . . .	30
3.5.3 Selección y Contratación . . . . .	30
3.5.4 Inducción. . . . .	31
3.5.5 Entrenamiento. . . . .	31
3.5.6 Capacitación . . . . .	31
3.5.7 Administración de Sueldos y Salarios .	31
3.5.8 Relaciones Laborales . . . . .	32
3.5.9 Higiene y Seguridad. . . . .	32
3.5.10 Servicios y Prestaciones. . . . .	32
3.6 El Proceso Administrativo Dentro del Area de Recursos Humanos . . . . .	33

## CAPITULO IV

### ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

4.1	Administración de sueldos. . . . .	49
4.1.1	Definición . . . . .	49
4.1.2	Importancia. . . . .	50
4.1.3	Objetivos. . . . .	51
4.1.4	Sueldos y Salarios . . . . .	54
4.1.5	Diferencia de Sueldo y Salario . . . . .	56
4.1.6	Clasificación. . . . .	57
4.1.7	Factores en la Determinación de los -- Salarios . . . . .	60
4.2	Análisis de Puestos. . . . .	63
4.2.1	Definiciones . . . . .	64
4.2.2	Necesidad. . . . .	65
4.2.3	Objeto . . . . .	68
4.2.4	Actividades Previas. . . . .	70
4.2.5	Metodología del Análisis . . . . .	72
4.2.6	Descripción. . . . .	74
4.2.7	Especificación . . . . .	76
4.2.8	Beneficios . . . . .	77
4.3	Valuación de Puestos . . . . .	80
4.3.1	Desarrollo Histórico . . . . .	80
4.3.2	Definición . . . . .	84
4.3.3	Necesidad . . . . .	85
4.3.4	Objetivos. . . . .	86
4.3.5	Condiciones Preliminares . . . . .	88

4.3.6 Metodos . . . . .	90
4.3.7 Mantenimiento y Conservación. . . . .	96

**CAPITULO V**

**LA UNAM Y SU PERSONAL ACADEMICO**

5.1 Estructura y Funcionamiento de la UNAM. . .	98
5.2 El Trabajo en la Comunidad Universitaria. .	107
5.3 Relaciones Laborales. . . . .	126
5.4 Estructura Administrativa del Personal Académico. . . . .	129
5.5 Problemas del Personal Académico. . . . .	131
5.6 Administración de Sueldos y Salarios del Personal Académico. . . . .	136
5.6.1 Sueldos del Personal Académico. . . . .	136
5.6.1.1 Estadística Salarial de la UNAM. . . . .	139
5.6.1.2 Los Salarios y el Nivel Educativo. . . . .	144
5.6.1.3 La Composición del Personal Docente y de Investigación y sus Repercusiones Salariales. . . . .	146
5.6.1.4 La Inflación y el Personal Académico. . . . .	155
5.6.1.5 Sueldos del Personal Académico vs Sueldos de la Iniciativa Privada, Sector Público y Otras Instituciones . . . . .	163

**CAPITULO VI**

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. . . . .</b>	<b>172</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA. . . . .</b>	<b>180</b>

**C A P I T U L O**

**I**

## INTRODUCCION

El sueldo no es la única razón por la cual una persona pone sus servicios a disposición de una organización, aunque si constituye uno de los factores más importantes y controvertibles de toda relación laboral, en nuestra sociedad actual.

El dinero es un motivo laboral muy complicado, pues está inmiscuido con todo tipo de necesidades humanas, por lo que su manejo como retribución debe ser objeto de estudio y reflexión de nosotros los Administradores de cualquier organismo social.

Muchos aspectos positivos de la Administración de Personal pierden su efecto o se vuelven poco relevantes cuando la estructura de sueldos de una organización es criticable en esto los empleados son muy susceptibles; reconocen rápidamente cuando reciben una cantidad de dinero menor que la que consideran merecer.

Es muy importante que una empresa desarrolle y mantenga una estructura de sueldos lo menos subjetiva posible, -- que permita relacionar los salarios de cada trabajador, con la complejidad y trascendencia del trabajo desarrollado, -- con los salarios que se pagan en otros puestos de la empresa, con los méritos personales realizados, así como los -- sueldos y prestaciones de empresas similares enclavadas en la comunidad.

En caso concreto de nuestro país, se puede observar -- que son muy pocas las empresas que han incorporado a sus -- programas de Administración de Personal, sistemas de Admi--

nistración de sueldos, pues la mayoría de las empresas tienen una manera subjetiva de administrar los sueldos ya que pagan en exceso o defecto el desempeño de un puesto, no por lo que su contenido significa, sino simplemente por lo que creen que vale, a nivel del gusto personal o de una corazonada.

Una Administración de Sueldos y Salarios Profesional - en nuestros días es indispensable, donde la inflación económica reclama una adecuada planeación financiera.

Con esta Administración se evitará la insatisfacción del trabajador arraigándolo a la empresa.

Pero su satisfacción plena en el trabajo, además de un sueldo justo; depende de la oportunidad de participar en el rediseño de su trabajo para enriquecerlo y así obtener sus metas personales al mismo tiempo que luchar para alcanzar las metas de la organización.

De lo anterior se desprende la selección de nuestro tema para el seminario de investigación la Administración de Sueldos y Salarios del que podremos abordarlo desde varios ángulos: concepto de salarios, sus aspectos jurídico, económico, moral y administrativo, los diferentes métodos para analizar los puestos, los sistemas de valuación de puestos, etc.

Para que todo lo anterior no quede únicamente en teoría hemos querido llevar a la práctica el estudio de una gran institución: La UNAM; pero sería complejo analizar toda la comunidad universitaria por lo que hemos seleccionado al Personal Académico, ya que en él se engloba toda la problemática que se quiere estudiar respecto a la Administración de Sueldos y Salarios.



**CAPITULO**  
**II**

## METODOLOGIA

1. CARRERA:

"LIC. EN ADMINISTRACION"

2. AREA: ADMINISTRACION GENERAL

3. TEMA GENERICO: "ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS"

4. TEMA ESPECIFICO:

"ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS  
DEL PERSONAL ACADEMICO DE LA UNIVER-  
SIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO".

5. PROBLEMAS A RESOLVER:

5.1 ¿Existe en la UNAM una adecuada Administración de Sueldos y Salarios?

5.2 ¿Se elaboran revisiones periódicas de los tabulados de sueldos del personal académico de la Universidad Nacional Autónoma de México?

5.3 ¿Los ingresos del Personal Académico de la UNAM - en general son menores a los de otras actividades de curriculum comparable?

5.4 ¿Las percepciones económicas del Personal Académico de la UNAM, están muy por abajo del nivel que deben tener?

- 5.5 ¿La UNAM, mantiene un programa de Sueldos y Salarios de su Personal Académico?
- 5.6 ¿Un salario justo trae como consecuencia el cumplimiento de las obligaciones del Personal Académico?
- 5.7 ¿El personal Académico de la UNAM, al alcanzar su máximo nivel (C) dentro de su categoría recibe -- además de su salario algún incentivo económico?
- 5.8 ¿El deterioro salarial ha afectado el nivel de vida del Personal Académico de la UNAM?
- 5.9 ¿Los sueldos y prestaciones del Personal Académico de la UNAM se comparan con los que ofrece la industria y la iniciativa privada en los mismos niveles?
- 5.10 ¿Existe algún estímulo o incentivo académico y económico que promueva y reconozca su actividad -- científico académico posterior a la adquisición -- de la titularidad "C" del Personal Académico de -- la UNAM?
- 5.11 ¿Un programa actualizado de Administración de Sueldos y Salarios permitirá a la UNAM mantener a su Personal Académico motivado?
- 5.12 ¿Un programa de Administración de Sueldos y Salarios evitará desmotivar el Personal Académico de la UNAM?

- 5.13 ¿La pérdida del salario ha motivado al Personal Académico de la UNAM la búsqueda de otras fuentes de empleo fuera de la Institución?
- 5.14 ¿La falta de supervisión académica ha facilitado que el Personal Académico de la UNAM labore más tiempo del que permite el Estatuto del Personal Académico?
- 5.15 ¿Hay insuficiencia de estímulos económicos dentro de la UNAM?
- 5.16 ¿Existen formas de evaluar el trabajo académico de la UNAM tomando en cuenta su producción académica, presencia cotidiana y la formación de recursos humanos?
- 5.17 ¿Existe una política salarial acorde a las categorías del Personal Académico de la UNAM cuya definición y requisitos se contemplan en el Estatuto del Personal Académico?
- 5.18 ¿La UNAM reconoce la pérdida del poder adquisitivo del salarios de los académicos?
- 5.19 ¿Para que exista una evaluación del nivel académico de la UNAM es necesario el cumplimiento del Personal Académico (entrega de calificaciones a tiempo, asistencia, cumplimiento del plan de estudios, etc.)?
- 5.20 ¿Existe un programa de Sueldos y Salarios en la UNAM de su Personal Académico?

- 5.21 ¿Existe una correcta jerarquización de puestos dentro de la UNAM?
- 5.22 ¿La remuneración del Personal Académico de la UNAM se establece con bases objetivas?
- 5.23 ¿Los sueldos y salarios del Personal Académico de la UNAM son fijados en base a un programa de sueldos y salarios o son fijados sólo por las circunstancias acarreadas?
- 5.24 ¿Se jerarquizan los puestos del Personal Académico de la UNAM al fijar las categorías?
- 5.25 ¿La colocación de puestos en categorías dentro de la UNAM se hace en base a un sistema de valuación?
- 5.26 ¿La categorización de puestos dentro de la UNAM se revisa periódicamente?
- 5.27 ¿Es empírica la Administración de Sueldos y Salarios de la UNAM?
- 5.28 ¿Se ampliarán las categorías del Personal Académico de la UNAM y encontrarán incentivos que permitan el desarrollo eficiente de éstos?
- 5.29 ¿El ausentismo del Personal Académico de la UNAM se debe a la falta de incentivos económicos?
- 5.30 ¿La carencia de perspectivas académicas dentro de la UNAM obligan a su Personal Académico a emigrar hacia otros ámbitos educativos?

- 5.31 ¿La remuneración salarial de los universitarios es inferior a la de otras personas que con las mismas características laboran en otras instituciones académicas o en el sector público?
- 5.32 ¿Será conveniente crear nuevos niveles, así como estímulos que promuevan y recompensen la producción y superación del Personal Académico de la UNAM?

#### PROBLEMAS SELECCIONADOS

- 5.8 ¿El deterioro salarial ha afectado el nivel de vida del Personal Académico de la UNAM?
- 5.9 ¿Los sueldos y prestaciones del Personal Académico de la UNAM, se compara con los que ofrece la industria y la iniciativa privada en los mismos niveles?
- 5.13 ¿La pérdida del salario ha motivado al Personal Académico de la UNAM a la búsqueda de otras fuentes de empleo fuera de la institución?
- 5.23 ¿Los sueldos y salarios del Personal Académico de la UNAM son fijados en base a un programa de sueldos y salarios o son fijados por las circunstancias acarreadas?
- 5.25 ¿La colocación de puestos en categorías dentro de la UNAM se hace en base a un sistema de valuación?
- 5.26 ¿La categorización de puestos dentro de la UNAM se revisa periódicamente?

## 6. HIPOTESIS

- 6.1 Un acertado programa de Administración de Sueldos y Salarios evitará por un lado la deserción del Personal Académico y por el otro la disminución del nivel académico en la UNAM.
- 6.2 La inexistencia de un programa de Administración de Sueldos y Salarios, traerá como consecuencia irregularidades en los sueldos del personal académico de la UNAM.
- 6.3 La existencia de un programa de Administración de Sueldos y Salarios evitará la manipulación en materia de sueldos del personal académico de la UNAM.
- 6.4 La inflación, aunada a una mala Administración de Sueldos y Salarios, traerá como consecuencia el deterioro del poder adquisitivo del salario del personal académico de la UNAM.
- 6.5 Una Administración de Sueldos y Salarios profesional traerá como consecuencia la satisfacción del personal académico de la UNAM.
- 6.6 Una mala Administración de Sueldos y Salarios traerá como consecuencia personal académico desmotivado y bajo rendimiento educativo.
- 6.7 Un acertado Programa de Administración de Sueldos y Salarios traerá como consecuencia un incremento en el salario y mejor desempeño de funciones por parte del personal académico de la UNAM.

- 6.8 Un buen programa de Administración de Sueldos, - evitará desmotivar al personal académico de la -- UNAM.
- 6.9 Una Administración de Sueldos y Salarios profesional evitará la insatisfacción del trabajador académico de la UNAM arraigandolo más a esta.
- 6.10 Una estructura de sueldos lo más subjetiva posi-- ble permitirá relacionar los salarios del Personal Académico de la UNAM, con la complejidad y trascendencia del trabajo desarrollado, con los salarios- que se pagan en otros puestos de la empresa, con - los méritos personales realizados, así como con -- los sueldos y prestaciones de similares enclavadas en la comunidad.
- 6.11 Un programa de Administración de Sueldos y Salarios permitirá a la UNAM mantener a su Personal Acadé- mico motivado.
- 6.12 Un programa de Administración de Sueldos y Salarios evitará desmotivar al Personal Académico de la UNAM.

#### HIPOTESIS SELECCIONADA

- 6.1 Un acertado programa de Administración de Sueldos y Salarios evitará por un lado la deserción del - Personal Académico y por el otro la disminución - del nivel académico de la UNAM.
- 6.4 La inflación aunada a una mala Administración de- Sueldos y Salarios, traerá como consecuencia el de- terioro del poder adquisitivo del Personal Acadé- mico de la UNAM.



6.7 Un acertado Programa de Administración de Sueldos y Salarios traerá como consecuencia un incremento en el salario y mejor desempeño de funciones por parte del Personal Académico de la UNAM.

7. TITULO Y TEMARIO:

"ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS DEL PERSONAL ACADEMICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO".

- INTRODUCCION
- METODOLOGIA
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
- ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS
- LA UNAM Y SU PERSONAL ACADEMICO
- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
- BIBLIOGRAFIA

## METODOLOGIA BASICA

### SELECCION DEL TEMA:

La existencia de un gran número de profesores de reciente ingreso, la influencia de prácticas laborales que no incentivan la superación académica, la desvinculación entre la docencia, la investigación y la práctica profesional, la insuficiencia de los esfuerzos institucionales por formar y actualizar la planta docente así como los planes de estudio, - por la insistencia por parte del Personal Académico y por el bajo nivel educativo que prevalece en la Universidad Nacional Autónoma de México y por el papel importante que juega el Personal Académico de la UNAM, por lo que consideramos que podría mejorar el desempeño por parte del Personal Académico así como el nivel educativo de la UNAM; dando como resultado un sistema de enseñanza-aprendizaje más efectivo.

Tomaremos como base al Personal Académico de la UNAM, - ya que representa el elemento primordial para el desarrollo y buen funcionamiento del sistema de enseñanza-aprendizaje.

La administración de Sueldos y Salarios de la UNAM en la actualidad ha agravado la situación de su personal académico así como la del estudiantado pese a su trascendente importancia en el desarrollo de profesionistas.

Analizaremos la situación económica, así como los salarios del Personal Académico y pondremos en práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera en lo que se refiere a la Administración de Recursos Humanos, Administración de Sueldos y Salarios, etc.

Dicha investigación es de suma importancia ya que se --

verá beneficiada toda la comunidad universitaria. (Alumno - Maestro).

**TIPO DE INVESTIGACION:**

- a) Investigación documental.
- b) Investigación directa (fuentes originales).

**OBJETIVOS:**

Con la presente investigación se pretende acreditar el exámen profesional escrito para Licenciado en Administración.

Estudiar y evaluar la aplicación técnica de un Programa de Sueldos y Salarios en las diferentes categorías existentes del Personal Académico de la UNAM.

Ofrecer a la compleja y cambiante comunidad universitaria una guía para el desarrollo de un programa permanente de Sueldos y Salarios.

Mantener informado al personal académico aspirante a una categoría superior de los requisitos que deben reunir.

Comprobar si es necesario realizar un nuevo programa de Sueldos y Salarios del Personal Académico de la UNAM, para mejorar el sistema de enseñanza-aprendizaje.

Ampliar nuestros conocimientos en la materia.

**HIPOTESIS SIMPLE:**

"Un acertado programa de administración de sueldos y -

salarios evitará por un lado la deserción del Personal Académico, el deterioro del poder adquisitivo de su salario y por otro lado la disminución del nivel académico de la UNAM".

#### LIMITES Y ADVERTENCIAS:

Sólo analizaremos los Sueldos del Personal Académico, - así como propondremos una administración de Sueldos y Salarios acorde a las necesidades actuales del personal académico, sin analizar la estructura funcional del mismo.

**C A P I T U L O**

**III**

## ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

- 3.1) COMO PARTE DE LA ADMINISTRACION GENERAL
- 3.2) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
- 3.3) OBJETIVO
- 3.4) IMPORTANCIA
- 3.5) FUNCIONES:
  - 3.5.1 Planeación de Recursos Humanos
  - 3.5.2 Reclutamiento
  - 3.5.3 Selección y Contratación
  - 3.5.4 Inducción
  - 3.5.5 Entrenamiento
  - 3.5.6 Capacitación
  - 3.5.7 Administración de Sueldos y Salarios
  - 3.5.8 Relaciones laborales
  - 3.5.9 Higiene y Seguridad
  - 3.5.10 Servicios y Prestaciones.
- 3.6 EL PROCESO ADMINISTRATIVO DENTRO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

## ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Para poder ubicar el papel de la Administración de Sueldos y Salarios; que es el aspecto básico al que nos referimos en la presente investigación, es necesario mencionar que es la Administración de Recursos Humanos, la cual analizaremos como parte de la Administración General.

### 3.1 COMO PARTE DE LA ADMINISTRACION GENERAL:

La evolución histórica del trabajo organizado ya sea, Industria, Comercio o cualquier otra actividad en donde los recursos se interrelacionen para el logro de un objetivo, ha traído como consecuencia una mayor especialización de las ciencias y técnicas que ayuden a la mejor realización del objetivo.

Así vemos que no fué sino hasta el siglo pasado cuando se empezó a utilizar el término de "ADMINISTRACION", como un conjunto de técnicas tendientes a ayudar a las organizaciones y a sus miembros al logro de sus metas.

Hoy en día, el desarrollo de la técnica nos permite identificar claramente dos campos de aplicación concreta de la Administración:

- Administración de Cosas.
- Administración de Personas.

La planeación, manejo y control de los recursos materiales (edificios, maquinaria, dinero, etc.) sería la "Administración de Cosas".

Por otro lado, la Administración de Personas o de Recur

Humanos, en la organización, es de tal importancia que se ha requerido de la especialización de técnicas que ayuden al desarrollo de las personas y de la organización.

Vista como un todo, la Administración está definida en varias formas (de acuerdo a los puntos de vista, valores y comprensión de quién la define); por lo que a continuación transcribiremos las que consideramos las de mayor relevancia:

**ADMINISTRACION:**

"Es un conjunto sistemático de reglas para el logro de la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

Lic. Agustín Reyes Ponce

**ADMINISTRACION:**

"Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

J.A. Fernández Arena

**ADMINISTRACION:**

"Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos".

George R. Terry

**ADMINISTRACION:**

"Es planear, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Henry Fayol



## ADMINISTRACION:

"Es un conjunto de técnicas que nos permite dividir - cualquier organismo social, en áreas funcionales semiautónomas que regirá un poder central, y que nos facilitan la toma de decisiones con el propósito de satisfacer las necesidades de la empresa y de sus integrantes".

Lic.Miguel Torres Xammar

Mencionamos definiciones de varios autores con el propósito de hacer notar la diversidad de opiniones que existe al respecto. Para cada autor la Administración esta compuesta de diferente forma; pero todos mencionan conceptos - encaminados hacia una mejor coordinación, eficiencia, logro de los objetivos o mejores resultados.

De esta manera y para fines de la presente investigación analizaremos la definición dada por el Lic. Miguel Torres Xammar ya que de ella se desprende el aspecto básico - [Personal] de nuestra investigación.

### ANALISIS:

. "Administración es un conjunto de técnicas:

La administración en términos generales, es un conjunto de técnicas y conocimientos que aplicados sobre todo a - un organismo social, sea cual fuere su objetivo permiten el máximo aprovechamiento y rendimiento de sus elementos constitutivos; (humanos, materiales y económicos).

. "Que permite dividir cualquier organismo social en áreas semiautónomas..

Las áreas semiautónomas son las funciones básicas de -

cada Departamento y las generalmente comunes en toda empresa son las siguientes:

a) Mercadotecnia:

Es la función que a través de sus estudios e investigaciones, dará a conocer al ingeniero diseñador y al hombre de producción, que es lo que el cliente desea de un producto determinado, que precio está dispuesto a pagar por él y donde y cuándo lo necesitará.

b) Producción:

Es la función que tiene la responsabilidad de transformar los materiales en productos que permiten comercializarse para lo cual, tienen que organizar y efectuar las operaciones de producción en forma eficiente y económica.

c) Abastecimientos:

Es la función encargada de adquirir los servicios y bienes materiales que son indispensables para el desarrollo de toda organización.

d) Finanzas:

Es la función más importante que se desarrolla en cualquier organización ya que permite a ésta allegar el dinero necesario para un propósito determinado y administrarlo convenientemente para el mejor logro de sus propósitos.

e) Personal.

Es la función encargada de conseguir personal idóneo para ocupar los diferentes puestos existentes dentro de la empresa, manteniendo al elemento humano trabajando con en-

tusiasmo e interés y controlando administrativamente al personal para promover y obtener candidatos a puestos vacantes así como para satisfacer requisitos legales y de otra índole.

Una de las áreas semiautónomas de la Administración es Personal, que en la actualidad y para fines de esta investigación llamaremos Recursos Humanos; la cual analizaremos más detalladamente en un inciso aparte.

- . "Que regirán un poder central y que nos facilitan la toma de decisiones".

Para el buen funcionamiento de la organización los representantes de cada función o departamento deben estar apoyados y respaldados desde la alta gerencia, con la finalidad de tomar decisiones acertadas,

- . "Con el propósito de satisfacer las necesidades de la empresa y de sus integrantes".

La coordinación de esfuerzos entre trabajadores y empresario se favorece si se destacan los intereses comunes que ambos persiguen dentro de la organización, de los anteriores los más importantes a nuestro juicio pueden ser:

a) El principal interés común que el empresario y el trabajador deberán tener, es el de que la empresa subsista, ya que su cierre o desaparición indefectiblemente dañan a ambos.

b) Otro de los objetivos más importantes y que hay que reafirmar sobre todo entre los trabajadores es el de que la organización mejore su rendimiento, ya que el beneficio obtenido recae en el trabajador y la propia organización.

c) Aunque los siguientes pueden considerarse como una derivación del punto anterior sería conveniente mencionarlos: el abatimiento de costos, el cuidado y conservación de las instalaciones, maquinaria y equipo, la elevación de la calidad (enseñanza-aprendizaje en el caso de la UNAM) a base de una mejor capacitación y cuidado en el trabajo los ahorros logrados evitando el desperdicio, el mejoramiento de los sistemas y la organización que permitan una mejor fluidez en el trabajo; son algunos de los aspectos que vendrían a aumentar la productividad y de los cuales empresa y trabajador deberán estar concientes.

d) El adiestramiento al personal es también otro de los aspectos que se muestran interesantes a este comentario y que principalmente concierne a la organización. Esto implica una situación un tanto especial que la podemos enfocar desde dos puntos de vista; por una parte para el trabajador significa indudablemente un beneficio personal, además de que la elevación cultural y el enriquecimiento tecnológico del trabajador constituyen por sí solos un bien inapreciable. Por el lado de la organización, capacitar al personal significa fundamentalmente obtener una mayor capacidad del mismo y por lo tanto una mejor productividad.

e) La necesidad de lograr condiciones óptimas de trabajo que se traduzcan en una eficaz medicina del trabajo y mayor seguridad e higiene industrial constituyen también otro factor de interés común. El beneficio para el trabajador es obvio, para el empresario no sólo refleja en mayor rendimiento sino que ve más allá, en aspectos tales como reducción y ausencia de riesgos y enfermedades profesionales, evita el pago de indemnizaciones, etc., los cuales son aspectos netamente económicos que afectan el desarrollo de la empresa.

f) Conseguir que exista en la empresa una convivencia amable y satisfactoria a base de un ambiente de mutua confianza en las relaciones de trabajo, es también un aspecto de interés común, ya que la labor que juntos habrán de desarrollar será más agradable para todos.

Es indudable que dentro de los factores que integran un Sistema Administrativo, el más importante es el elemento humano, ya que todos los demás aspectos integrantes del mismo, tales como mercadotecnia, producción, finanzas, etc., antes que todo son operados por hombres y dependerá de la ayuda, colaboración y eficiencia del personal para lograr obtener el máximo beneficio que el sistema requiera.

Los mejores medios materiales de que se disponga en todos los ordenes, no son suficientes, ni adecuados si éstos no son operados con el máximo esfuerzo y dedicación dejando a un lado la apatía o negligencia en el mayor grado que esto sea posible,

De lo anterior se desprende la importancia que el factor humano representa, por lo que a continuación diremos que son los recursos humanos; para luego introducirnos a lo que es la Administración de Recursos Humanos.

Así pues, podemos decir que los Recursos Humanos son los elementos personales e individuales que forman parte como factor integrante de una organización, en la cual participen con sus conocimientos, habilidades, experiencia, potencialidades, etc. que sirven a la empresa para alcanzar el logro de sus objetivos.

### 3.2 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS:

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos: éstos son los elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos:

Dichos recursos son de tres tipos:

- a) Materiales
- b) Económicos
- c) Humanos

Para efectos de la presente investigación nos enfocaremos únicamente a los recursos humanos, ya que es lo que nos interesa.

Ahora bien, para poder ubicar a los recursos humanos con sus respectivas funciones dentro de la organización es necesario comprender antes que es la Administración de Recursos Humanos, por lo que a continuación se insertan algunas de las definiciones más conocidas y a su vez más completas en los términos que más frecuentemente son utilizados, ilustrando así de una manera general la estructura y funciones básicas que la forman.

#### ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS:

"Es el Proceso Administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, habilidades, etc., de los miembros de la organización del individuo y del país en general".

Lic. Fernando Arias Galicia

#### ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS:

"Es la disciplina que persigue la satisfacción de obje

tivos organizacionales, contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

J.A. Fernández Arena

#### ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS:

"Es un código sobre las formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera de que a cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos y para su grupo, dando así a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante y por ende resultados óptimos".

Thomas G. Spates

#### ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS:

"Es la que requiere de la ejecución de ciertas funciones básicas, sin importar los puestos y empleados que se van a administrar; también requiere que se hagan ciertos ajustes para compensar las diferencias en los antecedentes de los trabajadores en los diversos grupos ocupacionales -- que van a ser administrados".

Chruden Sherman

Aquí también vemos que para obtener una definición de Administración de Recursos Humanos aceptable para todos resulta ser una tarea difícil, ya que algunos consideran que es un proceso, otros como un código y otras personas consideran ésta como una disciplina,

De las anteriores definiciones la que consideramos la más completa y adecuada para efectos de la presente investi

gación es la del Lic. Fernando Arias Galicia, ya que comprende los dos aspectos esenciales de la Administración de Recursos Humanos:

- La Persona
- La Organización

Además siendo la Administración de Recursos Humanos la aplicación práctica de los conceptos de Personas, es válido suponer que los pasos del Proceso Administrativo en general sean aplicable a la Administración de las Personas en particular; lo cual detallaremos en un inciso aparte.

Para comprender mejor que es la Administración de Recursos Humanos, a continuación daremos a conocer su objetivo, importancia y algunas de sus principales funciones, para posteriormente enfocarnos al papel que desempeña el Proceso Administrativo dentro del área de Recursos Humanos.

### 3.3 OBJETIVOS

Es lograr establecer un sistema adecuado que garantice por una parte el necesario soporte para la organización en cuanto a la ejecución de todas y cada una de las funciones, y por otra, el de ofrecer un clima de trabajo agradable que sea fuente de satisfacción y motivación.

Al respecto el Lic. Fernando Arias Galicia nos comenta:

"El Objetivo de la Administración de Recursos Humanos es desarrollar y coordinar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progre



so, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad".

Como se puede apreciar la Administración de Recursos Humanos no sólo se preocupa de abastecer, desarrollar, y mantener al Personal de una "Organización", para beneficio de ésta; sino que concentra esfuerzos considerables en proporcionar a las personas un ambiente propicio para el desarrollo del trabajo, donde encuentre seguridad, progreso, satisfacción, motivación, buena remuneración, etc.

Ahora daremos a conocer su importancia:

### 3.4 IMPORTANCIA

"Radica en proporcionar a todas las áreas de la empresa los Recursos Humanos necesarios:

La función de Administración de Personal, como más comúnmente se le conoce, es de las más trascendentales que hay en una organización. Esto es válido si tomamos en cuenta que el Hombre es el recurso más importante con que se cuenta.

Las Empresas, Instituciones y Organizaciones en general, no podrían funcionar sin gente. Una compañía podrá tener la maquinaria y el equipo más sofisticado del mercado para proporcionar un bien o un servicio, pero si no tiene gente que la maneje, entonces no sirve de nada. Creemos que esto está más que demostrado.

Por otro lado hay que tomar en cuenta que el hombre es

un ser voluble, cambiante por naturaleza, que tiene altas y bajas, que tiene un gran número de necesidades que satisfacer de todos tipos, y que, por lo mismo constituye un gran desafío su manejo.

A esto hay que añadir situaciones como:

La gran demanda que actualmente existe de contar con los servicios de personal altamente especializado; la relevante competencia que ha surgido en nuestro medio de trabajo; la escasez de gente preparada; la inestabilidad de los sistemas de compensación: la urgente necesidad de contar con personal adiestrado; la fuerza adquirida por el sindicalismo en nuestro país; la gran cantidad de accidentes y enfermedades profesionales que se derivan del fenómeno laboral, y por último la deshumanización que está resurgiendo en las organizaciones.

Estas son tan sólo algunas muestras del gran reto que significa el administrar un recurso vital: "EL RECURSO HUMANO".

### 3.5 PRINCIPALES FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Para el logro de los objetivos de la Administración de Recursos Humanos en su aplicación completa, existen tantas funciones como sean necesarias para el logro de sus fines. Sin embargo, en la práctica y dependiendo de las necesidades de cada organización se estructuran las funciones siguiendo en lo general, el siguiente esquema:

#### 1. Planeación de Recursos Humanos

2. Reclutamiento
3. Selección y contratación
4. Inducción
5. Entrenamiento
6. Capacitación
7. Administración de sueldos y salarios
8. Relaciones laborales
9. Higiene y seguridad
10. Servicios y prestaciones

### 3.5.1 PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Es el proceso para determinar y satisfacer los requisitos de personal, por medio de él se pueden determinar las aptitudes y el número necesario de personal.

Consideramos muy importante este proceso por lo que a continuación le daremos más énfasis en un inciso de este capítulo ya por medio de él se obtienen beneficios, tanto para el empleado como para la empresa, pues proporciona personal en el momento preciso, en el lugar correcto y realizando el trabajo adecuado.

### 3.5.2 RECLUTAMIENTO

Es el proceso de adquirir personal lo suficientemente capaz, para cubrir una plaza o un puesto vacante dentro de una organización. Pretende reunir empleados potenciales.

### 3.5.3 SELECCION Y CONTRATACION

Se puede considerar como el proceso por el cual se clasifica al personal (aspirantes) de acuerdo a las características del puesto a cubrir, es necesario recurrir a técnicas

y procesos tales como son: pruebas, entrevistas, etc., para descartar a aquellos candidatos que no reúnan los requisitos solicitados. Una vez escogida la persona apta para desarrollar el puesto, se prosigue a la contratación integrando su expediente de trabajo, firmar el contrato, hacer afiliación, etc., del nuevo elemento de la organización.

#### 3.5.4 INDUCCION

Cuando se ha contratado al nuevo empleado, es necesario que se le dé toda la información necesaria para que desde el primer momento se sienta integrado a la organización.

Existen varias formas de lograr una inducción para el nuevo empleado: ya sea por medio de un manual de bienvenida, entrevistas, pláticas, audiovisuales, capacitación, etc.

#### 3.5.5 ENTRENAMIENTO

Se le puede considerar como un aprendizaje para el trabajador con el fin de que desempeñe una labor determinada.

#### 3.5.6 CAPACITACION

Es una serie de programas que se crean de acuerdo a las necesidades de la organización con el fin de lograr un mejor aprovechamiento de los recursos tanto materiales, como humanos.

#### 3.5.7 ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Su objetivo es que sean justos, equitativos, motivadores y externamente competitivos, así como lograr que las per

sonas que laboren dentro de la organización sean remuneradas justamente en base a tabuladores de acuerdo al mercado de trabajo que afecta a la organización,

Nosotros consideramos muy importante la técnica de Administración de Sueldos y Salarios ya que su práctica contribuye al logro de la eficiencia del personal por lo que se analizará posteriormente en un capítulo.

### 3.5.8 RELACIONES LABORALES

Su principal objetivo es regular las relaciones entre los patrones y trabajadores y las organizaciones sindicales de éstos para que dentro de un marco de reglamentación jurídica se prevean y resuelvan los conflictos que con motivo del trabajo se presentan,

### 3.5.9 HIGIENE Y SEGURIDAD

Son las actividades tendientes a proteger la salud e integridad física del trabajador. Estas actividades independientemente de ser una obligación legal, deben ser comprendidas por los patrones como fundamentales en su elemento natural humanista de proteger a su personal de las enfermedades o accidentes de trabajo.

### 3.5.10 SERVICIOS Y PRESTACIONES

Son los beneficios adicionales que la empresa otorga en favor y en provecho de los trabajadores fuera del salario estipulado y sus complementos directos, con objeto de producirles un mejoramiento económico, social y moral, pudiendo consistir en bienes, instalaciones, facilidades o simplemente en ciertas acciones.

En forma breve hemos detallado las diferentes funciones del departamento de personal: esto no quiere decir, que su aplicación sea universal o que esta presentación es un prototipo, lo que hicimos fue dar lo que generalmente se utiliza, sin embargo ya en la práctica cada empresa, dependiendo de su tamaño, giro y recursos asignará a su departamento de personal las funciones que considere necesarias.

Podemos concluir, según nuestro criterio que la Administración de Recursos Humanos trata de lograr que un grupo de personas con necesidades y metas propias logren su realización al mismo tiempo que trabajando en equipo, logren los objetivos de la organización en el menor tiempo posible y al más bajo costo de materiales y equipos.

(Ver cuadro No. 1)

### **3.6 EL PROCESO ADMINISTRATIVO DENTRO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS**

El hablar de Administración implica la consideración de un proceso colectivo en el que todos sus elementos están íntimamente relacionados y aún más, interactúan entre si en forma simultánea.

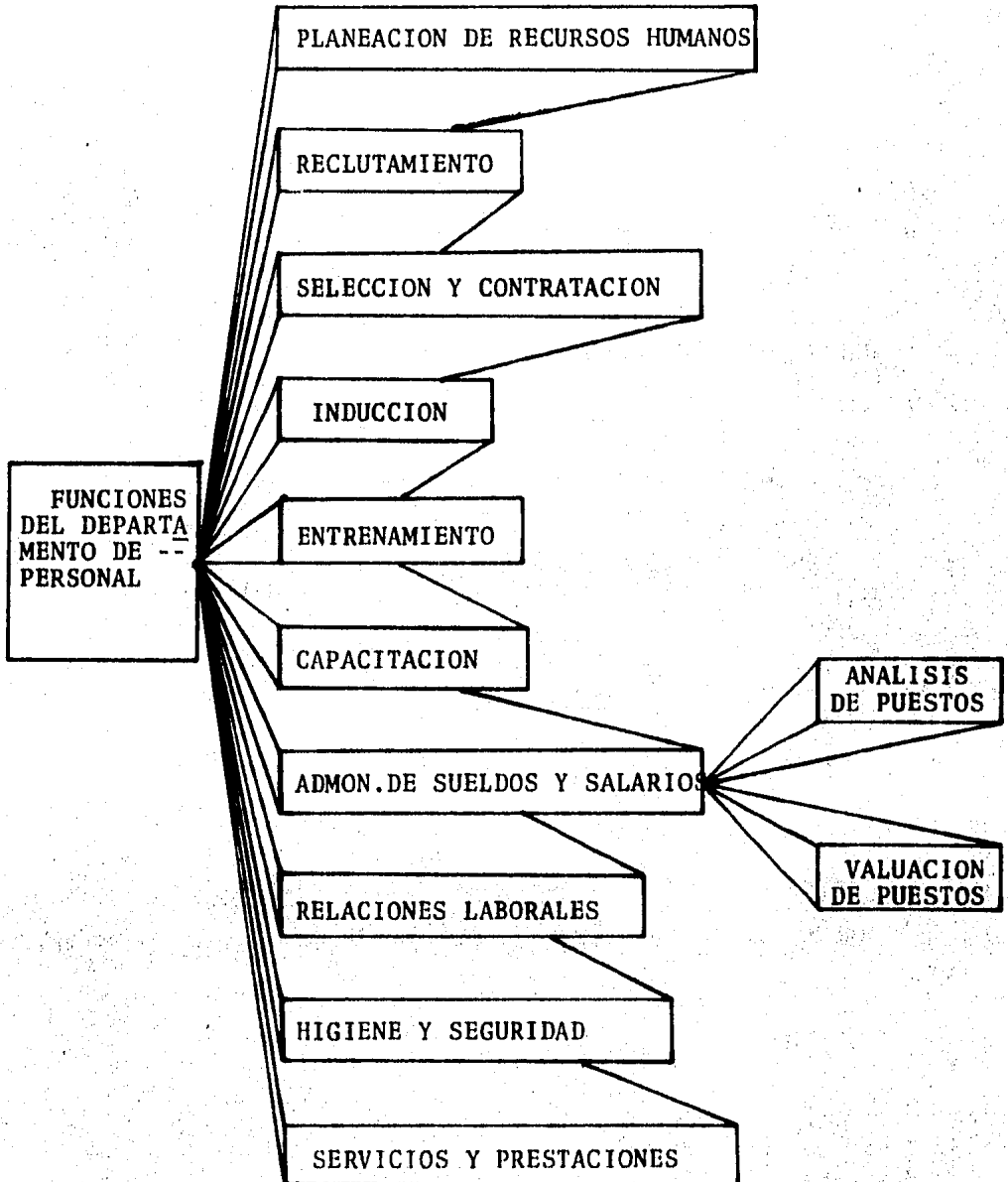
Para poder comprender el proceso administrativo se requiere dividirlo en etapas o elementos básicos mediante los cuales se realizará.

El proceso administrativo se encuentra dividido en dos grandes partes:

1. Una parte estática en la cual se determina el deber ser.
2. Y una parte dinámica que está constituida por las-

CUADRO No. 1

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL



operaciones propias de la misma organización.

La estática comprende: La previsión, planeación y organización.

La dinámica incluye: La integración, dirección y el control.

Existen al respecto varios autores que han dividido el proceso administrativo, pero no todos los autores han considerado dentro de la estática y la dinámica administrativa las partes antes mencionadas, algunas de éstas divisiones son más extensas que otras, pero todas tratan de conjugar los elementos que forman la administración.

A continuación se anexa un cuadro comparativo de los diferentes autores con sus respectivas divisiones del proceso administrativo.

(Ver cuadro No. 2)

Al respecto, el Lic. Agustín Reyes Ponce nos hace un análisis muy interesante de las principales proposiciones sobre la división del proceso administrativo, concluyendo que algunas de ellas, como la de Koontz y O'Donnel (planeación, organización, integración, dirección y control) y la de G. Terry (planeación, organización, dirección y control); presentan desventajas ya que no distinguen entre la previsión y la planeación, es decir entre lo que se puede hacer y lo que se va a hacer.

Para efectos de la presente investigación, tomaremos la penúltima división que hace el Lic. Agustín Reyes Ponce, ya que consideramos que es la que posee un criterio más amplio y lógico, de tal manera que partiendo de esta división



CUADRO No. 2

CUADRO COMPARATIVO QUE MUESTRA LOS CAMBIOS EN LOS ELEMENTOS COMPONENTES DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

AUTORES	MECANICA	DINAMICA
Administración Tradicional	Planeación Organización Integración	Dirección Control
Henry Fayol 1886	Planeación  Organización	Dirección Coordinación Control
L. Urwick 1943	Previsión Planeación Organización	Dirección Coordinación Control
Koontz y O'Donnell 1955	Planeación Organización Integración	Dirección  Control
George Terry 1956	Planeación Organización	Dirección Control
Agustín Reyes Ponce 1960	Previsión Planeación Organización	Integración Dirección Control
P. Leonard 1965	Planeación  Organización	Dirección

(basada fundamentalmente en las 6 etapas), iremos explicando cada una de éstas: y más específicamente en la segunda y tercera etapa, que son: la planeación y la organización.

Así pues iniciamos hablando primeramente de lo que es la previsión, planeación y organización, por ser ésta la parte mecánica según la división antes mencionada, para finalmente hablar de lo que es la integración, dirección y el control en Recursos Humanos, que vendría a ser la parte dinámica de acuerdo a la división del proceso administrativo.

#### **Previsión, Planeación y Organización:**

Aquí están comprendidos todos los principios fundamentales que nos dan una visión general de la teoría del personal, dentro de estas primeras etapas, se estudia lo referente a objetivos, políticas y autoridad que deben establecerse y/o representarse dentro de un Departamento de Personal.

#### **Integración:**

En lo que al personal se refiere, quedan comprendidos dentro de esta etapa los principios de Admisión y Contratación, Entrenamiento y Capacitación del Personal.

Esta etapa se complementa con los principios básicos y técnicas de la higiene y seguridad industrial.

#### **Dirección:**

Dentro de esta etapa, se hace referencia a las relaciones Obrero-Patronales, desde el punto de vista jurídico, con el fin de prever situaciones de inestabilidad interna de la empresa, provocadas por una serie de factores como son:

- Rotación de personal.
- Ausentismo del personal.
- Prestaciones al trabajador, etc.

Esto con el propósito de que tanto la empresa como el trabajador queden beneficiados.

En la dirección se determina la autoridad y la supervisión al personal.

Control:

Ayuda a vigilar las políticas y los objetivos de la empresa que se han logrado, analizando las modificaciones que se requieren y aplicando medidas correctivas si así lo requiere.

Es por esto que el autor añade a esta etapa lo relativo a las encuestas de actitud, que se efectúan con el personal de una organización.

El control termina la dinámica administrativa y de alguna manera vuelve a iniciar la mecánica administrativa, -- por lo que el control es fundamental para una buena planeación.

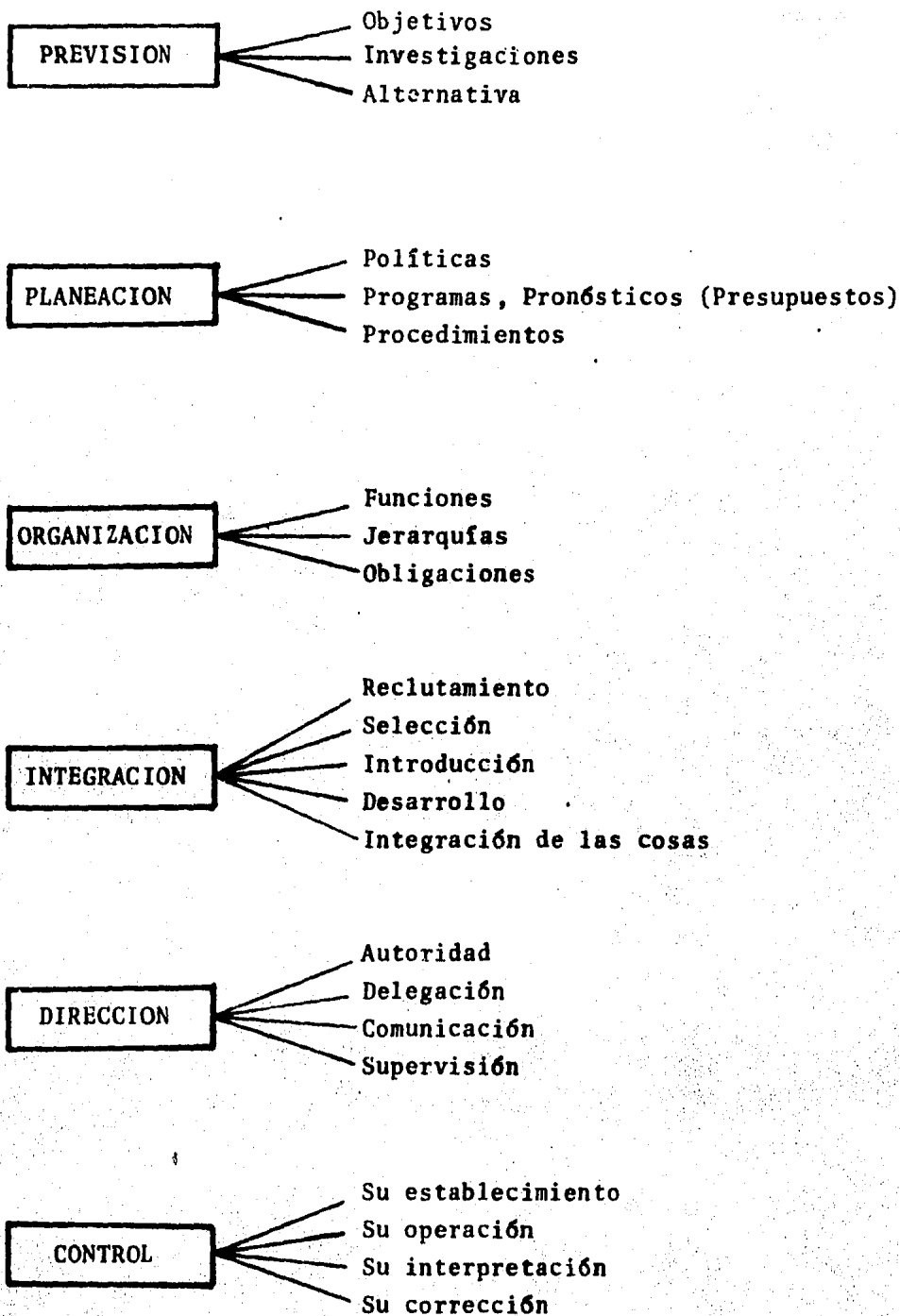
A continuación se anexa un esquema general del proceso administrativo. (Cuadro No. 3 ).

#### PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Debido al cambio constante que existe en nuestros días es necesario que las personas esten preparadas para dicho cambio, por lo que es necesario que no sólo las funciones y

CUADRO No. 3.

ESQUEMA GENERAL DE PROCESO ADMINISTRATIVO



los medios que hacen posible el funcionamiento de una organización sean planeadas, sino que también lo que hace que esas funciones se lleven a cabo, es por esto que en nuestros días es necesario la planeación de Recursos Humanos conociendo con anterioridad los objetivos y pronósticos tanto de la organización como del medio ambiente en el que se desenvuelve, ya que de ésta manera se eleva el sentido de responsabilidad, el ordenamiento en el trabajo, la ubicación real del individuo dentro del puesto que ocupa, la detección manifiesta y encubierta de las necesidades de capacitación, el desarrollo personal y la importancia de la empresa como grupo organizado, lo que trae como consecuencia una producción más elevada y un crecimiento en el nivel de productividad.

#### **DEFINICION:**

##### **Planeación de Recursos Humanos:**

"Es el proceso para determinar y satisfacer los requisitos del personal"

Andrew F. Sikula

Así pues, la Planeación de los Recursos Humanos consiste en la obtención y desarrollo del elemento humano idóneo, que habrá de ocupar puestos claves en las diferentes áreas de actividad, subfunciones y funciones, mediante una orientación, adiestramiento, capacitación y desarrollo, enfocado hacia la integración y cumplimiento de los objetivos generales o individuales hacia el logro de resultados presentes y futuros sin tener que recurrir a fuentes externas para satisfacer los requerimientos de elementos altamente calificados.

## OBJETIVO:

La finalidad de la Planeación de los Recursos Humanos consiste en llevar a cabo todos y cada uno de los objetivos de la organización y en lograr la autorrealización de los individuos que la forman; evitando en esta forma la incompetencia, el desperdicio de trabajo humano, el exceso de personal, salarios que creen inconformidad, alta y costosa rotación, costos excesivos, piratería de personal y desorganización.

## REQUISITOS DE PLANEACION:

Una planeación de los recursos humanos requiere:

- a) Una descripción pormenorizada de las características del individuo requerido para el desempeño de cada puesto; (edad, sexo, domicilio, etc.) lo cual formará el inventario de recursos humanos.
- b) Una evaluación justa del trabajo para establecer una paga que garantice la estabilidad del sujeto, o sea la aplicación de un buen sistema de análisis y valuación de puestos.
- c) Una metodología de medición para verificar que el candidato efectivamente llena las condiciones establecidas, o que cuando menos se acerque a ellas, esto se logrará por medio de un acertado reclutamiento y selección de personal.
- d) Un sistema de acondicionamiento para adaptar a cada individuo a la organización, al producto o al trabajo particular, mediante programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo tanto interno como externo.

e) Un sistema que permita notar las desviaciones no sólo en cuanto a las normas, sino en cuanto a la actitud de los recursos humanos, cualquiera que sea su jerarquía, calificando periódicamente la actuación individual.

f) Un sistema regulador, para el mantenimiento de destreza máxima y la observación de las normas, fijando estandares de trabajo y supervisando oportunamente al individuo.

g) Un sistema de motivaciones para mantener una actitud de alta productividad.

h) Se necesita prever los cambios en el tiempo a corto y largo plazo.

i) Se requiere un sistema desarrollado de personal, para ocupar jerarquías superiores.

Actualmente en la mayoría de las organizaciones no existe una Planeación de Recursos Humanos, se concretan únicamente a resolver los problemas conforme se van presentando, (en el caso de la UNAM, contratación de personal académico de asignatura).

#### ORGANIZACION DE RECURSOS HUMANOS:

Es indudable que en todas las empresas sin importar el tamaño y capacidad que tengan, ya sea grandes o pequeñas, la existencia de por lo menos una persona que se encargue de la función técnica de personal es muy importante para el buen logro de sus objetivos más relevantes.

Las grandes empresas por lo regular cuentan en la mayo

ría de los casos con un Departamento de Personal que abarca todo lo relacionado a estas funciones, pero por otro lado se puede analizar la situación que priva en la mediana y pequeña empresa, en estas y a consecuencia de su capacidad económica, pocas son en realidad las que tienen perfectamente bien establecido y organizado un Departamento de Recursos Humanos.

Como sabemos el objetivo general de un departamento de recursos humanos es: planear y organizar la sistematización de los mismos mediante la creación e implementación de sistemas y procedimientos que permitan la maximización y aprovechamiento de los mismos, por lo que la función de personal puede tomarse en dos sentidos distintos:

- Como parte de la labor propia de todo jefe para con sus subordinados directos.
- Como función de una persona especializada que con conocimientos específicos, adquiridos por estudios o por experiencias, se dedica en toda la empresa a vigilar el desarrollo de las actividades en los aspectos de personal.

Un factor importante que se debe tomar en cuenta en atención de lo que deberá abarcar la organización de personal es el tamaño de la organización.

En la pequeña y mediana empresa esta función puede recaer en una persona encargada de otros menesteres que pueda dedicar parte de su tiempo a la función de personal y especializarse en ello.

Esta persona puede ser el jefe de producción, encargado de ventas o el contador de la empresa.

Ya en el terreno de la gran empresa por sus mismas ca-



racterísticas existe entonces una mayor división de trabajo y consecuentemente las funciones de Administración de Personal están asignadas a personas altamente especializadas en estas actividades.

## ORGANIZACION Y CARACTERISTICAS

La organización de un Departamento de Recursos Humanos se basa principalmente en dos elementos que son:

- a) Personal
- b) Local

Ahora bien, la composición y disposición de un departamento de Recursos Humanos de una empresa dependiendo de su magnitud (pequeña, mediana y grande empresa) es variable, por lo que para fines de esta investigación sólo nos enfocaremos a dar la organización de un departamento de recursos humanos de una empresa grande; ya que la UNAM corresponde a este rubro.

### Empresa grande:

#### a) Personal:

- Un director de personal que puede estar auxiliado por un Sub-Director encargado de las relaciones laborales de la empresa.
- Un auxiliar encargado de contratación y empleo.
- Un auxiliar encargado de Administración de Sueldos y Salarios, con analista y secretaria.
- Un jefe de servicios médicos, encargado de higiene y seguridad industrial.

- Un encargado de Seguro Social.
- Un encargado de prestaciones a los trabajadores

b) Local:

- La distribución del local, lógicamente es en este caso muy variable, pero debe contar con las características siguientes:
  - Una sala para recibir y atender a los empleados.
  - Un privado para uso del Jefe del Departamento que puede servir también para las entrevistas.
  - Una enfermería para exámenes y primeros auxilios a los trabajadores.
  - Un local especial para el departamento de psicología industrial, que sin lugar a dudas es un buen complemento para los objetivos de la Administración de Recursos Humanos.

### POSICION JERARQUICA

Como sabemos la función de personal se encarga de investigar, establecer y coordinar políticas, estructuras, sistemas de valuación de puestos u otras técnicas similares que han de aplicarse en la empresa, es obvio que su importancia debe estar respaldada por un adecuado sitio dentro de la organización de la empresa.

El Departamento de Recursos Humanos debe tener en la organización de la empresa un primer lugar jerárquico, dependiendo directamente de la Gerencia o Dirección de la empresa.

Como departamento encargado del factor más importante de la empresa (personal), ocupa el mismo nivel jerárquico --

que otros departamentos de operación y servicio tales como - producción, ventas, etc.

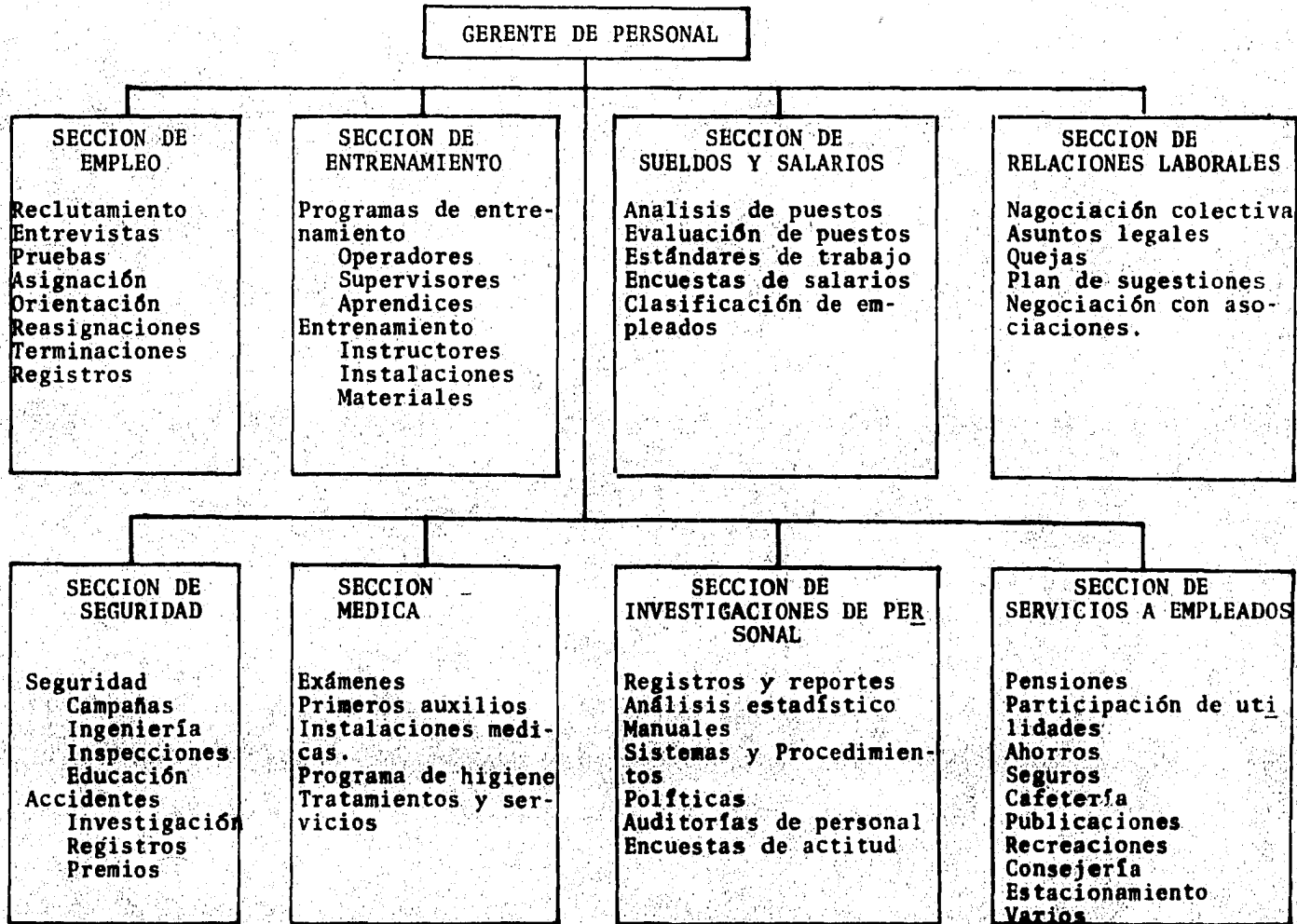
Consideramos importante mencionar el tipo de autoridad que debe operar este departamento

Unicamente contará con autoridad lineal en su propio - departamento.

En los demás dará los servicios especializados que necesiten contando sólo con la autoridad profesional que le da el conocimiento, es decir, en plan de asesoría.

A continuación anexamos un modelo de la organización - de un departamento de personal el cual muestra algunas de -- las secciones en las cuales puede ser organizado un Departamento de Personal y las funciones que normalmente desempeñarían cada una de las secciones. (ver cuadro No. 4).

Una vez explicado lo que es la Administración de Recursos Humanos a continuación analizaremos más a fondo una de - sus principales funciones ya que es de vital importancia en nuestra investigación, dicha función es la Administración de Sueldos y Salarios.



C A P I T U L O

IV

## **ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS**

- 4.1) ADMINISTRACION DE SUELDOS**
- 4.2) ANALISIS DE PUESTOS**
- 4.3) VALUACION DE PUESTOS**

## 4.1 ADMINISTRACION DE SUELDOS

Desde el momento histórico donde el hombre comenzó a realizar un trabajo subordinado a cambio de una retribución económica, han existido dos factores prevalectes en este sentido:

El PRIMERO, de ellos es aquel donde el trabajador no ha encontrado en su retribución una justicia plena.

El SEGUNDO, como una consecuencia lógica del primero, el interés por parte de los empleadores en buscar cuál es el pago adecuado para cada una de las distintas labores que se realizan.

La Administración de Sueldos y Salarios, es la base de este capítulo por lo que consideramos necesario transcribir algunas definiciones; antes de ver a fondo su contenido.

### 4.1.1 DEFINICIONES

#### AGUSTIN REYES PONCE

La define como una parte de la Administración de Recursos Humanos, que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

## HENRY FAYOL

Incluye dentro de los principios generales de la Administración establecidos por él, el Principio de la Remuneración del Personal, definiéndolo como: El precio del servicio prestado, debiendo ser este equitativo y que en la medida de lo posible, de satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al patrón y al empleado.

La administración de sueldos y salarios es el proceso de la administración de Personal que, mediante la jerarquización de los puestos de la organización en cuanto a su importancia relativa, nos permite remunerar con justicia a sus ocupantes, en lo que hace a lo interno y que mediante la correlación de dichas jerarquizaciones con el estudio del mercado de trabajo, nos posibilita a hacerlo competitivamente en relación a lo externo.

### 4.1.2 IMPORTANCIA

Es de gran importancia para la empresa el intentar mantener una programa de salarios, ya que los trabajadores están interesados en sus salarios principalmente porque el salario tiene una importancia primordial en las comodidades, servicios y reservas financieras con que el trabajador puede contar para sí mismo y para su familia.

El salario percibido puede influir también en la posición social del trabajador dentro de la comunidad hasta el grado en que se llegue a medir su posición, más bien por sus ingresos materiales que por la calidad de su trabajo, la cual generalmente es conocida por muy pocas personas.



Además, la posibilidad de obtener un salario más alto - puede motivar al trabajador a incrementar su valor para la - empresa, mejorando sus contribuciones personales a la misma.

Por ende la aplicación de los principios y técnicas de la Administración de Sueldos y Salarios permite articular en forma tal el pago que recibe el trabajador, y aún con las deducciones que su trabajo implica, logrando no sólo salarios-justos sino también convenciendo al trabajador de esa jus-ticia.

#### 4.1.3 OBJETIVOS

La Administración de Sueldos tiene dos objetivos pri--mordiales:

- 1) Producir Equidad Interna.
- 2) Establecer Competitividad Externa.

Por EQUIDAD INTERNA, se entiende que es la congruencia en la remuneración del personal de un mismo centro de traba-jo de acuerdo a la responsabilidad asignada, con objeto de - lograr justicia y evitar que el trabajador se sienta defrau-dado al no recibir una remuneración adecuada a su tarea en - comparación con sus compañeros.

La COMPETITIVIDAD EXTERNA, es la semejanza de los suel-dos a una responsabilidad similar en distintos centros de --trabajo, con el objeto de atraer y retener al personal ade--cuado.

La unión de estos dos objetivos, proporciona una satis-facción plena para el trabajador y más aún cuando se comple-ta al reconocer el desempeño del trabajador.

## CAUSAS DE INEQUIDAD

Podemos señalar como causas de inequidad de sueldos - las siguientes:

- a) Calificación inadecuada de méritos.
- b) Favoritismo y discriminación
- c) Falta de aumentos o aumentos incorrectos en proporciones.
- d) Presiones de jefes y empleados.
- e) Valuación incorrecta de puestos.

### a) CALIFICACION INADECUADA DE MERITOS:

La inexistencia de un sistema que elimine en alguna medida el grado de subjetividad en la evaluación de los resultados individuales del personal, o aún el mal uso de un sistema de calificaciones, provocará seguramente inequidad, entanto que recibe menos quien más merece o percibe más quien quien menos debiera. Si a lo anterior (que se debe simplemente a problemas de apreciación o de sistemas de medición inadecuados), añadimos como ingrediente adicional la mala fe o el dolo, que por desgracia en algunos casos existen, nos encontramos con favoritismos y discriminaciones.

Hay que recordar que la calificación de méritos con participación del evaluado no sólo es una herramienta para establecer porcentajes de aumento. En adición, si es honesta y objetiva y esto debemos subrayarlo da al calificado RECONOCIMIENTO, alimento vital del ser humano que le conduce a la motivación

### c) FALTA DE AUMENTOS O AUMENTOS INCORRECTOS EN PROMOCIONES:

Promover desde luego involucra el colocar al subordinado en el puesto del jefe. Aunque no tan obvia como el caso anterior, una promoción puede hacerse hacia una posición diferente en cualquier área de la organización. Para que se considere una promoción, el nuevo puesto deberá tener un mayor nivel relativo que el original, de otra manera estaríamos hablando de un movimiento lateral o de una democión. Muy lógico resulta lo anterior, aunque sutil en ocasiones ya que frecuentemente observamos como se "promueve" al personal a puestos de menor nivel al que ocupan o en el mejor de los casos del mismo.

Un sistema de valuación de puestos evitará todo esto, y aún una de evaluación del desempeño ayudará a escoger a los mejores candidatos para ser promovidos.

Es indispensable una política de aumentos respecto a las promociones que se otorguen. Es práctica común para el personal otorgar aumento en caso de promoción en el momento en que se le otorgue.

El empleado que no recibe un incremento de salario por una promoción, se sentirá inconforme salvo que cuente con información respecto de que sucederá con su nueva situación y le parezca correcta tal política.

#### d) PRESIONES DE JEFES Y/O EMPLEADOS:

Si la dirección de la organización no cuenta con una herramienta que le permita tomar decisiones respecto de los sueldos del personal, el terreno será fértil a las presiones de jefes y/o empleados. Lo más probable es que se convierta en uno de los medios más eficaces para lograr modificaciones a la nómina.

Una situación como ésta puede fácilmente institucionalizarse, disfrazada de sutileza o vestida de presión. El resultado irá casi siempre en contra de la equidad interna y frecuentemente contra la competitividad con lo pagado en el mercado de trabajo.

#### e) VALUACION INCORRECTA DE PUESTOS:

Tanto la no valuación como la valuación incorrecta traeran seguramente en consecuencia la fijación de niveles de salarios inadecuados en lo interno y posiblemente también en lo externo. Es común encontrar sobretodo cuando no existe la valuación de puestos, que el monto de lo pagado se basa en forma importante en el ocupante del puesto y no en una mezcla saludable puesto-mercado-ocupante.

Resulta claro esperar problemas de equidad y competitividad frente a situaciones como ésta, ya que encontraremos grandes puestos con bajos salarios frente a puestos menores con salarios altos.

Además es importante no perder de vista el desaprovechamiento de talentos que esto involucra.

#### 4.1.4 SUELDOS Y SALARIOS

Desde el punto de vista de la Administración de Personal el Salario no es el único interés del trabajador, inclusive algunas veces ni siquiera el principal, sin embargo es indudable que constituye algunas de las mejores formas de estimular la cooperación por parte del trabajador.

Puede ser, por el contrario, uno de los elementos que-

más estorben a esa cooperación en caso de que no esté bien administrado.

- DEFINICION DE SUELDO:

El término Sueldo, proviene de "sólidus": Moneda de oro de peso cabal.

La costumbre ha establecido el uso de este término para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza.

El Sueldo se paga a los trabajadores intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina. Su forma de pago es Mensual o Quincenal.

- DEFINICION DE SALARIO:

El término salario, deriva de "sal", aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pagó con ella.

El salario se paga a los trabajadores manuales o de taller.

Su forma de pago es por hora o por día, aunque se liquide semanalmente de ordinario.

Según el artículo 82 de la Ley Federal del Trabajo, el salario; es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

El artículo 84 de dicha Ley, aclara que:

El salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

La Oficina Internacional del Trabajo, ha definido el Salario como:

La ganancia sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional, y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que éste último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar.

#### 4.1.5 DIFERENCIAS DE SUELDO Y SALARIO;

##### - DIFERENCIAS DE SUELDO Y SALARIO:

- El Salario se paga por hora o por día.
- El Salario se aplica más bien a trabajos manuales o de taller.
- El Sueldo se paga por mes o quincenal.
- El Sueldo se paga a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

Las definiciones de Sueldo y Salario, se pueden unir para dejar a una sola que incluya y sirva para las dos: "Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo".

#### 4.1.6 CLASIFICACION

Los salarios pueden clasificarse:

1) Por el medio empleado para el pago:

a) Salarios en Moneda.

Esta clase de salario no tiene dificultad.

b) Salarios en Especie.

Es el que se paga con: Comida, Productos, Habitación, Servicios, Etc.

c) Pago Mixto.

Es el que se paga, parte en moneda y parte en especie.

2) Por su Capacidad Adquisitiva:

a) Salario Nominal.

Es la cantidad de unidades monetarias que se entregan a cambio de su labor.

b) Salario Real.

Es la cantidad de bienes y servicios que el trabajador puede adquirir con el salario total que recibe.

Desde el ángulo administrativo, el Salario Real, debe abarcar todo lo que el trabajador recibe a cambio de su trabajo, y aún las deducciones como cuotas sindicales, impuestos, etc., sólo así podemos comparar administrativamente los salarios de dos o más empresas.

3) Por su Capacidad Satisfactoria:

a) Salario Individual.

Es el que basta para satisfacer las necesidades del trabajador.

b) Salario Familiar.

Es aquel que requiere la sustentación de la familia del trabajador.

4) Por sus Límites:

a) Salario mínimo.

Es el que permite sustancialmente satisfacer las necesidades del trabajador o de su familia.

El Salario Mínimo, se subdivide en: Legal y Contractual, según se fije por un procedimiento que la ley señala (en nuestro caso un tabulador de Salarios del Personal Académico), o bien por una contratación libre en determinada rama o empresa.

El Salario Mínimo Legal se subdivide en:

General: Este se paga obligatoriamente a toda clase de labores.

Profesional: Este debe cubrirse como mínimo a determinadas actividades, por considerarse que su calificación exige para ellas una remuneración mayor y suele fijarse por ramas.

b) Salario Máximo:



Es el que la empresa puede otorgar a sus trabajadores, permite a la empresa una producción costeable siempre y cuando le permita tener una producción costeable.

5) Por razón de quién produce el trabajo o recibe el Salario, se divide en:

a) Salario personal.

Es el que produce quién sostiene la familia.

b) Salario Colectivo.

Este se produce entre varios miembros de la familia que sin grave daño, pueden colaborar a sostenerla.

c) Salario de Equipo.

Este se paga en bloque a un grupo de trabajo, quedando a criterio de este equipo la distribución -- del salario entre ellos.

6) Por la Forma de Pago:

a) Salario por Unidad de Tiempo.

Sólo toma en cuenta el tiempo que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón.

Ordinariamente se toma como base una jornada (muy-frecuentemente de 8 horas), aunque de hecho el trabajo se compute por día, por hora, por semana, por mes o por cualquier otro sistema.

Recordemos que si el trabajador pone a disposición del empresario su fuerza de trabajo, gana salario aunque de hecho no haga nada.

- b) Salario por Unidad de Obra o de Rendimiento.

Es aquel, en el que el trabajo se computa de acuerdo con el número de unidades productivas.

7) Última Clasificación:

- a) Salario Ordinario.

Se paga por la jornada normal de trabajo.

- b) Salario Extraordinario.

Se paga por horas de trabajo excedente.

#### 4.1.7 FACTORES EN LA DETERMINACION DE LOS SALARIOS.

La determinación de los salarios es un asunto bastante complejo, debido a que existen muchos factores variables relacionados entre sí, que pueden ejercer un efecto sobre los salarios.

Estos factores, cuando actúan independientemente o en armonía uno con otro, pueden servir para forzar los salarios hacia arriba o hacia abajo, dependiendo del efecto que tenga cada factor sobre los salarios.

Cuando actúan como fuerzas balanceantes, sin embargo, tales factores pueden servir para modificarse uno al otro y estabilizar los salarios.

#### 1) EL PUESTO:

Conjuntos de funciones y requisitos que debe llenar to do trabajador en una unidad laboral específica.

Una de las razones básicas para que exista diferencia en el monto de los salarios, consiste en la importancia relativa que se le da a cada uno de los puestos con respecto a los demás, por lo que es evidente que la remuneración debe estar en proporción directa con la importancia del puesto, es decir, a trabajo igual, salario igual.

Para cuantificar la importancia del puesto existen varios métodos de entre los cuáles la valuación por puntos es el más empleado. Todos los métodos para cuantificar la importancia del Puesto deben seguir los siguientes pasos:

a) Análisis del Puesto:

Consiste en definir técnicamente las obligaciones y responsabilidades que comprende el Puesto.

b) Valuación de Puesto:

Valorar los factores que integran el Puesto.

c) Gráficas y Líneas de Salarios:

Debe determinarse técnicamente lo de la estructura de los salarios, lo cuál se consigue mediante la gráfica de salarios donde se pueden hacer las correcciones para que los salarios sean justos.

d) Clasificación de Salarios:

Con la estructura debidamente ajustada, hay que formar clases, dentro de las cuáles puedan manejarse con mayor facilidad los salarios, por medio de políticas y técnicas adecuadas.

## 2) EFICIENCIA

Otro factor importante que se debe tomar en cuenta es-

la forma como se desempeña el puesto, ya que cada trabajador trabaja con distinta eficiencia.

Para cuantificar este factor no solo se debe tomar en cuenta la cantidad de trabajo realizado, sino también la calidad, ahorro de desperdicios, etc. Los Métodos para cuantificar la Eficiencia son los siguientes:

a) Incentivos:

Es la forma más efectiva de remunerar la diversa eficiencia de los trabajadores que actúan en el mismo puesto - es establecer incentivos, fundados en la diferente, calidad, cantidad o ahorro que el trabajador logre en su trabajo.

b) Calificación de Méritos:

Cuando no es posible establecer incentivos, la calificación de méritos permite premiar los méritos que el trabajador logra por encima de lo mínimo normal exigible en el puesto.

3) NECESIDADES DEL TRABAJADOR:

Las técnicas para cubrir las necesidades del trabajador son:

a) Salario Mínimo:

Tiene como finalidad garantizar la subsistencia adecuada del trabajador y su familia.

b) Revisión de los Contratos de Trabajo:

Tiende a ajustar la estructura de salarios a las necesidades cambiantes de la situación económica.

c) Seguridad Social:

Deben darse distintas prestaciones de seguridad social según el número de familiares de cada asegurado.

4) POSIBILIDADES DE LA EMPRESA:

a) Participación de utilidades:

Es un medio de repartir las utilidades de la empresa entre todos los miembros de la misma.

b) Prestaciones:

Pueden ser en dinero (gratificación, jubilación, etc.) o en especie (casa habitación, etc.). Se dan principalmente cuando las posibilidades de la empresa le permiten brindarlas a su personal, además de salarios justos.

4.2 ANALISIS DE PUESTOS.

Nuestra sociedad contemporánea suele denominarse sociedad industrial, sociedad democrática de masas, sociedad capitalista avanzada o sociedad de previsión. Igualmente podría llamársele sociedad organizada, ya que se caracteriza por su organización multifacética y número elevado de formaciones sociales.

La organización como un elemento de la estructura social representa una de las características fundamentales de

la sociedad y no como un elemento superestructural que descansa sobre una estructura definida por las relaciones sociales concretas.

Se puede decir que las organizaciones se diferencian de acuerdo a su estructura, que es el modelo relativamente estable de la organización pero que sólo es un aspecto del todo y que nunca es idéntico al sistema social. Existe una serie de elementos que configuran la estructura, entre ellos están: la división de los cometidos, la distribución de los puestos, la ordenación de las instancias, y en suma todo lo referente a relaciones, actividades, derechos, obligaciones y que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas.

De acuerdo con su estructura y con los elementos que integran ésta, tenemos que la estructura de la organización puede comenzar por describir los papeles que desempeñan todos los miembros. Por papel, se entiende un complejo de normas y de expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado en la organización. Por tal razón deberá analizarse si no existen errores en los papeles designados a cada trabajador pues podría darse el caso de que los trabajadores presionen a la organización para exigir mayores salarios.

Para evitar conflictos entre la organización y los trabajadores es recomendable realizar un análisis de puestos, por lo que a continuación transcribiremos algunas definiciones que nos ayudarán a entender mejor su contenido.

#### 4.2.1 DEFINICIONES:

##### ANÁLISIS DE PUESTOS:

"Es la separación y ordenamiento científico de los elementos que integran un puesto".

Agustín Reyes Ponce

#### ANALISIS DE PUESTOS:

"Consiste en una investigación sobre el mismo, encaminado a conocer y definir su contenido y sus requisitos".

José Ines Peiro

#### ANALISIS DE PUESTOS:

"Es la técnica que permite desentrañar y describir las actividades y deberes que se realizan en una posición organizacional, y las cualidades mínimas que deberá tener cualquier persona que aspire a desempeñar ese cargo".

Rafael Martín del Campo.

#### ANALISIS DE PUESTOS:

"Es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.

Fernando Arias Galicia.

#### 4.2.2 NECESIDAD

##### NECESIDAD SOCIAL:

El análisis de puestos responde a una urgente necesidad de la empresa: para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión "lo que cada trabajador hace" y "las aptitudes que requiere para hacerlo bien".

## NECESIDAD ADMINISTRATIVA

a) Para los altos directivos de una negociación, representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto.

Tal cosa les será útil pues, por razón de sus funciones necesariamente tienen sólo una vista de conjunto de los trabajadores concretos.

b) Los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador, conocen ciertamente las labores encomendadas a su vigilancia. Pero necesitan un instrumento en que se disting<sub>u</sub>gan con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

c) Para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

d) Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad su labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

## NECESIDAD LEGAL:

Existen artículos contenidos en la Ley Federal del Trabajo que obligan a realizar el análisis de puestos en las organizaciones.



Art. 25 Fracc. III:

"Se deberá establecer de manera escrita el servicio - que deban prestarse, los que se determinan con la mayor pre cisión posible".

Art. 47 Fracc. XI:

"El patrón podrá rescindir el contrato de trabajo sin- incurrir en responsabilidad al desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes sin causa justificada, siem- pre que se trate del trabajo contratado".

Art. 134 Fracc. IV:

Marca como obligaciones de los trabajadores:

"Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esme ro apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

Frente a éstas necesidades existe una carencia casi ab soluta de determinación de las labores.

Es difícil precisar los elementos que integran cada -- puesto, ya que éste no sólo está formado por una serie de - operaciones materiales y tangibles, sino también por un con junto de elementos impalpables, tales como la forma de rea- lizar el trabajo, la responsabilidad que implica, las apti- tudes que supone, los riesgos que origina, etc.

Esta dificultad es mayor aún en la compleja vida indus trial moderna, porque en ella el producto es obra conjunta de varias manos y recibe su fisonomía peculiar principalmen te de la máquina.

Para ello es indispensable el auxilio de una técnica:

- Para recoger metódicamente los datos necesarios, con integridad y precisión.
- Para separar los elementos subjetivos del trabajo de los objetivos y materiales, y ordenar ambos grupos.
- Para consignar por escrito en forma clara y sistemática los resultados del análisis.

#### 4.2.3 OBJETO:

Es requisito previo ineludible conocer la realidad misma que va a ser analizada: el puesto.

Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, porque de ello depende la perfección de éstas y la organización misma de la empresa. Se formarán así, -- grupos de las mismas con unidad funcional perfectamente definida. Cada una de éstas unidades de trabajo recibe el -- nombre de PUESTO.

Puesto: "es el conjunto de operaciones, cualidades, - responsabilidades y condiciones que forman -- una unidad de trabajo específica e impersonal".

Conjunto de Operaciones: todo trabajador "hace algo" - concreto y definido, sea en forma continua, sea periódica o eventualmente. Estas operaciones constituyen por su materialidad el elemento más visible y apreciable del puesto.

Cualidades, responsabilidades y condiciones: para que las actividades desarrolladas sean productivas, el trabajador necesita poseer ciertas aptitudes físicas así como habilidades y conocimientos. Se engendra además en el trabajo-

un conjunto de responsabilidades que debe asumir. Y por último, el trabajo se realiza dentro de un medio especial al que está sujeto el trabajador durante sus labores.

Todo esto debe tomarse en cuenta para tener una idea completa y precisa de lo que es un puesto.

Unidad específica de trabajo: como las operaciones y requisitos de un puesto están ligados con vista en la eficiencia de la producción y las posibilidades de la actuación humana normal, cada uno de ellos forma una unidad específica, es decir, que difiere de otros puestos por la naturaleza, número o estructuración de las operaciones que comprende, o de los requisitos que supone.

Impersonalidad del puesto: las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, no son las del empleado concreto que lo ocupa en determinado momento, sino las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocuparlo. Por eso, un mismo puesto puede ser desempeñado por varias personas a la vez que hacen exactamente lo mismo.

Ocupación: es el conjunto de operaciones y características comunes a varios puestos que tienen entre sí íntima relación funcional.

La diferencia entre ocupación y puesto es la que se da entre el género y las especies que comprende.

Título del puesto: es el término con el que se conoce y determina. Todo el conjunto de operaciones y requisitos complejos que integran un puesto, tienen que designarse con una sola palabra, o a lo más con una cuantas.

El título debe ser por ello de tal naturaleza, que no comprenda ni más ni menos elementos de los que forman el puesto.

Puede suceder que un mismo puesto sea conocido en distintas empresas, y aún dentro de la misma, con nombres diferentes.

#### 4.2.4 ACTIVIDADES PREVIAS:

##### . Aprobación de la Dirección:

En todas las técnicas de administración de personal, así como en esta se requiere como punto de partida para implantarla el convencimiento y la aprobación de la Dirección. Para obtener dicha aprobación es imprescindible presentar el planteamiento del sistema como una inversión, haciendo cálculo aproximado sobre su costo y considerando que el promedio de cada 2 puestos analizados, implicará aproximadamente 5 horas de trabajo de un analista.

##### . Determinación de sus objetivos:

Un análisis genérico e indeterminado en cuanto a los fines a que se destina, pierde mucho su efectividad. Sus objetivos determinarán el tipo de factores que se investiguen, la extensión y minuciosidad de los datos que se consiguen, la forma de estructurarlo, etc.

Podemos distinguir 4 tipos principales de análisis de puesto:

1. El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo. Practicamente comprende sólo la descripción -

de puestos, cuyos elementos, además de ser muy minuciosos, deben de estar ligados en forma de que se percibe con toda precisión la secuencia de los mismos.

2. El que se hace para orientar la selección de personal. En él, lo fundamental es por el contrario la especificación orientada con miras a constatar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto satisfactoriamente.
3. El análisis formulado con mira al adiestramiento del trabajador. En él se pone énfasis especial en el "cómo" deben hacerse las operaciones, y que se procura establecer grados en las cualidades que se requieren en un puesto, en consecuencia con los sistemas que se empleen para calificar los que posean los individuos que vamos a adiestrar.
4. El que se estructura con la finalidad de servir a la valuación de puestos. Suele ser el más amplio y preciso, pero en él se toman en cuenta sólo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa.

. Información a los trabajadores:

Sin la cooperación o lo que es peor, con la oposición de los empleados, es muy difícil realizar un buen análisis de puestos y sus beneficios serán limitados. Por ello debe instruirse y convencer al personal sobre sus finalidades y su utilidad.

Para ello servirán folletos, carteles, circulares, volantes, conferencia, etc. Hay que procurar mediante ellos-

que el trabajador o empleado se sienta como lo que es en realidad, elemento importante en el análisis.

Los supervisores necesitan una preparación más ampliada que serán auxiliares del análisis en su labor. Los dirigentes sindicales requerirán también una instrucción más completa y detallada para que presten su colaboración.

. Preparación de analistas:

Es necesario contar con uno o varios analistas y par- ello prepararlos convenientemente. Además de los conoci- mientos de esta técnica, requiere tener una idea general so bre los sistemas de producción empleados en la empresa, por lo que es útil que hagan un recorrido previo por ésta, en el que recibirán explicaciones generales que les ayudarán a precisar más exactamente los elementos del puesto.

#### 4.2.5 METODOLOGIA DEL ANALISIS:

Como primer paso se deben fijar los objetivos del análisis.

Cuando se tengan fijados los objetivos se procederá a establecer el programa de acción y la fijación del presupues to necesario, éste variará de acuerdo al método que se utili ce para recopilar la información, esta información se podrá recopilar por medio de:

- a) Observación.
- b) Cuestionarios de respuestas abiertas o de elección forzosa.
- c) Entrevista libre, dirigida o estandarizada.
- d) Combinación de varios de los medios arriba mencionados.

Posteriormente se procede al análisis y evaluación de la información.

Deberá ser realizado por los coordinadores del estudio; para ello requerirán experiencia en trabajos similares.

Como parte integrante del análisis, este tipo de estudios tienen la característica de que los jefes inmediatos - al puesto analizado realizan una evaluación de lo obtenido - es decir, siendo el jefe responsable de la actividad de sus colaboradores, deberá tener una visión panorámica de su sección o departamento, así como de los puntos que puedan enriquecer, modificar o bien ratificar lo expresado por quien - ocupe el puesto. Por medio de esto se llegará a la elaboración del análisis definitivo.

Finalmente se realizará la presentación del estudio.

Una vez afinado y evaluado por los jefes de sección - departamento y divisiones, se procederá a hacer la presentación del mismo, que debe ir acompañado de las recomendaciones que se juzgan convenientes para mejorar la marcha de la organización.

Actualización del estudio:

Debido a los cambios característicos de las organizaciones resulta obvio que un análisis de puestos no puede ser vigente en forma indefinida; por otra parte, sería una lástima dejar en el olvido un estudio en el que se han invertido tiempo y esfuerzo y que puede redituar ventajas a la organización. Por ello es conveniente que se fijan plazos de actualización a fin de mantenerlo en posibilidad de usarlo permanentemente.

#### 4.2.6 DESCRIPCION:

En la descripción de un análisis de puestos se distinguen tres partes:

a) Encabezado: contiene los datos de identificación del puesto. Esto se refiere a los siguientes puntos principales:

1. Título del puesto.
2. Número o clave que se asigne al puesto dentro del índice general que se forme para controlar el archivo correspondiente.
3. Ubicación: se expresará la gerencia, el departamento o sección, taller o unidad, etc. en que se desarrolle el trabajo.  
Esto sirve, para localizarlo y observarlo en caso necesario. Tratándose de empleados que desempeñen sus funciones fuera de la oficina, se designará el lugar en que reportan y donde están sus supervisores, documentos, etc.
4. Especificación de las máquinas o del equipo manejado tanto para fijar su responsabilidad como principalmente para precisar mejor el tipo de trabajo que realiza.
5. Jerarquía y contactos o relaciones: suele añadirse el título del funcionario a quien reporta, así mismo el título de los puestos a sus órdenes inmediatos, y los contactos o relaciones permanentes que tienen dentro de la empresa y fuera de ella.
6. Puestos que conforme a los requisitos de la especificación y valuación, constituyen el inmediato superior e inferior dentro de una línea de funciones.



Esto ayuda a establecer científicamente un escalafón - por líneas o especialidades.

7. Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de substituciones temporales.
8. Número de plazas contenidas en el puesto.
9. Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.
10. Fecha del análisis, para saber su antigüedad y validez.

**b) Descripción genérica:**

Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo. Suele conocerse también con el nombre de definición, resumen o finalidades generales. Debe ser completo y breve.

Una buena descripción genérica sirve para obtener una buena descripción específica, pues bastará ir explicando detalladamente cada uno de los elementos de la primera.

**c) Descripción específica:**

Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier empleado en un puesto determinado. Conviene exponer cada una en párrafo separado, a ser posible, con numeración ordinal.

Debe procurarse la separación de las actividades continuas de las periódicas o eventuales. Cuando el trabajo esta constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en sus partes o etapas principales.

Pueden también formarse grupos y sub-grupos lógicos o funcionales de las operaciones realizadas.

Es más aconsejable la numeración en orden cronológico - pero si bien es relativamente fácil tratándose de trabajos manuales, no siempre lo es en los de oficina, ni mu

cho menos en los de supervisión o dirección. En éstos últimos es preferible seguir un orden lógico, partiendo de las funciones más generales a las más concretas comprendidas en ellas.

Pueden añadirse dibujos de las piezas manufacturadas, esquemas de las máquinas empleadas, etc., si con ésto se facilita la más clara inteligencia del trabajo.

Debe expresarse que tiempo de la jornada, aproximadamente se dedica a cada actividad, al menos en las contínuas y periódicas.

Conviene terminar la descripción con una fórmula de suficiente generalidad, para que quede comprendida cualquier actividad propia de ese puesto, que pudiera escapar al analista.

Una descripción será buena si cualquiera que la lea tiene una idea clara y completa del puesto.

#### 4.2.7 ESPECIFICACION:

En la especificación se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea suficientemente desempeñado, los que si bien se refieran al trabajador o empleado, no están vinculados a una persona determinada sino que deben exigirse a cualquiera que lo ocupe.

Dentro de las técnicas de administración de personal, éstos requisitos se conocen ordinariamente con el nombre de "factores".

Todos los que se usan, caben dentro de las categorías de habilidad y esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

En el grupo correspondiente a "habilidad", suelen colocarse factores tales como: adaptabilidad a diversos puestos, aptitud analítica, conocimientos de equipo, de operaciones, de proceso, de normas y políticas; amplitud gerencial con su mando, experiencia, exactitud de cálculo y precisión entre otros.

En la categoría de "esfuerzo" se pueden enumerar entre otros factores: atención continua, esfuerzos físicos, mental, analítico, visual y tensión nerviosa.

La responsabilidad puede referirse a: calidad, cantidad, datos confidenciales, dinero, costos, equipo, informe, procesos y seguridad de otros.

Las condiciones de trabajo comprenden factores como: ambiente circundante: (caliente, húmedo, mal iluminado, con suspensión de polvos, con ruido, etc.), peligro de accidentes de trabajo, peligro de enfermedades profesionales, postura incómoda.

En algunos casos el factor "esfuerzo" se substituye por otro más amplio: "requisitos físicos y mentales", para comprender otros factores tales como sexo, edad mínima y máxima, estatura, etc.

#### 4.2.8 BENEFICIOS

La técnica de análisis de puesto representa beneficios principalmente a:

a) La empresa:

- Ya que señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.
- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

b) A los supervisores:

- Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- Pueden exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- Permite buscar al trabajador más apto para alguna labor accidental, y opinar sobre ascensos, cambios de métodos.
- Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.
- Impide que al cambiar mayordomo o supervisor, los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

c) Al trabajador:

- Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- Le señala con claridad sus responsabilidades.
- Le ayuda a conocer si está laborando bien.
- Impide que en sus funciones invada el campo de otros.
- Le señala sus fallas y aciertos, y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

d) Al departamento de personal:

- Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- Proporcionar los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- Permite colocar al trabajador en el puesto más conforme con sus aptitudes.
- Ayuda a determinar con precisión la materia del adiestramiento de éstas.
- Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.
- Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.
- Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos.
- Facilita la conducción de entrevistas, y el establecimientos de los sistemas de quejas.

### 4.3 VALUACION DE PUESTOS

#### 4.3.1 DESARROLLO HISTORICO DE LA VALUACION DE PUESTOS.

La valuación de puestos, tiene su origen en los estudios de tiempos y movimientos, desarrollados por primera vez por Frederick W. Taylor en 1881. El análisis del trabajo -- hecho por Taylor consistía principalmente, en la enumeración de los pasos necesarios para la producción de una unidad del tiempo necesario para realizar cada paso; su objet era determinar un tiempo base de producción.

Existen pocas pruebas de un interés general hacia los experimentos de Taylor, hasta la publicación en 1911, siendo entonces cuando sus ideas atrajeron el interés de las empresas. Sin embargo, puede ser considerado como uno de los iniciadores de un movimiento que crece continuamente, en amplitud de campo e importancia y se ha encontrado como un paso definitivo hacia adelante, respecto a los arbitrarios métodos tradicionales.

Uno de los primeros estudios de las funciones de un -- puesto, como ayuda en su clasificación y avalúo es hecho de 1909 a 1910, siendo responsable de este trabajo E.O. Griffenhangen el cual extendió a otras oficinas que emplean grupos grandes de personas sus estudios.

En 1912 Griffenhangen participó, en una de las aplicaciones de la valuación de puestos en la industria. Se imprimieron descripciones de trabajos, cubriendo todos los puestos hasta un cierto máximo de sueldos y salarios. Se especificaron los salarios máximos y mínimos, así como salarios intermedios entre los límites de cada clase.

Se establecieron los salarios como base en este análisis de puestos, los primeros usos de esta técnica parecen haber sido para objetos distintos a la determinación de salarios como son: selección de nuevos empleados, traslados y ascensos, coordinación de actividades, promoción de higiene y seguridad, colocación de trabajadores baldados y estimulación de mejores relaciones con los empleados.

Los métodos de recopilación de datos y registros de resultados, sufrieron un mejoramiento constante a partir de 1911.

En las primeras etapas del desarrollo, se pidió con frecuencia a Gerentes y Jefes de Departamento que especificaran el tipo de persona necesario para llenar una vacante.

Esta costumbre no pareció ser un método muy satisfactorio para obtener las características del puesto y los encargados de la contratación empezaron a entrevistar sobrestantes y obreros para darse cuenta del trabajo que era realizado.

Al principio solamente se tomaron notas sueltas. Más tarde se redactaron descripciones más elaboradas, se añadieron listas de comprobación para obtener los datos que se prestaron a este tipo de registro. En esta forma, las descripciones de trabajo tomaron ambas formas, enunciados descriptivos y renglones de una lista de comprobación, reemplazando así las notas sueltas por expedientes completos.

De la primera a la segunda guerra mundial, el período precedente, el énfasis pareció concentrarse en la realización de estudios de tiempos y movimientos, en el mejoramiento de las técnicas y análisis de puestos y en el desarrollo de descripciones y especificaciones de puestos mejores.

La primera época de atención real hacia la determinación de salarios equitativos se presentó durante la primera guerra mundial.

Las dificultades en obtener empleados, la capacitación de grandes grupos y la presencia de otros problemas derivados de las condiciones caóticas creadas por la guerra, aumentaron el interés administrativo hacia un movimiento relativamente nuevo: La Administración de Personal.

La valuación de puestos para determinar salarios equitativos, empezó a recibir cierta atención.

Para 1926 se habían desarrollado cuatro métodos para la tasación de puestos:

- a) El método usado más comunmente en los primeros días fué el de clasificar los puestos en el orden de su dificultad relativa o de su valor para la organización.
- b) El método de gradación o clasificación.
- c) El método de valuación por puntos:  
Que consiste en descomponer el trabajo en sus componentes asignando un valor en puntos en cada parte.
- d) El método de comparación de factores.

Con la creación de éstas técnicas, la medición de los puestos vino a ser conocida como Valuación de Puestos.

A partir de 1930 un número continuamente creciente de compañías han sustituido los métodos indefinidos usados an-



teriormente, con métodos sistemáticos para determinar las tarifas de sueldos y salarios.

En 1938 la Fair Labor Standards, establece un salario mínimo para ciertos grupos específicos, atrajo aún más la atención sobre los problemas de fijación de tarifas. Establece como esencial la distinción entre los superiores y los operarios, con objeto de establecer a los elegibles para el pago de tiempo extra. El hacer esta distinción requiere la clasificación de los empleados, de acuerdo con las funciones de su trabajo. Como resultado, más compañías volvieron su atención hacia los métodos para clasificar sus puestos.

La segunda guerra mundial actuó como estimulante en el empleo creciente de la valuación de puestos.

Una clasificación de puestos más metódica se hizo imperativa bajo la jurisdicción de la Walter Labor Board, ésta tenía a su vez la jurisdicción de los salarios. Con lo cual algunas compañías podían conceder algunos aumentos de salarios sin la aprobación de la WLB. Pero los más importantes eran los aumentos individuales, consecuencia de un acuerdo sobre salarios o de un tabulador establecido o aprobado.

El impetu dado a la valuación de puestos durante los años de guerra, no cesó al terminarse las hostilidades. Una encuesta reciente mostró que la valuación de puestos está bien arraigada y puede concluirse que será un factor importante.

Como resultado de esta reglamentación la implantación de los programas de valuación de puestos aumentó enormemente.

En los últimos diez años la valuación de puestos repre

sentaba una de las herramientas más importantes que hayan sido desarrolladas, y lo sigue siendo a la fecha, ya que las empresas se preocupan realmente por su personal.

#### 4.3.2 DEFINICION DE VALUACION DE PUESTOS:

Es un procedimiento que analiza el puesto para determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, en relación con otros puestos de la misma organización a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre estos factores y la estructura de salarios.

Fernando Arias Galicia.

Es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

Agustín Reyes Ponce.

Es un sistema formal para determinar el valor relativo del sueldo mediante un proceso organizado.

Dale S. Beach.

Para Agustín Reyes Ponce el Sistema Técnico establece un conjunto ordenado de principios y reglas que se funda, en cuanto es posible, en elementos objetivos y científicos.

El puesto lo define como un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una

unidad de trabajo, específica e impersonal.

La determinación de su importancia relativa es el fin-inmediato de la valuación, es establecer la situación de ca da puesto superior o inferior, respecto de los demás.

De una empresa es la relación de importancia que indica una valuación, solo vale para la empresa en la que se -- realizó esta técnica, ya que un cambio cualquiera en el con tenido de los puestos, puede alterar su jerarquía.

La correcta jerarquización y remuneración del personal que son los objetivos esenciales, inmediatos e imprescindi bles en la valuación de puestos.

#### 4.3.3 NECESIDAD:

La técnica de valuación de puestos responde a necesida des sociales, legales y económicas que plantean los salarios dentro de las organizaciones.

##### Necesidad social:

Las empresas, a través del tiempo han tenido que remunerar equitativamente a los trabajadores por los servicios- que estos prestan, y una de las principales causas de con- flicto que afrontan las empresas, se presenta en el momento de fijar los salarios.

El gran porcentaje de población cuyo medio de subsis-- tencia es mediante la prestación de servicios a través de - contratos de trabajo, es la razón por la cual el estableci- miento de salarios justos resulta de tal importancia, ade- más de que reviste una gran trascendencia social.

#### Necesidad legal:

En el artículo 123 Constitucional se establece en el inciso B en la fracción XXVII "un salario que no sea remunerador a juicio de las juntas de Conciliación y Arbitraje", además el artículo 86 de la Ley Federal del Trabajo establece que "para trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual".

#### Necesidad económica:

Las organizaciones se benefician con la técnica de valuación de puestos ya que cuentan con una estructura adecuada y una política general de salarios que les permite planear sus actividades y sus costos con un mayor grado de certidumbre.

#### 4.3.4 OBJETIVOS:

##### a) Jerarquización apropiada de los puestos:

Esta favorece a la organización y la eficiencia de la empresa.

##### b) Jerarquización de los salarios:

La valuación de puestos indica: si lo que se le paga al empleado, guarda la debida relación con lo que reciben los demás.

Una técnica complementaria de la valuación de puestos, es la encuesta regional de salarios que ayuda a corregir la injusticia en los salarios absolutos, acercando éstos a los promedios que se pagan en otras empresas similares.

c) Estructura de salarios y el establecimiento de políticas:

La valuación de puestos permite afrontar, sobre bases-objetivas como la línea de salarios, las circunstancias que pueden sobrevenir y resolver los problemas relativos, con un criterio técnico pre-establecido.

d) Posición de un trabajo nuevo:

La valuación de puestos permite establecer desde un principio y en forma segura la colaboración y el salario que deben señalarse al nuevo puesto.

e) Bases para la fijación de salarios absolutos:

Proporciona elementos objetivos indiscutibles para fijarlo como son: habilidad, riesgos, etc., elementos que se estiman y ponderan dentro de esta técnica.

f) Bases para el establecimiento de salarios incentivos:

g) Ajuste permanente de salarios:

Un sistema de valuación de puestos bien administrado, permite hacer ajustes de salarios cada vez que se requieran evitando que se acumulen injusticias y descontentos que reunidos provocan intenso malestar y hasta un rompimiento de la armonía que debe existir entre el personal y la empresa.

Si los trabajadores intervienen en el plan, se acostumbrarán a considerar la importancia de su trabajo de acuerdo con los datos de la valuación, con lo que disminuirán automáticamente los descontentos con motivo del pago de salarios.

#### 4.3.5 CONDICIONES PRELIMINARES A LA VALUACION DE PUESTOS:

##### a) Análisis de puestos:

Haber realizado previamente un análisis de puestos ya que éste nos proporciona los datos suficientes para saber lo que un trabajador debe hacer en un determinado puesto, y las aptitudes que debe poseer para desempeñarlo bien. La técnica de análisis de puestos tiene varias aplicaciones, pero la más importante es la de su aplicación para la valuación de puestos.

##### b) Presentación del estudio:

Con el objeto de que el más alto nivel de autoridad -- dentro de la organización pueda tener bases para emitir una decisión sobre la posibilidad de que se implante un sistema de valuación, se requiere hacer una presentación,

##### c) Manual de valuación:

Es la presentación de un sistema de valuación que cubre las necesidades de información, dicho manual debe cubrir los siguientes puntos:

- Naturaleza de la valuación de puestos.
- Objetivos que se pretendan cubrir.
- Forma de valuación y método a utilizar.
- Reglas de valuación.
- Experiencia en otras organizaciones.
- Limitaciones del estudio.
- Efectos en los costos.

##### d) Aprobación por parte del nivel jerárquico más elevado:

La sugerencia del estudio de valuación puede surgir de los dirigentes del área de producción, del área de re-

cursos humanos, de la gerencia general o de las necesidades apremiantes de una buena administración de sa larios, por tal razón es necesario el apoyo de la gerencia para que éste tenga éxito.

e) **Presentación del plan a los jefes:**

La colaboración de los jefes es necesaria para el éxi to del plan, además contarán con el auxilio de un sis tema que les permita dar los aumentos en la forma más conveniente.

f) **Presentación al grupo subordinado:**

Se debe divulgar el plan entre el personal para que -- sepa en que le afectará y lograr así la colaboración y confianza del grupo.

g) **Integración de un comité de valuación:**

El comité tratará de esclarecer dudas y evitar en lo - posible la subjetividad de la valuación, teniendo pre- sente ante todo la impersonalización de este procedi- miento.

El comité puede estar integrado por:

- Analista responsable.
- Supervisor inmediato del puesto.
- Gerente de relaciones industriales o jefe de - administración de sueldos.
- Gerente de área valuada.
- Representante de ingeniería industrial.

**Fundamentos:**

Para determinar el valor de un puesto han sido desarro- llados cuatro métodos básicos:

a) **Método de alineamiento.**

- b) Método de gradación previa o grados predeterminados.
- c) Método de comparación de factores.
- d) Método de puntuación.

Los dos primeros se conocen como métodos no cuantitativos (a,b); los otros dos son conocidos como métodos cuantitativos. El más popular es el de puntos.

#### 4.3.6 METODOS

##### 4.3.6.1 METODO DE ALINEAMIENTO

Procedimiento basado en la estimación subjetiva o de sentido común, en base a puestos típicos.

Puesto tipo: facilitan la valuación y evitan tener que trabajar con todos y cada uno de los puestos que existen en una organización, son puestos básicos que deben reunir las siguientes características:

- Que su contenido no sea fácil objeto de discusión.
- Que no surjan cambios frecuentes ni en obligaciones ni en salario.
- Que sean estables, bien conocidos y que sus definiciones se comprendan con facilidad.
- Que sean de los más sobresalientes y característicos de la empresa y rama a que pertenezca.

##### 4.3.6.2 METODO DE GRADACION PREVIA O GRADO PREDETERMINADOS:

Consiste en:

- Establecer una serie de categorías o grados de ocupación.
- Elaborar una definición para cada una de ellas.



- Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores.

**Ventajas:**

- a) Es sencillo y rápido.
- b) Comprensible a todos los interesados.
- c) Son aceptados con gran facilidad.
- d) Su costo es pequeño.
- e) Facilitan los trabajos de valuación.

**Desventajas:**

- a) Toman los puestos en su conjunto, sin analizar los elementos o factores que lo integran.
- b) Se basan en juicios superficiales y prejuicios sobre la importancia de los puestos.
- c) Representan sólo un promedio de apreciaciones subjetivas.
- d) No dan bases para el establecimiento de jerarquías dentro de los grupos.
- e) Eliminan el empirismo en mínima parte.
- f) Su utilización se limita a empresas o negocios pequeños.

**4.3.6.3 METODO DE COMPARACION DE FACTORES:**

Dicho método comprende tres pasos:

- La ordenación de puestos tipo, en función de diversas características generales, denominadas comúnmente factores.
- La asignación de un valor monetario o de puntos a cada uno de los factores.

- La combinación ponderada de ambos resultados, para establecer un rango entre los puestos valuados.

**Puesto tipo:** son puestos básicos, facilitan la valuación y evitan tener que trabajar con todos y cada uno de los puestos que existen en una empresa.

**Factores:** son aquellos elementos o partes, o cualidades que integran un puesto y que permiten compararlo con los elementos de otros puestos.

Puesto es un todo, y el factor es una parte de ese todo.

**Punto:** es una unidad de medida que es utilizada para efectos de comparación y cuantificación, en la valuación de puestos, es arbitrariamente elegido y sin valor absoluto.

**Características de los puestos, o factores a utilizar:**

- **Habilidad:** inherente y adquirida.
- **Esfuerzo:** físico que el trabajador realizará.
- **Responsabilidad:** la que el trabajador debe poder asumir.
- **Condiciones de trabajo:** a las que debe hacer frente y soportar el trabajador.

**Ventajas:**

- a) Estudia y analiza cada puesto en función de factores establecidos.
- b) Al descomponer cada puesto en sus elementos integrantes, trata de tomar en cuenta lo que vale el esfuerzo humano que hay que pagar, así como los elementos.

subjetivos que el trabajador pone en juego.

- c) Es de fácil manejo, por el número reducido de factores.
- d) Elimina la rigidez característica del sistema de gradación y supera en mucho la estimación subjetiva del alineamiento.
- e) Favorece una mayor justicia en los pagos por salarios.

Desventajas:

- a) No es fácil de comprender por los interesados directos.
- b) Al incluir estimaciones de moneda, nos obliga a -- ser más objetivos y en consecuencia nos plantea dificultades de orden distinto al que se busca.
- c) Aunque usa algunos factores todavía no permite una apreciación correcta y amplia de la realidad, tendiendo más bien a deformarlas, por su propia simplicidad.

#### 4.3.6.4. METODO DE VALUACION POR PUNTOS:

Ofrece mayores ventajas para la correcta administración de sueldos y salarios. Se trata de un -- sistema técnico que permite jerarquizar los puestos de una empresa, asignando ciertas cantidades de valor (puntos) a cada una de las características fundamentales de los puestos, mismas que designamos con el nombre de factores.

Metodología:

- a) Nombramiento e integración del comité de valuación.
- b) Determinación de los puestos tipo.
- c) Fijación de los factores; habilidad, esfuerzo, res-

ponsabilidad y condiciones de trabajo.

- d) Elección de los subfactores: máximo 12 y mínimo 8.
- e) Ponderación de los mismos: señalando a cada factor un valor o peso en función de 100 en base a la importancia de las labores.
- f) Establecimiento de los grados en cada subfactor: - de acuerdo con la magnitud del trabajo que se pretenda desarrollar y con la importancia de la organización cuyos puestos se pretenda valorar.
- g) Definición de los grados: en forma escrita, clara, consisa y ordenada.
- h) Asignación de puntos a cada grado de los subfactores: en proporción aritmética, geométrica o con valores arbitrarios.
- i) Producción del manual de valuación: se integra con todos los puntos anteriores y es para uso de los miembros del comité.
- j) Interpretación de los análisis de puestos: por parte de los miembros del comité precisando características de los puestos a valorar con claridad, precisión y objetividad.
- k) Concentración de los datos de la especificación: - los datos que contiene la especificación deben ir apegados al manual de valuación.
- l) Clasificación de los mismos: se calificará cada factor con el número de puntos que corresponda.
- m) Fijación del valor "en puntos" correspondiente a cada puesto: es el valor definitivo en puntos de cada puesto, sumando los puntos asignados a cada subfactor, lo cual sirve para jerarquizar los puestos por orden de importancia.
- n) Comparación directa de los salarios y los valores en puntos: nos da como resultado las discrepancias generales que existan en nuestros salarios.
- o) Ajustes correspondientes: si algún puesto lo re-

quiere se ajusta y se continúa la valuación de los demás puestos por interpolación.

- p) Gráfica de dispersión de los salarios: es vaciar todos los datos (valores en puntos y salarios), en una gráfica.
- q) Determinación de la tendencia rectilínea de crecimiento en la gráfica anterior, en base a fórmula.
- r) Trazo de la recta ideal: mediante la unión de los puntos.
- s) Márgenes de amplitud: se establecen para que los salarios tengan la suficiente flexibilidad.
- t) Determinación de las escalas de valuación: se establece mediante el sencillo sistema de restar a los valores máximos de puntos y salarios comprendidos, el importe mínimo de los mismos asignados a los puestos de mayor y menor importancia respectivamente.

Con lo cual obtendremos la amplitud de los valores realmente utilizados, y dividiendo el residuo obtenido entre el número de grados o grupos de salarios que consideremos convenientes realizar, hallaremos un factor constante de incremento que nos permitirá establecer una escala.

#### Ventajas:

- a) El uso de un mayor número de factores permite un verdadero análisis de los puestos a valuar que de este modo, son verdaderamente justipreciados.
- b) El proceso fundamental es relativamente sencillo y claro.
- c) Reduce al mínimo la influencia subjetiva del título o personalidad del puesto.
- d) Los trabajadores lo aceptan con facilidad, cuando está bien descrito y especificado.

- e) Resume los criterios necesarios en definiciones - cuidadosamente elaborados.

**Desventajas:**

- a) La selección y definición de los factores resulta difícil y arbitrarias.
- b) Las ponderaciones de los dichos factores representan una limitación e impiden su aplicación a todos los grupos que integran la empresa.
- c) Es preciso un adiestramiento cuidadoso de todos -- los grupos que intervienen en el sistema.
- d) La valuación en si misma exige mayor tiempo que otros sistemas.

**4.3.7 MANTENIMIENTO Y CONSERVACION DE LAS VALUACIONES:**

Es conveniente establecer una revisión periódica de los datos registrados en el análisis de puestos.

La conservación de los datos depende de los sistemas de archivo que se utilicen en la organización.

## LA UNAM Y SU PERSONAL ACADEMICO

- 5.1 - Estructura y funcionamiento de la UNAM.
- 5.2 - El trabajo en la comunidad universitaria.
- 5.3 - Relaciones laborales.
- 5.4 - Estructura administrativa del personal académico.
- 5.5 - Problemas del personal académico.
- 5.6 - Administración de sueldos y salarios del personal académico.
  - 5.6.1. Sueldos del personal académico.

## 5.1 ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA UNAM

La Universidad es una organización social, es decir - una institución, constituida por un numeroso grupo de personas que buscan alcanzar determinados fines sociales, que individualmente sería imposibles de lograr.

El vínculo entre la Universidad y la sociedad se establece a través de la formación de personal técnico, profesional y de posgrado, y mediante el desarrollo de tecnología e investigación en ciencias y humanidades.

De acuerdo con el artículo 10. de su Ley Orgánica, la Universidad Nacional Autónoma de México es un organismo descentralizado del Estado, dotado de plena capacidad jurídica que tiene por fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales y extender los beneficios de la cultura.

Estos fines determinan las funciones que realiza la Universidad: docencia, investigación y extensión de la cultura. A éstas se les conoce como funciones sustantivas por que son las básicas o esenciales de la Institución.

Para su realización es indispensable contar oportunamente con un conjunto de recursos humanos, materiales y financieros en cantidad y calidad suficiente.

La UNAM, como organización social, requiere de una estructura que permita ordenar todas las unidades que la componen y establecer las relaciones entre ellas, con el objeto de lograr los fines establecidos.



La estructura de la UNAM se integra por tres elementos que son:

- a) Los órganos, los puestos y las plazas (categorías). Esto obedece a un principio de división de trabajo para lograr reducción de tiempo, esfuerzo y costo.
- b) Los niveles jerárquicos que son producto de la delegación de autoridad para permitir la supervisión y coordinación adecuadas.
- c) Las relaciones entre los órganos, puestos y plazas. Estas generalmente representan el tipo de autoridad que se posee en la organización: autoridad lineal, autoridad de asesoría y autoridad de mando especializado.

Por órgano se entiende el que tiene bajo su cargo la realización de una o varias funciones.

Por puesto, unidad de trabajo impersonal y específico, constituida por un conjunto de operaciones que debe realizar, aptitudes que debe poseer y responsabilidades que debe asumir su titular, en determinadas condiciones de trabajo.

Por plaza, conjunto de labores, responsabilidades y condiciones de trabajo asignadas de manera permanente a un empleado en particular, con determinada adscripción.

Por nivel jerárquico, división de la estructura administrativa que comprende todos los órganos que tienen autoridad y responsabilidad similares, independientemente de la clase de función que tenga encomendada. Un nivel jerárquico es un conjunto de órganos agrupados en razón de

grado de autoridad y responsabilidad y no de la clase de actividad.

Cuando esta estructura se presenta gráficamente se le conoce como organigrama. El término es una palabra compuesta: "grama" significa escrito, trazado o línea es un elemento que aparece pospuesto en la formación de algunas voces - españolas, por lo que, organigrama significa organización - representada en forma gráfica.

Los organigramas se pueden clasificar bajo diferentes criterios; en el caso de la Universidad por su objetivo son: estructurales o funcionales; por el área que representan: - generales y complementarios y, por su forma: verticales, horizontales o circulares.

Para cumplir con sus funciones primordiales, la Universidad se encuentra estructurada conforme a la Ley Orgánica y el Estatuto General de la UNAM, por un conjunto de dependencias, algunas de las cuales se dedican específicamente a uno o más de los objetivos primordiales de la UNAM, mientras que otras ofrecen apoyo a las primeras, ya sea de tipo académico, administrativo o académico-administrativo, lo cual se observa a continuación:

Junta de Gobierno: Le corresponde nombrar al Rector, a los Directores de las facultades, escuelas e institutos, y designar a los miembros del Patronato.

Las relaciones entre la Junta de Gobierno y las demás autoridades universitarias se establecen por conducto del Rector.

Sin embargo, la Junta tiene la facultad de convocar asambleas a cualquier miembro de la comunidad universitaria.

Consejo Universitario: Tiene facultad para expedir todas las normas y disposiciones generales encaminadas a la mejor organización y funcionamiento técnico, docente y administrativo y está precedido por el Rector.

Rector: Es el jefe nato de la Universidad. Es su representante legal y preside el Consejo Universitario. Su cargo dura cuatro años y puede ser reelecto una vez más.

La función del Rector es dirigir y coordinar la realización de las funciones de enseñanza, investigación y difusión de la cultura, buscando siempre el logro de los objetivos sociales de la UNAM.

Sus principales obligaciones y facultades son:

- Formar las ternas para las designaciones de Directores de facultades y escuelas, y someterlas a los Consejos Técnicos y a la Junta de Gobierno.
- Formar las ternas para las designaciones de Directores de institutos y someterlas a la consideración de la Junta de Gobierno.
- Hacer las designaciones del personal docente y técnico administrativo que no estén reservadas a otras autoridades universitarias.
- Cuidar el exacto cumplimiento de las disposiciones de la Junta de Gobierno, del Consejo Universitario y en general las que normen la estructura y funcionamiento de la Universidad.

Patronato Universitario: Le corresponde administrar el patrimonio y formular el presupuesto general anual de ingresos y egresos.

Tiene además, facultad para designar al tesorero, contralor y auditor interno, para gestionar el incremento -- del patrimonio universitario, así como el aumento de los ingresos de la Institución.

La función docente de la Universidad se realiza a través de las escuelas y facultades, y sus Directores dependen del Rector.

Los institutos tienen la función de realizar investigación científica y humanística.

El Colegio de Ciencias y Humanidades: Tiene como principal función crear proyectos interdisciplinarios de docencia e investigación donde participen dos o más dependencias académicas de la UNAM.

Tanto el coordinador del C.C.H. como los Directores de los institutos dependen directamente del Rector..

El Consejo de Estudios de Posgrado: Está presidido por el Rector. Su principal función es coordinar las actividades de las divisiones de estudios de posgrado, a fin de formar profesores e investigadores de alto nivel académico.

El Colegio de Directores de Facultades y Escuelas: - Tiene por objetivo mantener la comunicación adecuada entre el Rector y los miembros que lo integran. Ellos son los directores de las facultades y escuelas, el coordinador de Humanidades, el coordinador de la Investigación Científica y

el coordinador del Colegio de Ciencias y Humanidades.

Comisión Interna de Administración: Su objetivo es - planear y promover el continuo mejoramiento administrativo de la Universidad.

Las dependencias que colaboran directamente con el Rector y de acuerdo al orden que siguen en el organigrama:

Secretaría de la Rectoría: Tiene como finalidad básica: presentar atención directa por parte de Rectoría a las actividades de la vida universitaria que son fundamentales para lograr una adecuada integración de la comunidad.

Secretaría General: A través de sus dependencias cumple con los siguientes objetivos:

- Planear, organizar, coordinar, controlar y evaluar el registro escolar en la Universidad.
- Coordinar las actividades del Sistema de Universidad - Abierta.
- Administrar el programa de superación del personal académico de la UNAM.
- Prestar el servicio de información bibliográfica.
- Proporcionar los servicios de apoyo a las instituciones con estudios incorporados a la Universidad.
- Impartir cursos de lenguas extranjeras.
- Contribuir a la formación y actualización de profesores en el campo de las ciencias y técnicas de la educación.
- Realizar los trámites de inscripción y selección de los alumnos de primer ingreso.
- Sistematizar los esfuerzos en materia de estudios docentes y programación académica.

Coordinación de Extensión Universitaria: Tiene la función de extender, con la mayor amplitud posible, los beneficios de la cultura. Para ello, presta sus servicios a la comunidad universitaria y al público en general.

Coordinación de Humanidades: Su función principal es coordinar e impulsar las labores de los centros e institutos de investigación en humanidades, dentro de los lineamientos generales que fijen los propios consejos técnicos.

Coordinación de la Investigación Científica: Tiene como funciones principales:

- Convocar y presidir las sesiones de los consejos técnicos de la investigación científica.
- Servir de órgano ejecutivo de las decisiones tomadas por los consejos técnicos.
- Coordinar e impulsar las labores de los centros e institutos de investigación científica.

Abogado General: Tiene como objetivo principal representar a la Universidad en asuntos jurídicos y coordinar el sector jurídico administrativo.

Secretaría General Administrativa: Su objetivo básico es colaborar con el Rector en la organización, dirección y control de los servicios administrativos y auxiliares de la Universidad. Cuenta con el apoyo de las siguientes dependencias:

Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas: Cuyo objetivo es planear, organizar y dirigir el desarrollo de la cultura física, deportiva y recreativa de la Universidad.

Dirección General de Estudios Administrativos: Tiene como propósito estudiar y evaluar permanentemente la estructura, funciones y sistemas administrativos de la UNAM, con el fin de incrementar su eficiencia operativa.

Por otra parte, asesora a las dependencias universitarias sobre los problemas administrativos que se presenten y contribuye en la selección y capacitación del personal administrativo de confianza.

Dirección General de Obras: De acuerdo a los lineamientos establecidos por la UNAM, tiene como objetivo planear, construir y conservar las instalaciones universitarias, optimizando los recursos disponibles que se destinen para estos fines.

Dirección General de Personal: Propone los mecanismos de apoyo y servicio contractual y laboral de manera eficaz, respetando los principios, políticas y normas reglamentarias de la UNAM.

Dirección General de Presupuesto por Programas: Colabora con el patronato universitario en la formulación del presupuesto anual de ingresos y egresos. Para ello, realiza los estudios y la evaluación de los programas presupuestales, propiciando así, el óptimo aprovechamiento de los recursos de la Universidad.

Dirección General de Proveduría: Su objetivo fundamental es adquirir y suministrar oportunamente los bienes que requieran las diversas dependencias, con el fin de facilitar el cumplimiento de los programas universitarios.

Dirección General de Servicios Médicos: Su tarea es - promover y conservar la salud de la población universitaria.

Para ello, cumple con las siguientes funciones:

- Practica exámenes médicos a los alumnos de primer ingreso.
- Lleva a cabo programas de prevención, curación y rehabilitación.
- Presta servicio médico de emergencia a estudiantes y personal universitario.

Dirección General de Servicios Auxiliares: Proporciona los distintos servicios generales de apoyo administrativo para el cumplimiento de los programas básicos de la Universidad, como son: archivo, correspondencia, intendencia, transportes, vigilancia y prevención de siniestros.

Administración de Recintos Culturales, Recreativos y Deportivos: Tiene por objetivo proporcionar los recintos y los servicios de apoyo necesarios para la realización de las actividades culturales, deportivas y recreativas de la comunidad universitaria.

Tienda UNAM: Su propósito es satisfacer las necesidades de consumo fundamentales de los empleados universitarios, ofreciéndoles artículos de calidad, a un precio más bajo que en el mercado. Actualmente se cuenta con tres tiendas, dos en Ciudad Universitaria y una en Acatlán.

Dirección General de Cómputo para la Administración Central: Proporcionar servicios de cómputo a las dependencias y a las escuelas y facultades que requieran de éstos servicios; vigilar el uso de los servicios de cómputo; apoyar el



desarrollo de procesos y sistemas de control de flujos administrativos de cualquier dependencia; desarrollar un sistema único de información actualizada sobre movimientos administrativos y contribuir a la agilización de trámites; dirigir, coordinar y evaluar las actividades de ésta Dirección; mantener comunicación con las direcciones que integran el Programa Universitario de Cómputo; vigilar y mejorar el uso de los sistemas y recursos de cómputo; impulsar y divulgar nuevas técnicas de computación, así como conocer el avance sobre aplicaciones administrativas en sistemas distribuidos, a fin de utilizar adecuadamente estos recursos.

A continuación se anexa organigrama de la estructura de la UNAM (Cuadro No. 5).

## 5.2 EL TRABAJO EN LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

El trabajador universitario:

La Universidad Nacional Autónoma de México cumple una misión fundamental en los destinos de la nación. Es la principal formadora de profesionales que sirven a México: participan en la búsqueda y aportación de soluciones a problemas que nos afectan y difunde la cultura a nivel nacional.

El personal que conforma la comunidad universitaria está constituido por: profesores, investigadores, trabajadores administrativos y de confianza que son la esencia de ésta Institución.

La historia de la Universidad, desde la fundación de la Real y Pontificia Universidad de México en 1553, constituye un largo y difícil proceso intimamente ligado a la historia del país: la conquista de la Independencia significó la apertura al pensamiento universal; la época de la Reforma y el



triunfo de los liberales ayudó a cimentar una concepción que cristalizó en el proyecto de Justo Sierra para fundar una -- Universidad crítica e independiente.

Cuando se fundó en 1910 la Universidad Nacional de México, quedó como parte integrante de la organización centralizada del Estado. Sin embargo, sus empleados (en condición de servidores públicos) tenían derecho a pensiones por jubilación, así cuando no estaban ligados con el Estado por contratos de trabajo.

De modo expreso, los artículos 31 y 33 de la Ley Orgánica de 1929, se refieren a los trabajadores universitarios. El artículo 31 dice:

"Los empleados de la Universidad, de cualquier índole o categoría, no serán considerados empleados federales a partir de la promulgación de esta Ley, pero por razones de equidad y estando ellos encargados de un servicio público, continuarán gozando de los beneficios que la Ley de pensiones civiles de retiro les concede, quedando sujetos a las obligaciones y derechos de la misma Ley".

En esa época la Universidad contaba con diez mil estudiantes, mil profesores y quinientos trabajadores.

El 21 de octubre de 1933 se promulgó la nueva Ley Orgánica de la Universidad. Aunque de manera expresa no se refirió a los empleados docentes y administrativos, el artículo cuarto consideraba al Consejo Universitario la suprema autoridad, con las más amplias facultades para "organizar y definir el régimen interior de la Universidad", reservándole el derecho de dictar las medidas aplicables y conducentes a sus empleados.

Sin embargo, tres días antes de que se promulgara la Ley Orgánica se constituyó el "Sindicato de Empleados y Obreros de la Universidad Autónoma de México" (SEOUNAM), al que se le otorgó registro legal el 2 de noviembre de 1933. Este es el primer antecedente del sindicalismo universitario.

En los siguientes años, la Universidad se reorganizó en sus diferentes áreas y las nuevas generaciones de universitarios provocaron la transformación radical de los estudios superiores. En 1945 se publicó la nueva Ley Orgánica vigente hasta la actualidad en la cual se establecen como fines de la Universidad impartir educación superior, organizar investigaciones y extender los beneficios de la cultura.

En la década de los cincuenta la población estudiantil que demandaba educación superior había aumentado considerablemente, los edificios universitarios concebidos en 1910 para albergar grupos de tres o cuatro mil alumnos resultaban insuficientes ante la población de 20,000 estudiantes. Se hizo necesario entonces la construcción de una nueva Universidad acorde con las necesidades de la época.

En 1954 se inauguró la Ciudad Universitaria, sin embargo, las presiones demográficas continuaron aumentando y pronto quedó claro que estas instalaciones no podrían satisfacer la demanda creciente de educación media superior y superior.

El vertiginoso crecimiento que ha tenido la Universidad en los últimos años, determinó la necesidad de contar con un aparato administrativo cada vez más complejo, con el propósito de ofrecer un mejor apoyo a las labores de docencia, investigación y extensión universitaria. Esto implicó el surgimiento de una estructura administrativa que demandó un gran

número de trabajadores para cumplir adecuadamente con las tareas universitarias.

Las tareas primordiales que la UNAM realiza quedan comprendidas en cada una de las siguientes áreas:

- 1) Administrativa
- 2) Académica

#### 1. ADMINISTRATIVA:

Entre las funciones de apoyo a los fines sustantivos de la Universidad destacan las de carácter administrativo.

Estas se refieren a la planeación, organización, dirección y ejecución del trabajo que conduce al aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, materiales y financieros.

La rama administrativa se encarga de dotar a todas las dependencias universitarias lo indispensable para su funcionamiento de acuerdo a las necesidades del personal, instalaciones y equipo en cada lugar.

Las actividades que desempeñan los trabajadores administrativos pueden clasificarse en tres áreas, según los conocimientos y habilidades que exige la realización de sus tareas.

Estas pueden ser técnicas, administrativas y de interrelación humana.

Cuando se habla de conocimientos y habilidades técnicas, se hace referencia a los métodos, técnicas, procedimientos, etc. que son utilizados en la realización de las actividades específicas de un puesto.

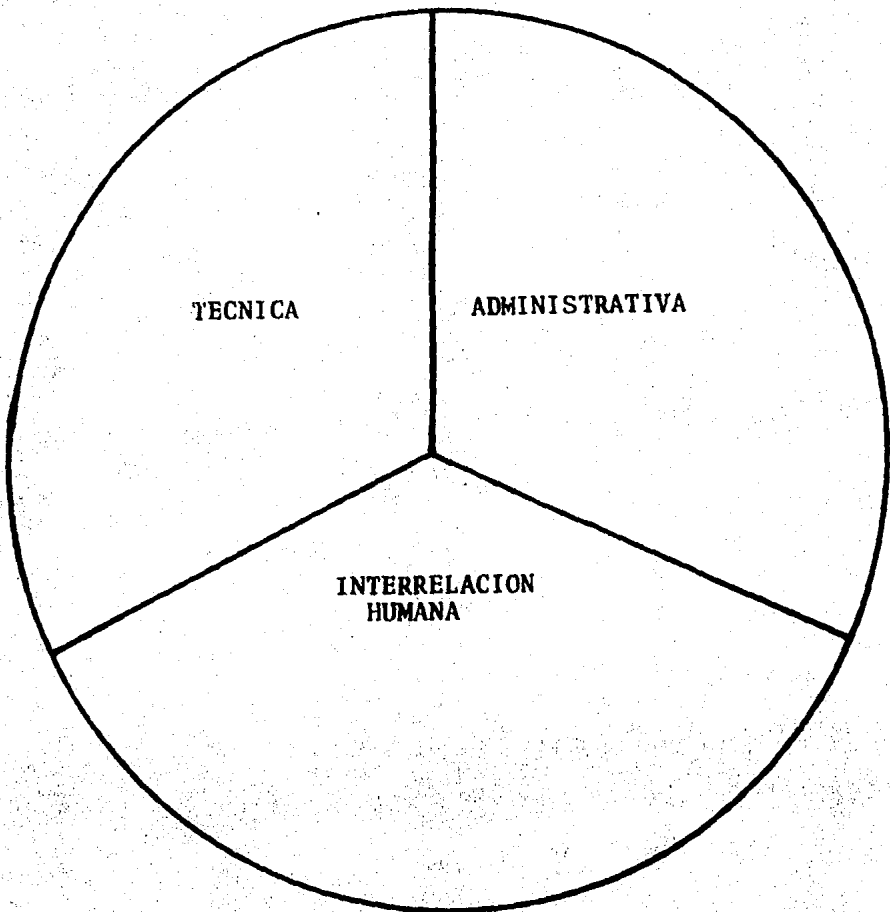
El área administrativa comprende todos los conocimientos teóricos y prácticos referidos a la ciencia administrativa y a los procedimientos administrativos específicos de la Universidad.

La interrelación humana se refiere a los conocimientos y habilidades necesarias para la convivencia y relación entre los individuos que forman la institución. Incluye además la habilidad y capacidades para comprender las necesidades y motivaciones propias de los colaboradores.

De acuerdo con lo anterior, un puesto estará constituido por las tres áreas (Ver cuadro No. 6) aunque en diferentes proporciones.

**CUADRO No. 6**

**AREAS QUE CONSTITUYEN UN PUESTO**



El trabajador administrativo, en base a su nombramiento o contrato puede ser:

- A) De confianza
- B) De base
- C) Temporal
- D) Por obra determinada

**A) DE CONFIANZA:**

Los empleados de confianza son trabajadores que tienen funciones de dirección, fiscalización o vigilancia de las tareas administrativas, así como los que integran al personal de las secretarías y ayudantías particulares y privadas de las autoridades y altos funcionarios de la misma.

**B) DE BASE:**

Los trabajadores de base son los que poseen una plaza y por consiguiente perciben un salario fijo, de acuerdo a un tabulador que especifica el salario mensual de cada puesto, nivel, categoría y jornada.

Los trabajadores de base ocupan un puesto de acuerdo al tabulador administrativo que está constituido por las siguientes ramas:

- a. Administración
- b. Obrera
- c. Profesional
- d. Auxiliar de administración
- e. Especializado técnico
- f. Especializado obrero

**C) TEMPORAL:**

Se considera personal temporal a aquellos trabajadores que se contratan por un tiempo determinado para satisfacer las necesidades extraordinarias de servicio para la Universidad.



#### D) POR OBRA DETERMINADA:

Son trabajadores por obra determinada los contratados para ejecutar una obra particular. Desempeñan sus labores el tiempo que dura la realización de la obra.

#### 2. ACADEMICA:

La transmisión y crítica del conocimiento, esencia de las actividades de docencia, y la creatividad académica que se expresan en la investigación, son parte fundamental del quehacer universitario. Estas dos grandes tareas, docencia e investigación constituyen la rama académica.

#### DOCENCIA:

De los fines sustantivos de la Universidad, la docencia es la actividad a la cual se dedica la mayor parte de los recursos físicos, humanos y financieros. El ejercicio de la docencia ha seguido un proceso de renovación constante para responder a las demandas de educación media superior y posgrado.

En los últimos 20 años, la población escolar que atiende la UNAM se ha incrementado notablemente hasta alcanzar la cifra de 328,000 alumnos, que representa un incremento del 300 por ciento respecto a 1970.

La enseñanza o docencia se lleva a cabo en las escuelas y facultades de la Universidad y se practica en los niveles de educación media superior; educación técnica, licenciatura, posgrado y educación especial con el objeto de formar profesionistas, investigadores universitarios y técnicos al servicio del país.

#### INVESTIGACION:

La investigación científica y humanística constituye - uno de los vínculos más importantes de la Universidad con - la sociedad.

A través de la investigación se generan nuevos conoci- mientos y descubrimientos para resolver los problemas que - se presentan en nuestro país.

Los primeros institutos de investigación se incorpora- ron a la UNAM en 1929, en los últimos veinte años se fundan otros y en la década de los setentas se crearon los Centros de Investigación Aplicada.

En los últimos años, se incrementaron los recursos hu- manos, bibliotecas, equipo, instrumentos e instalaciones, - en apoyo a la investigación universitaria, constituyéndose - en parte sustancial de la infraestructura científica de Mé- xico.

Siendo el personal académico de la UNAM la base de nues- tra investigación a continuación describiremos como está in- tegrado.

El personal académico esta integrado por:

- A) Técnico académico
- B) Ayudante de profesor o investigador
- C) Profesores e investigadores

Ahora bien, para comprender mejor dicha integración es necesario mencionar las categorías, niveles y requisitos -- que deben cumplir cada una de éstas, por lo que a continua- ción se explica más detalladamente. (Ver cuadro No. 7).

CLASIFICACION DEL PERSONAL ACADEMICO

PERSONAL ACADEMICO

A. TECNICO ACADEMICO

- ORDINARIOS

- AUXILIAR

- ASOCIADO

- TITULAR

{ A  
B  
C  
A  
B  
C  
A  
B  
C

- VISITANTES

B. AYUDANTES DE:

- MEDIO TIEMPO

{ A  
B  
C

b.1 PROFESORES

- TIEMPO COMPLETO

{ A  
B  
C

- POR HORAS

{ A  
B  
C

b.2 INVESTIGADORES

- MEDIO TIEMPO

{ A  
B  
C

- TIEMPO COMPLETO

{ A  
B  
C

PROFESORES

ASIGNATURA

{ A  
B

ASOCIADO

{ A  
B  
C

DE CARRERA

TITULAR

{ A  
B  
C

- ORDINARIOS

INVESTIGADORES

DE CARRERA

ASOCIADO

{ A  
B  
C

TITULAR

{ A  
B  
C

C. PROFESORES O INVESTIGADORES

- VISITANTES

- EXTRAORDINARIOS

EMERITOS

#### A) TECNICO ACADEMICO:

Son aquellas personas que hayan demostrado tener la experiencia y las aptitudes suficientes en una determinada especialidad, materia o área, para realizar tareas específi--cas y sistemáticas de los programas académicos y/o de servicios técnicos de una dependencia de la UNAM.

Los técnicos académicos podrán ser:

1. Ordinarios
2. Visitantes

#### CATEGORIAS Y NIVELES DEL TECNICO ACADEMICO:

1. Los técnicos académicos ordinarios podrán ocupar - cualquiera de las siguientes categorías, así como los niveles que se mencionan a continuación:

- 1.1 Auxiliar A, B, C
- 1.2 Asociado A, B, C
- 1.3 Titular A, B, C

#### 1.1 REQUISITOS MINIMOS PARA INGRESAR A LA CATEGORIA DE:

AUXILIAR: NIVEL "A":

- Tener grado de bachiller o una preparación equivalente.

AUXILIAR: NIVEL "B":

- Haber acreditado el 50% de los estudios de una licenciatura o tener una preparación equivalente.

AUXILIAR: NIVEL "C":

- Haber acreditado todos los estudios de una licencia tura o tener una preparación equivalente.

1.2 REQUISITOS MINIMOS PARA INGRESAR O SER PROMOVIDO A LA CATEGORIA DE:

TECNICO ACADEMICO ASOCIADO "A":

- Tener grado de licenciado o preparación equivalente, haber trabajado un mínimo de un año en la materia o área de su especialidad.

TECNICO ACADEMICO ASOCIADO "B":

- Tener grado de licenciado o preparación equivalente, haber trabajado un mínimo de un año en la materia o área de su especialidad y haber colaborado en trabajos publicados.

TECNICO ACADEMICO ASOCIADO "C":

- Tener grado de licenciado o preparación equivalente, haber trabajado un mínimo de dos años en la materia o área de su especialidad y haber colaborado en trabajos publicados.

1.3 REQUISITOS MINIMOS PARA INGRESAR O SER PROMOVIDO A LA CATEGORIA DE:

TECNICO ACADEMICO TITULAR "A":

- Tener grado de maestro o preparación equivalente y haber trabajado un mínimo de tres años en la materia o área de su especialidad.

**TECNICO ACADEMICO TITULAR "B":**

- Tener grado de maestro o preparación equivalente, y haber trabajado un mínimo de dos años en tareas de alta especialización, y haber colaborado en trabajos publicados.

**TECNICO ACADEMICO TITULAR "C":**

- Tener grado de doctor o preparación equivalente, haber trabajado un mínimo de cinco años en tareas de alta especialización y haber colaborado en trabajos publicados.

2. Los técnicos académicos visitantes: son los invitados -- por la Universidad para el desempeño de funciones técnicas académicas específicas por un tiempo determinado. En ese lapso podrán recibir remuneración de la Universidad.

**B) AYUDANTES DE PROFESORES Y DE INVESTIGADORES:**

Son ayudantes quienes auxilian a los profesores y los investigadores en sus labores. La ayudantía debe capacitar al personal para el desempeño de funciones docentes, o de investigación.

**AYUDANTE DE PROFESOR:**

Serán nombrados por horas, medio tiempo o tiempo completo.

Los ayudantes por horas podrán ocupar los niveles A o B y auxiliar a los profesores en una materia determinada, un curso específico o una sección académica.

**AYUDANTE DE INVESTIGADOR:**

Los ayudantes de investigador serán designados por me dio tiempo o tiempo completo.

**LOS AYUDANTES DE PROFESOR O DE INVESTIGADOR DE MEDIO TIEMPO O DE TIEMPO COMPLETO:**

Podrán ocupar cualquiera de los niveles siguientes: A, B, C y realizar las labores determinadas en los planes y pro gramas de trabajo de la respectiva dependencia.

**REQUISITOS MINIMOS PARA INGRESAR A LOS NIVELES DE PRO FESOR O INVESTIGADORES NIVEL "A":**

- Haber acreditado cuando menos el 75% del plan de estudios de una licenciatura o tener la preparación -- equivalente a juicio del consejo respectivo y un pro medio no menor de 8 en los estudios realizados.

**AYUDANTES DE PROFESORES O DE INVESTIGADORES NIVEL "B":**

- Haber acreditado la totalidad del plan de estudios de una licenciatura o tener la preparación equiva-- lente a juicio del consejo técnico respectivo.

**AYUDANTE DE PROFESOR O INVESTIGADOR NIVEL "C":**

- Haber acreditado la totalidad del plan de estudios de una licenciatura o tener preparación equivalente a juicio del consejo técnico respectivo.

- Haber trabajado cuando menos un año como ayudante - de profesor de investigador o de técnico académico.

### C) PROFESORES E INVESTIGADORES:

Los profesores o investigadores podrán ser:

1. Ordinarios
2. Visitantes
3. Extraordinarios
4. Eméritos

#### 1. PROFESORES O INVESTIGADORES ORDINARIOS:

Son personas que tienen a su cargo las labores permanentes de docencia e investigación.

Los profesores ordinarios podrán ser:

- a) De asignatura
- b) De carrera

Los investigadores serán siempre:

- a) De carrera

#### a) PROFESORES DE ASIGNATURA:

Son profesores de asignatura quienes de acuerdo con la categoría que fije su nombramiento, sean remunerados en función del número de horas de clase que impartan.

Podrán impartir una o varias materias, ser interinos o definitivos y ocupar cualquiera de las siguientes categorías: A o B.

#### REQUISITOS PARA SER PROFESOR DE ASIGNATURA CATEGORIA

"A":



- Tener título superior al de bachiller en una licenciatura del área de la materia que se vaya a impartir.
- Demostrar aptitud para la docencia.
- El requisito del título podrá dispensarse por acuerdo del consejo técnico.

**REQUISITOS PARA SER PROFESOR DE ASIGNATURA CATEGORIA "B":**

- Tener título superior de bachiller en una licenciatura del área de la materia que se vaya a impartir.
- Demostrar aptitud para la docencia.
- Haber trabajado cuando menos dos años en labores docentes o de investigación en la categoría A y haber cumplido satisfactoriamente sus labores académicas.
- Haber publicado trabajos que acrediten su competencia en la docencia o en la investigación.

**b) PROFESORES O INVESTIGADORES DE CARRERA:**

Son profesores o investigadores de carrera quienes dedican a la Universidad medio tiempo o tiempo completo en la realización de labores académicas.

Podrán ocupar cualquiera de las categorías siguientes:

1. Asociado A, B, C.
2. Titular A, B, C.

**REQUISITOS PARA INGRESAR COMO PROFESOR O INVESTIGADOR DE CARRERA DE LA CATEGORIA DE ASOCIADO NIVEL "A":**

- Tener una licenciatura o grado equivalente.
- Haber trabajado cuando menos un año en labores docentes o de investigación, demostrando aptitud, dedicación y eficiencia.

- Haber producido un trabajo que acredite su competencia en la docencia o en la investigación.

**REQUISITOS PARA INGRESAR O SER PROMOVIDO A LA CATEGORIA DE PROFESOR O INVESTIGADOR ASOCIADO NIVEL "B":**

- Tener grado de maestro o estudios similares, o bien conocimientos y experiencia equivalentes.
- Haber trabajado eficientemente cuando menos dos años en labores docentes o de investigación, en la materia o área de su especialidad.
- Haber producido trabajos que acrediten su competencia en la docencia o en la investigación.

**REQUISITOS PARA INGRESAR O SER PROMOVIDO A LA CATEGORIA DE PROFESOR O INVESTIGADOR ASOCIADO NIVEL "C":**

- Tener grado de maestro o estudios similares, o bien conocimientos y la experiencia equivalentes.
- Haber trabajado cuando menos tres años en labores docentes o de investigación, en la materia o área de su especialidad.
- Haber publicado trabajos que acrediten su competencia o tener el grado de doctor, o haber desempeñado sus labores de dirección de seminarios y tesis o impartición de cursos, de manera sobresaliente.

**REQUISITOS PARA INGRESAR COMO PROFESOR O INVESTIGADOR DE CARRERA DE LA CATEGORIA DE TITULAR NIVEL "A":**

- Tener título de doctor o los conocimientos y la experiencia equivalentes.
- Haber trabajado cuando menos cuatro años en labores docentes o de investigación, incluyendo publicaciones en la materia o área de su especialidad.

- Haber demostrado capacidad para formar personal especializado en su disciplina.

REQUISITOS PARA INGRESAR O SER PROMOVIDO COMO PROFESOR O INVESTIGADOR DE CARRERA DE LA CATEGORIA DE TITULAR-NIVEL "B":

- Tener título de doctor o los conocimientos y la experiencia equivalentes.
- Haber trabajado cuando menos cinco años en labores docentes o de investigación, incluyendo publicaciones en la materia o área de su especialidad.
- Haber demostrado capacidad para formar personal especializado en su disciplina.
- Haber demostrado capacidad para dirigir grupos de docencia o de investigación.

REQUISITOS PARA INGRESAR O SER PROMOVIDO COMO PROFESOR O INVESTIGADOR DE CARRERA DE LA CATEGORIA DE TITULAR NIVEL "C":

- Tener título de doctor o los conocimientos y la experiencia equivalente.
- Haber trabajado cuando menos seis años en labores docentes o de investigación, en la materia o área de su especialidad.
- Haber publicado trabajos que acrediten la trascendencia y alta calidad de sus contribuciones a la docencia, a la investigación o al trabajo profesional de su especialidad, así como su constancia en las actividades académicas.
- Haber formado profesores o investigadores que laboren de manera autónoma.

## 2. PROFESORES O INVESTIGADORES VISITANTES:

Son profesores, investigadores o técnicos académicos-visitantes los que con tal carácter desempeñen funciones -- académicas o técnicas específicas por un tiempo determinado, los cuales podrán ser remuneradas por la Universidad.

## 3. PROFESORES O INVESTIGADORES EXTRAORDINARIOS:

Son profesores o investigadores extraordinarios los -provenientes de otras universidades del país o del extranjero, que de conformidad con el Reglamento al Mérito Universitario hayan realizado una eminente labor docente o de investigación en la UNAM o en colaboración con ella.

## 4. PROFESORES O INVESTIGADORES EMERITOS.

Son profesores o investigadores eméritos, aquellos a quienes la Universidad honre con dicha designación por haber prestado cuando menos 30 años de servicio, con gran dedicación y haber realizado una obra de valía excepcional.

## 5.3 RELACIONES LABORALES

La transformación de la Universidad en un moderno, - complejo y vasto Sistema Universitario, impuso cambios en - las relaciones que privan en el seno de la comunidad.

El surgimiento y la consolidación de las organizaciones gremiales en la década pasada, aunque con antecedentes desde los años treinta, hizo evidente la diferenciación y - especificidad que establecen las relaciones de trabajo dentro de la comunidad universitaria. Este acontecimiento ha supuesto para la Universidad momentos tensos y difíciles --

que, sin embargo, han conducido a la generación de un conjunto de normas y regulaciones para la convivencia de los universitarios.

La cuestión laboral, es uno de los signos propios de la Universidad contemporánea y de la conformación moderna de la sociedad mexicana.

El apego a la Ley es el punto de partida que la Universidad asume como principio de comportamiento para enfrentar los problemas más intrínsecos a las relaciones laborales y a sus protagonistas: las autoridades y las organizaciones gremiales.

La Universidad reconoce la Asociación Autónoma del Personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México (AAPAUNAM), constituida el 22 de noviembre de 1979 como una asociación profesional que representa el genuino interés gremial del personal académico.

Y para el personal administrativo: el Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México (STUNAM), constituido el 27 de marzo de 1977.

Las relaciones laborales entre la Universidad y sus trabajadores quedan establecidas dentro del siguiente marco jurídico:

1. El decreto aprobado de la adición de la fracción XII al artículo 3º Constitucional el 9 de junio de 1980.
2. El apartado "A" del artículo 123 constitucional, fracción XIII.
3. Las reformas a la Ley Federal del Trabajo (1978)

artículos 153-A al 153-X, que rigen la capacitación - en materia Federal.

4. El artículo 13 de la Ley Orgánica de la Universidad.

5. El decreto aprobado el 20 de octubre de 1980 que adiciona un capítulo XVII al título sexto de la Ley - Federal del Trabajo, cuyo título es: "Trabajo en las Universidades e Instituciones de Educación Superior - Autónomas por la Ley".

6. La adición del título XII de las Condiciones Gremiales del Personal Académico del Estatuto del Personal Académico aprobado en noviembre de 1975.

7. El Contrato Colectivo de Trabajo que celebraron - por un lado la UNAM y por otro el STUNAM, el 1° de noviembre de 1980.

8. El Contrato Colectivo de Trabajo que celebraron - por un lado la UNAM y por otro las Asociaciones Autónomas del Personal Académico de la UNAM (AAPAUNAM) el 1° de febrero de 1981.

Como características generales de este marco jurídico podemos señalar las siguientes:

a) Las Instituciones de Educación Superior Autónomas tendrán la facultad de gobernarse a si mismas.

b) El Personal Académico y el Administrativo podrán organizarse en sindicatos o asociaciones.

c) El derecho de huelga es reconocido.

d) Las cuestiones de carácter académico como son: Admisión, promoción y definitividad son establecidos - por el Consejo Universitario y órgano similar.

## ESTATUTO DEL PERSONAL ACADEMICO:

Las relaciones entre la UNAM y su Personal Académico- quedan comprendidos en el Estatuto del Personal Académico; de acuerdo con lo dispuesto en los artículos 13 y 14 de la Ley Orgánica y en el título 4 del Estatuto General de la - UNAM.

Son materia de este Estatuto los siguientes puntos:

1. Funciones del Personal Académico.
2. Integración del Personal.
3. Derechos y Obligaciones del P.A.
4. Definiciones, categorías, niveles y requisitos del P.A.
5. Selección y adscripción del P.A.
6. Comisiones, licencias y jubilaciones del P.A.
7. Sanciones del P.A.
8. Programas para la formación del Personal.
9. Vigilancia del P.A. (Comisión Mixta).
10. Higiene y Seguridad del P.A. (C.M.)
11. Asuntos Migratorios del P.A.
12. Contrato Colectivo entre la UNAM Y LA AAPAUNAM.

### 5.4 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL ACADEMICO.

A continuación presentamos los objetivos y funciones- de cada uno de los organos que integran la Estructura Admi- nistrativa del Personal Académico de una Facultad.

#### LA DIRECCION:

Representa a la Facultad ante la Comunidad Universita- ria y fuera de ella, conduce su funcionamiento y vigila el cumplimiento de sus fines en el marco de la legislación -- universitaria.

#### EL H. CONSEJO TECNICO:

Tiene como finalidad servir como órgano de consulta a la Facultad; estudiar y dictaminar los proyectos o iniciativas que le presenten al Rector el Director de la Facultad, los profesores y los alumnos de ésta, así como conocer las resoluciones de carácter técnico o legislativo del Consejo Universitario o del Rector, que afecten a la Facultad para su adaptación o, en su caso, realizar de acuerdo al procedimiento establecido, las observaciones necesarias.

#### SECRETARIA DEL PERSONAL ACADEMICO:

Coordina y supervisa la acción de las Divisiones Académicas, para que satisfagan adecuadamente los servicios docentes y de investigación que requieren los programas de estudios profesionales de investigación y de posgrado.

#### SECRETARIA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS:

Supervisa la implantación de las políticas administrativas de los recursos humanos, materiales, y financieros para la realización de actividades propias de la Facultad.

#### COORDINADORES:

Tiene como objetivo implementar y vigilar el desarrollo del programa a su cargo, conforme a los lineamientos acordados por el Consejo Técnico, manteniendo un nivel óptimo en el proceso Enseñanza-Aprendizaje.

#### PERSONAL ACADEMICO:

Tienen como función impartir educación, bajo el principio de libertad de cátedra y de investigación, para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios, y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de temas y problemas de interés nacional, desarrollar actividades conducentes a extender con la mayor amplitud posible los benefi



cios de la cultura, así como participar en la dirección y administración de las actividades mencionadas.

#### AYUDANTES DE PROFESOR:

Prestar sus servicios de acuerdo a los planes y programas de la Facultad a la que se encuentran adscritos, -- coadyuvar en el plan de actividades del profesor o investigador al que dependa. Los ayudantes no podrán ser encargados responsables de una cátedra.

A continuación se anexa el Organigrama de la Estructura. (Ver cuadro No. 8).

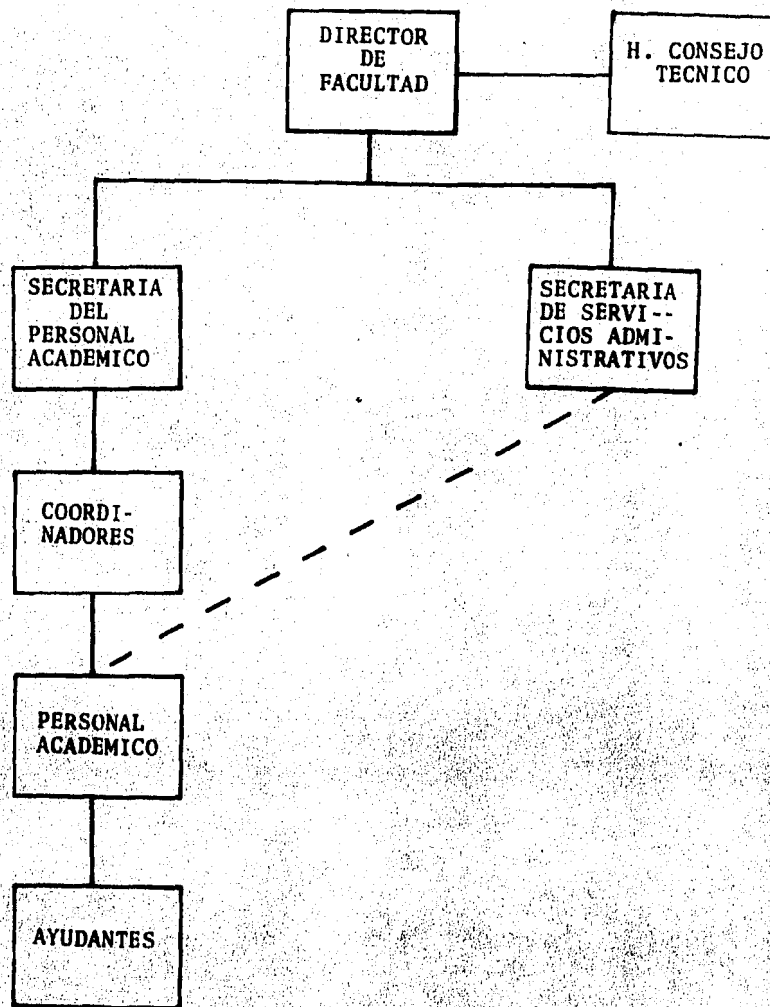
#### 5.5 PROBLEMAS DEL PERSONAL ACADEMICO

El 8 de diciembre de 1983 el Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México, Dr. Octavio Rivero Serrano, -- presentó a la consideración del Consejo Universitario un -- importante documento que trata sobre la Evaluación y Marco de Referencia para los Cambios Académico-Administrativos -- de la UNAM.

Este documento se elaboró a partir de una larga serie de reuniones de evaluación, iniciadas en agosto de 1982, -- con grupos de universitarios, organismos colegiados y a -- través de cuestionarios que han sido contestados por representantes de diversos sectores de la Universidad.

De esta larga serie de reuniones han salido dos ideas fundamentales. La primera de ellas se refiere a los grandes logros que ha alcanzado la Universidad en sus diferentes áreas; la segunda, apunta hacia los problemas de los -- diferentes sectores universitarios.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL PERSONAL ACADEMICO



A continuación se presentan los principales problemas del Personal Académico, ya que éste es el sector de la Universidad Nacional Autónoma de México al que nos enfocaremos en la presente investigación.

#### PROBLEMATICA:

Independientemente de su tipo de nombramiento, un profesor puede ser definido como un profesional de la enseñanza si tiene conocimiento de la disciplina que imparte y capacidad pedagógica para transmitirla; si realiza en la Institución o fuera de ella labores de investigación o práctica profesional y si cumple responsablemente con sus obligaciones de enseñanza y atención a los estudiantes.

Estos componentes básicos de todo profesional de la enseñanza deben darse tanto en un profesor de asignatura, contrato por horas, como en un profesor ordinario de carrera, su ausencia o defecto no sólo cancela un auténtico ejercicio profesional de la enseñanza, sino que impide la elevación de la calidad docente, así como el descubrimiento y la estimulación del talento de los estudiantes.

Algunos sectores universitarios lamentan la pérdida de una actitud profesional en la enseñanza. Esta situación puede explicarse por varios hechos:

- a) La existencia de un gran número de profesores de reciente ingreso con poca experiencia académica.
- b) En algunos casos se observan incumplimientos de aspectos estatutarios relativos a la definitividad y promoción de docentes e investigadores, así como a las obligaciones derivadas del Estatuto del Personal Académico.

c) Algunos miembros del personal académico no presentan o no se les exige presentar su informe anual de actividades y su proyecto anual de trabajo.

d) En algunas dependencias no se lleva control de asistencia ni se da un seguimiento de la actividad académica que permitan la evaluación individual y colectiva del personal académico, en contraste con otras que si lo hacen.

e) Existen también desigualdades entre las dependencias universitarias por lo que respecta a los criterios de ingreso y promoción de profesores e investigadores. Algunas por razones inaplazables de atención a la demanda escolar o por la necesidad de iniciar urgentemente proyectos académicos prioritarios se ven obligados a hacer excepciones en los requisitos de ingreso. En cambio otras dependencias más estabilizadas y con un desarrollo académico sostenido efectúan rigurosos procesos de selección de su personal académico, apegándose estrictamente a las disposiciones legales.

f) En los últimos años, la Universidad ha abierto continuamente concursos de oposición para obtener el estatus de profesores e investigadores que han demostrado institucionalmente su capacidad académica es necesario admitir que otros no muestren interés en participar en los concursos que fueron declarados no aptos por las comisiones dictaminadores y los consejos técnicos. Esta situación muestra a la vez descuido y la presencia de grupos de personal académico que no poseen las cualidades intelectuales y pedagógicas necesarias para la categoría y nivel que ocupan.

g) Existe otra situación que señalan los académicos de tiempo completo, y entre ellos principalmente los

que ocupan las categorías más altas, los más capaces y reconocidos es que la remuneración salarial de los universitarios es inferior a la de las personas que con las mismas características laboran en otras instituciones académicas o en el sector público.

h) Constituye un serio problema la desvinculación -- existente entre las tareas de docencia e investigación, situación que implica innecesariamente duplicación de esfuerzos y recursos en campos afines de estudio. Todavía se asiste más al hecho de que los investigadores no transmiten sus conocimientos y experiencias a las nuevas generaciones, por estar alejados de la actividad docente, y al de profesores que no renuevan los contenidos de su cátedra ni contribuyen a la expansión de su disciplina por no investigar sobre -- ella.

i) La influencia de prácticas laborales que no incentivan la superación académica.

j) La insuficiencia de los esfuerzos institucionales por formar y actualizar a la planta docente.

k) Las decisiones discrecionales de algunas autoridades en los plazos y términos de la contratación.

l) Se producen casos de ausentismo y delegación de -- funciones entre los ayudantes de profesores.

m) Los métodos de enseñanza y aprendizaje suelen ser los tradicionales, los mecanismos de evaluación a grupos grandes no son adecuados.

n) Existe para la mayoría del personal académico, que es calificado y responsable, una expectativa estrecha en la carrera académica, por lo que a la luz de la --

situación económica actual, no es fácil encontrar los estímulos suficientes para asegurar su permanencia.

Ahora bien, de todos los problemas antes mencionados, para fines de la presente investigación, hemos seleccionado analizar lo referente a la Remuneración Salarial del Personal Académico, (g).

## 5.6 ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

### 5.6.1 Sueldos del Personal Académico.

Anotaremos a continuación algunas consideraciones sobre salarios según el contrato colectivo de trabajo para el personal académico:

- . Salario: Es la retribución que corresponde a los miembros del personal académico por la prestación de sus servicios académicos siguiendo las normas estipuladas en el contrato colectivo, en los tabuladores y las demás prestaciones que reciban por su servicio.
- . El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador académico por sus servicios.
- . No puede ser disminuido el salario por ninguna razón, ni modificado por motivos de edad, raza, nacionalidad, sexo o ideología.
- . Los pagos de salarios se efectúan en cheques o en moneda nacional de curso legal por quincena los días diez y

veinticinco de cada mes.

El pago es oportuno de manera que los trabajadores entes en condiciones de recibir su salario el mismo día de pago en sus propios centros de trabajo.

Se cuentan con tabuladores que quedan comprendidas las diferentes categorías y niveles que existen así como los sueldos mensuales de cada categoría y nivel académico.

Las técnicas y criterios que se siguen en la fijación de sueldos en las diferentes categorías son establecidos por medio de negociaciones y pláticas entre representantes de la UNAM, APAUNAM y de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (GAPA).

Las revisiones de los trabajadores se hacen cada año, según el estatuto para el aumento de sueldos.

Uno de los criterios o bases más importantes para el aumento de sueldo es el que proporciona el Banco de México sobre la inflación y el poder adquisitivo de la moneda conforme a la situación económica del país.

Todos los asalariados del país hemos sentido en carne propia los efectos de la inflación y de la crisis, pero estos efectos se han agudizado los últimos años y sobre todo dentro de la UNAM.

Para muchas personas el académico universitario está en un paraíso ya que según la opinión generalizada, tienen grandes períodos vacacionales y que reciben inmejorables prestaciones y sus salarios están muy arriba del promedio. ¿Pero cuál es la realidad de las cosas?

En este inciso trataremos de hacer un análisis objetivo

y veráz de las condiciones en que el Personal Académico se encuentra; ya que el Personal Académico de la UNAM ha visto reducido el poder adquisitivo de su salario, lo que ha traído como consecuencia la desersión del personal, la disminución del nivel académico y sobre todo un deterioro de su calidad de vida.

Para ello se analizarán los siguientes factores:

- a) Salarios del Personal Académico de la UNAM (1976-1983).
- b) Presupuestos Generales de la UNAM 1976-1983).
- c) Presupuestos para Docencia e Investigación UNAM (1976-1983).
- d) Indices de Inflación del Banco de México (1976-1983).
- e) Salarios Míminos Generales (1976-1983).
- f) Salarios en otras Instituciones de Educación Superior (1984).
- g) Indices de Precios de artículos básicos (1976-1983).
- h) Salarios de Funcionarios Públicos y Privados a Nivel Profesional (1984).
- i) Distribución de Categorías y Niveles del Personal Académico de la UNAM. (1976-1983 y 1984).



Limitamos la investigación al período 1976-1983 y en algunos casos 1984, por dos causas principalmente: la primera que aunque las condiciones de vida del asalariado en nuestro país se han visto deterioradas desde tiempo atrás - la realidad es que en este período se ha agudizado gravemente el problema; y la segunda que dentro de la propia Universidad se produjo en el mismo período una disminución del nivel económico y académico del Personal Docente bastante notable.

Así tenemos que una vez delimitado el período en que se llevará a cabo el análisis, los puntos a tratar son los siguientes:

- 5.6.1.1 Estadística salarial de la UNAM.
- 5.6.1.2 Los salarios y el nivel académico.
- 5.6.1.3 La composición del personal docente y de investigación y sus repercusiones salariales.
- 5.6.1.4 La inflación y el Personal Académico de la UNAM.
- 5.6.1.5 Sueldos del Personal Académico de la UNAM vs. sueldos en la iniciativa privada, sector público y otras instituciones educativas.

#### 5.6.1.1 Estadística Salarial de la UNAM (76-83).

En este punto se analizará la relación entre el presupuesto general de la UNAM, los presupuestos para docencia e investigación, los salarios por hora del Personal Académico, y la relación entre presupuestos y número de alumnos.

Los resultados que el análisis del presupuesto general

de la UNAM arrojó, fueron hechos con la mayor objetividad, por lo que queremos anotar que de ninguna manera pretendemos responsabilizar a las autoridades universitarias por la situación que padece el Personal Académico; nuestra intención es que una vez detectada la participación de las propias autoridades en la pérdida del poder adquisitivo de los salarios de su personal, se reorienten las políticas en material laboral con el fin de recuperar los niveles académicos y económicos que alguna vez tuvo la UNAM.

Tomando como base los años 1976 y 1983 nos encontramos con una situación muy especial; que en siete años el presupuesto general de la UNAM se ha incrementado en 1109%, mientras que los salarios de sus profesores e investigadores sólo se han incrementado en un 466%. Si consideramos los índices de inflación oficiales (Banco de México) en el mismo período significa que en términos reales la UNAM recibe en 1983 un 6% más que en 1976 mientras sus profesores e investigadores reciben menos de la mitad (44%) de lo que recibían en 1976. (Ver cuadro No. 10 y 11).

En el cuadro No. 12 podemos observar que en los años - 1981, 1982 y 1983 los incrementos al presupuesto fueron bastante considerables, mientras que los salarios recibieron poco impulso, por lo que podemos apreciar que mientras la UNAM recibió, en 1983, 15,136 millones de pesos más que el año anterior, el Personal Académico sólo recibió incrementos que van desde \$60.60 a \$ 99.55 por hora en sus categorías más baja y más alta respectivamente.

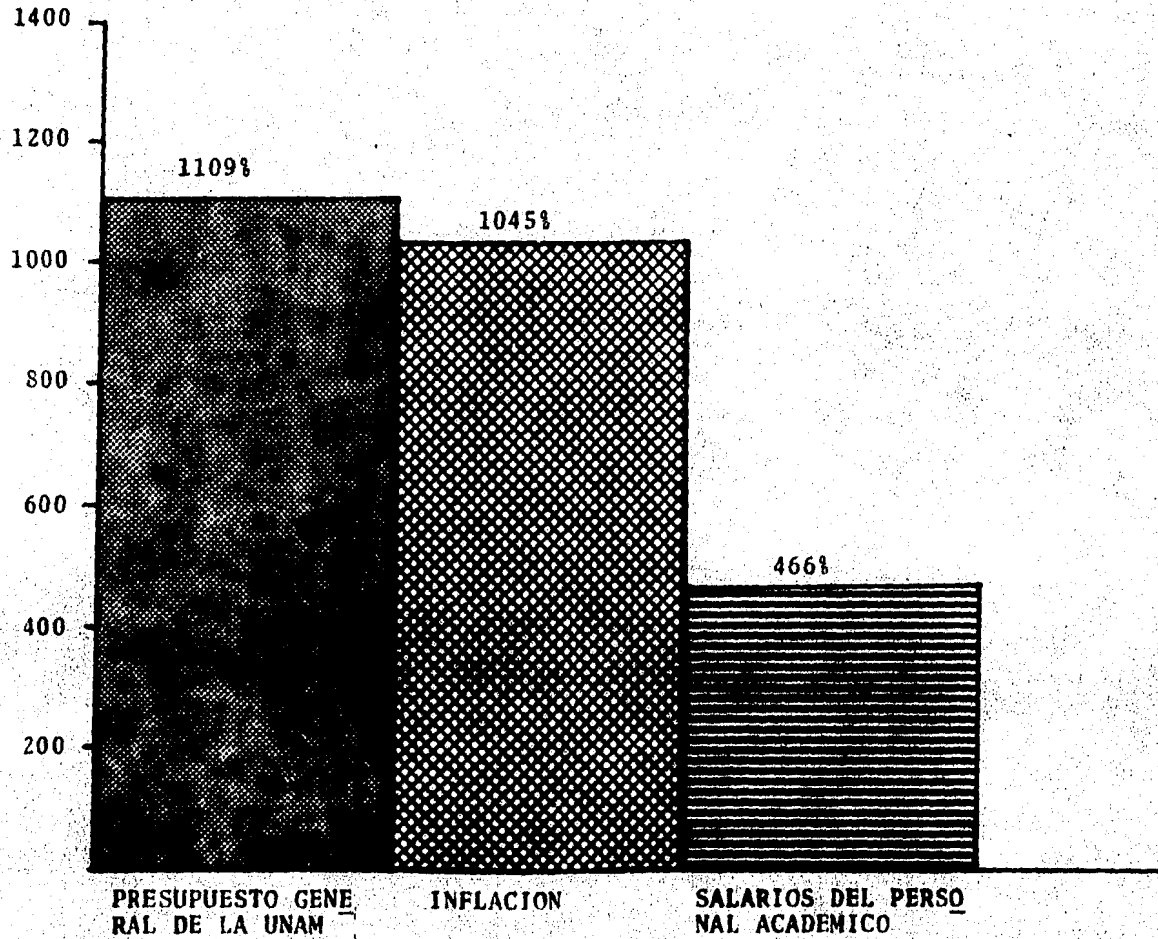
A los datos anteriores habría que hacerles algunas consideraciones, la primera sería que aunque la UNAM dedica gran parte de su presupuesto al rubro de la docencia (63.5% en promedio de 1976 a 1983), la realidad es que los incrementos en este rubro no se dirigen a la elevación del nivel

CUADRO No. 10

## PRESUPUESTO, SALARIO DE LA UNAM E INFLACION

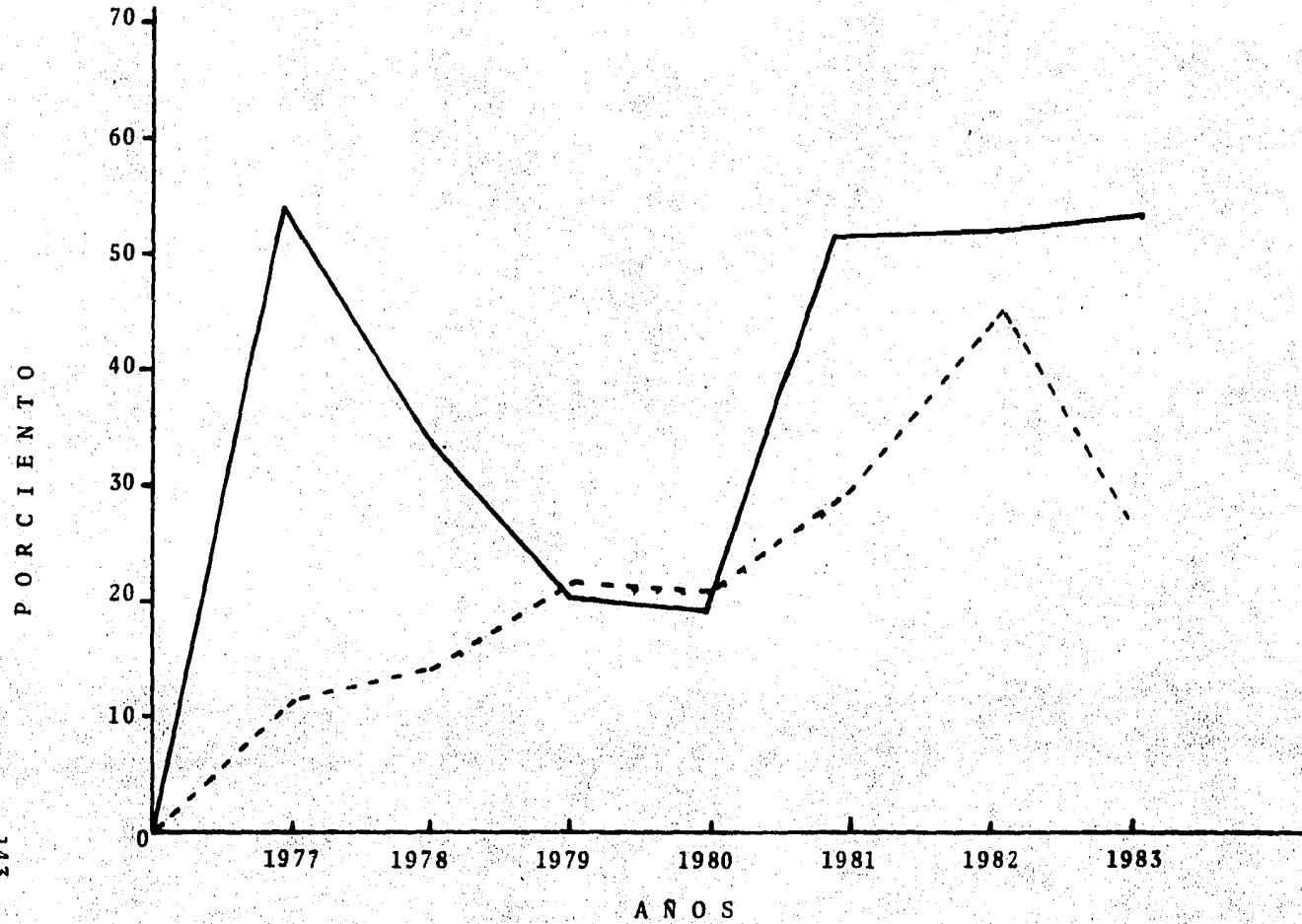
ANO	PRESUPUESTO EN MILLONES DE PESOS	INCREMENTO RESPECTO AL - AÑO ANTERIOR	SALARIO HORA-SEMANA- MES	INCREMENTO RESPECTO DEL AÑO ANTERIOR	INFLACION INCREMENTO
1976	\$ 3,779.00	0	\$ 324.00	0	0
1977	5,835.00	54.4 %	420.00	11.2 %	29.5 %
1978	7,851.00	34.5	470.00	14.8	12.0
1979	9,559.00	21.7	532.00	22.3	20.0
1980	11,366.00	18.9	640.00	20.3	29.8
1981	17,395.00	53.0	826.00	29.0	28.7
1982	26,800.00	54.1	1208.00	46.2	98.8
1983	41,936.00	56.5	1510.00	25.0	80.8
ACUMULADO	38,157.00	1109 %	1186.00	466 %	1045 %

GRAFICA DE INCREMENTOS EN EL PRESUPUESTO, SALARIOS DE LA UNAM E INFLACION



CUADRO No. 12

COMPARATIVO DEL INCREMENTO EN PRESUPUESTO Y EN LOS SALARIOS DE LA UNAM



académico y de vida del personal docente y de investigación, sino que se orienta hacia aspectos cuantitativos y no cualitativos, es decir, a crecer y no a autopreservar lo establecido, y ya lo decía Renate Maynt sociólogo alemán: una de las características de toda organización es la autopreservación, y esto lo explica así: es más importante preservar los valores y los intereses de una organización en momentos de crisis, que lanzarse a buscar objetivos que son inciertos.

Por lo que se deduce que las políticas en materia laboral no son muy congruentes con las necesidades del Personal Académico, de los estudiantes y de la propia Universidad.

Lo cual corroboramos con lo siguiente: mientras en 1976 estaban inscritos en todas las escuelas de la UNAM 238,753 alumnos a los cuales les correspondía el .0004% del presupuesto general a cada uno, para 1983 a los 279,938 alumnos sólo les correspondió el .00035%, es decir, un .00005% menos por alumno; este número, que podría parecer insignificante, representa en la actualidad \$152,046.61 por alumno al año, que, comparado con lo que corresponde a cada alumno en la actualidad, \$ 149,804.60, significa que cada uno recibe menos de la mitad en educación y servicios que en 1976, por lo que su nivel educativo desciende y por lo tanto su preparación para enfrentar las condiciones del mercado de trabajo es muy inferior.

#### 5.6.1.2 Los Salarios y el Nivel Educativo.

En este inciso se hace un análisis breve acerca de la relación entre profesores de tiempo completo y medio tiempo con los de asignatura, tratando de encontrar razones económicas y administrativas para explicar el nivel académico del profesorado de la UNAM.

Para las personas que crean que el factor económico no es determinante en el nivel educativo. Analicemos la relación entre maestros de tiempo completo y medio tiempo con el número de alumnos en esos períodos.

Para 1976 existían en la UNAM 25,007 maestros e investigadores de los cuales 14,516 (58%) eran de asignatura y 10491 (42%) eran de medio tiempo (MT) y tiempo completo (TC). En 1983 nos encontramos que de 31918 maestros e investigadores, 26,550 (83%) son de asignatura y 5368 (17%) son de MT y TC.

En términos reales 5123 maestros e investigadores de MT y TC han desertado o han cambiado de actividad primordial; éstos números son impresionantes, ya que casi la mitad del Personal Académico de planta de la UNAM se ha ido, y por otro lado la educación del estudiantado se esta manejando preponderantemente a través de maestros de asignatura, es obvio que estos profesores tienen otra ocupación principal y que la educación es en el mejor de los casos su ocupación secundaria, en estos terminos ¿Cuál de los dos se desempeñara mejor?

Para reforzar el dato anterior nos encontramos con que en 1976 a cada maestro de MT y TC le correspondían casi 23 alumnos y para 1983 le corresponden 52 o sea 129% más alumnos, con éstos números es lógico comprender el porqué de la disminución de 9.5 millones de pesos mensuales más de lo que entregaría si prevaleciera la situación de 1976, sumemosle costos de capacitación, espacios de estacionamiento y otros y así sabremos hacia dónde se va el dinero que podría dedicarse a satisfacer otras necesidades; para completar el cuadro hagamos un breve análisis de los efectos académicos de la sustitución de maestros de MT y TC por maestros de asignatura.

Un profesor de asignatura para poder ganar lo mismo que un maestro de TC de la categoría menor en la UNAM requiere - un mínimo de 36 horas de clase a la semana. Y tomando como base el principio pedagógico de que a cada hora de clase le corresponde una de preparación, significaría 72 horas de trabajo semanal para ganar el equivalente a 3 y media veces el salario mínimo en 1983 si a esto agregamos la política de la UNAM de permitir un máximo de 18 horas-semana-mes por profesor de asignatura, nos encontramos con que este debe impartir clases cuando menos en 3 escuelas diferentes para poder completar un ingreso que le permita subsistir.

En estos términos no es posible exigir un alto nivel académico. Por tal motivo no podemos asegurar que la movilización del Personal Académico se debe exclusivamente a políticas específicas de las autoridades, sino que puede deberse a algunas medidas que reduzcan el impacto de la deserción de los profesores de tiempo completo y medio tiempo, por lo que se infiere que las medidas tomadas no han solucionado el problema, sino que lo han incrementado al desviar recursos a otros rubros.

#### 5.6.1.3 La Composición del Personal Docente y de Investigación y sus Repercusiones Salariales.

Reforzando el inciso anterior, aquí se analiza la distribución del personal académico por áreas, escuelas y categorías, poniendo especial atención al rubro de la investigación.

Este breve análisis sobre la composición del Personal Académico de la UNAM, se realiza con el objeto de determinar las variables que podrían incidir en el rendimiento en materia de docencia e investigación en la UNAM.

Para la realización de este análisis se contó con la -



información que proporciona la Dirección General de Estadística en el Anuario Estadístico 1982, específicamente en lo que concierne al Personal Académico, los datos corresponden a la nómina de la segunda quincena de julio de 1982. La fuente citada hace la distinción entre personal docente (aquel que se dedica a la enseñanza, esta integrado por profesores, ayudantes de profesores y técnicos académicos) y personal de investigación (aquel que tiene como principal ocupación la investigación científica, social o humanística, esta integrado por investigadores, ayudantes de investigación y técnicos académicos en investigación).

El análisis se orientará de lo general a lo particular y de esta manera tenemos que el total del personal académico se distribuye como sigue atendiendo a su nombramiento. (Ver cuadro No. 13).

En cierta medida esta distribución del personal explica el bajo nivel en materia de investigación ya que sólo siete de cien académicos se encuentran realizando esta actividad con una categoría correspondiente a sus funciones, no se descarta la posibilidad de que entre el 8.9% del personal asignado a docencia (de medio tiempo y tiempo completo) haya quien se dedique a la investigación pero no como su función principal.

Es importante señalar que 83.8% del personal académico en la UNAM se dedica a la docencia pero su contratación es como profesor de asignatura, (trabajo sólo por horas) - su retribución se calcula en función de las horas-semanales que imparte, sin tomar en cuenta el trabajo de preparación de clase, elaboración de material didáctico, etc., lo que puede de alguna manera afectar el rendimiento en el proceso de enseñanza-aprendizaje, pues como decíamos en el

DISTRIBUCION DEL PERSONAL ACADEMICO

PERSONAL ACADEMICO	ABSOLUTO	%
Medio Tiempo	126	0.4
Tiempo Completo	2058	6.5
A Contrato y Visitantes	72	0.2
<b>Total Personal de Investigación</b>	<b>2256</b>	<b>7.1</b>
<b>De asignatura</b>	<b>26550</b>	<b>83.8</b>
Medio Tiempo	722	2.3
Tiempo Completo	2093	6.6
A Contrato y Visitantes	52	0.2
<b>Total Personal Docente</b>	<b>29407</b>	<b>92.9</b>
<b>Total General</b>	<b>31673</b>	<b>100.0</b>

inciso anterior; no dedica tiempo a la preparación porque no se le retribuye o no tiene tiempo para hacerlo porque no es su actividad fundamental.

Ahora bien, ¿cómo se encuentra distribuida el personal académico por organos de la UNAM? (cuadro No. 14).

Este cuadro muestra claramente como la mayoría del personal docente (92.3%) esta orientado a las facultades, escuelas y centros de enseñanza, así como la parte más significativa del personal de investigación (6.3%) se orienta a organos de investigación científica (4.5%) y humanística (1.8%).

Derivado del análisis anterior creemos que es importante por un lado conocer la composición del personal docente por categoría presupuestaría en las facultades, escuelas y centro de enseñanza, y por otra parte la composición del personal de investigación en los organos de investigación científica y humanística.

Empecemos con el personal docente por facultad. (cuadro No. 15).

Dos hechos se derivan del análisis de la gráfica anterior: Primero: en la inmensa mayoría la categoría predominante es la de asignatura (maestros por horas); segundo, el número de maestros por cada cien estudiantes en el caso más favorable (Facultad de Medicina) es de 48, es decir, dos alumnos por cada maestro y en el caso más desfavorable (Facultades de Derecho y Contaduría y Administración) hay 6 maestros por cada cien estudiantes. Cabe decir que en países desarrollados la proporción se invierte, y son más los maestros que los alumnos, por lo tanto es posible dedicarles

DISTRIBUCION DEL PERSONAL ACADEMICO POR ORGANOS DE LA UNAM

PERSONAL ACADEMICO POR ORGANOS DE LA UNAM	% TOTAL	% PERSONAL INVEST.	% PERSONAL DOCENTE
Organos de Investigación Humanística	1.8	1.8	0
Organos de Investigación Científica	4.6	4.5	0.1
Facultades, Escuelas y Centros de Enseñanza	92.7	0.4	92.3
Organos Complementarios de Enseñanza y Servicios Estudiantiles	0.3	0.2	0.1
Organos de Extensión Universitaria	0.6	0.2	0.4
TOTAL GENERAL	100.0	7.1	92.9

CUADRO No. 15

COMPOSICION DEL PERSONAL DOCENTE POR CATEGORIA  
PRESUPUESTARIA EN DIVERSAS DEPENDENCIAS

FACULTADES	PORCENTAJE			TOTAL PERSONAL DOCENTE (ABSOLUTO)	No. DE MAESTROS POR C/100 EST.
	ASIGNATURA	MEDIO TIEMPO	TIEMPO COMPL.		
Facultad de Arquitectura	92	5	3	734	12
Esc. Nal. de Art. Plasticas	97	-	3	207	19
Facultad de Ciencias	89	1	10	1689	37
Facultad de C. Polfticas y Soc.	78	3	19	872	12
Fac. de Contaduria y Admón.	85	4	11	839	6
Facultad de Derecho	88	7	5	545	6
Facultad de Economia	78	4	18	587	15
Esc. Nal. de Enf. y Obstetricia	98	-	2	256	12
Fac. de Filosofia y Letras	76	9	15	916	16
Facultad de Ingenieria	84	5	11	1505	15
Facultad de Medicina	98	-	2	5478	48
Fac. de Med. Vet. y Zootecnia	79	1	20	529	15
Escuela Nal. de Musica	97	1	2	199	8
Facultad de Odontologia	87	9	4	1041	23
Facultad de Psicologia	52	16	32	539	17
Facultad de Quimica	79	2	19	1085	27
Esc. Nal. de Trabajo Social	95	4	1	179	11
Centro de Lenguas Extranjeras	78	5	17	133	n.d.

mayor tiempo y atención más personalizada en su formación, además no es lo mismo trabajar con grupos de 30 alumnos que trabajar con grupos de 110, como se llega a dar, por ejemplo en la Facultad de Contaduría y Administración.

Se puede en este sentido ver afectada la labor docente por las políticas de contratación, por un lado al ser de asignatura y por otro, debido a la insuficiencia en la contratación para satisfacer las crecientes necesidades de la comunidad estudiantil.

Pasemos ahora a la distribución por categorías y nombramientos del personal de investigación en las áreas humanística y científica. (cuadro No. 16).

Como puede observarse en el área humanística en 64% de los casos se trata de investigadores asociados o titulares, mientras que estos mismos nombramientos significan en el área científica 58%.

Si pensamos que esta distribución por categoría y nombramiento del personal de investigación sigue vigente (fue extraída de la nómina de la segunda quincena de julio de 1982) y le aplicamos el tabulador de sueldos del personal académico vigente a partir del primero de febrero de 1984 tendríamos que el sueldo promedio mensual antes de descuentos para el personal de investigación por área y categoría es como sigue:

	AREA HUMANISTICA	AREA CIENTIFICA
Medio Tiempo	\$ 32,762.00	\$ 37,691.00
Tiempo Completo	77,029.00	77,967.00

COMPOSICION DEL PERSONAL DE INVESTIGACION POR CATEGORIA  
EN EL AREA HUMANISTICA Y CIENTIFICA

CUADRO  
No.16

Categoría y área	AREA HUMANISTICA 5 (Valores absolutos)			AREA CIENTIFICA 5 (Valores absolutos)			
	Nombramiento	MEDIO TIEMPO	TIEMPO COMPLETO	1	MEDIO TIEMPO	TIEMPO COMPLETO	1
Investigador Asociado		28	192	41	20	428	32
A		14	81		8	48	
B		6	55		9	201	
C		8	56		3	179	
Investigador Titular		3	121	23	9	353	26
A		3	50		3	131	
B		-	26		2	86	
C		-	45		4	136	
Ayudante de Investigador		1	12	3	0	6	0
A		-	1		-	-	
B		-	2		-	1	
C		1	9		-	5	
Técnico Acad. Auxiliar en In- vestigación		4	51	10	6	158	12
A		-	7		2	33	
B		2	14		2	49	
C		2	30		2	76	
Técnico Acad. Asociado en In- vestigación		15	80	18	7	340	24
A		12	24		2	121	
B		1	28		2	109	
C		2	28		3	110	
Técnico Acad. Titular en In- vestigación		2	23	5	2	85	6
A		2	9		-	46	
B		-	7		1	21	
C		-	7		1	18	
<b>TOTAL</b>		<b>53</b>	<b>479</b>	<b>100</b>	<b>44</b>	<b>1 370</b>	<b>100</b>

Estos son los salarios que ganan los investigadores y en contrapartida a ellos los requisitos que se piden para la mayoría de los casos (investigadores asociados y titulares) es por lo menos contar con una licenciatura en el nombramiento "A", maestría en el nombramiento "B" y doctorado en el nombramiento "C" además de experiencia en investigación, trabajos publicados y otros requerimientos más. Se exige demasiado para ofrecer tan poco.

Podría pensarse que tal vez el personal asignado a investigación (0.4% respecto del total del personal académico de la UNAM ó 3.2% respecto del total del personal de investigación) en las facultades, escuelas y centro de enseñanza podría ganar lo mismo que el personal asignado a los órganos de investigación científica y humanística, pero no es así ya que el sueldo promedio mensual antes de descuentos es de \$ 30,095.00 para el medio tiempo y \$ 54,170.00 para el tiempo completo. ¿A qué se deben estas diferencias, sobre todo en el segundo caso?

Esto nos lleva a la siguiente reflexión. Si tratándose de el mismo nombramiento se presentan diferencias entre organismos de la UNAM, ¿Que pasará entre nombramientos y más aún en la asignación del sueldo real que merece el personal académico atendiendo a sus cualidades y capacidades?

Para finalizar se presenta la composición porcentual del sueldo del personal docente asignado en las facultades, escuelas y centros de enseñanza por categoría y nivel. (ver cuadro No. 17).

En este caso el renglón, significa 59.2% del personal docente ya que se excluyen del cálculo las Unidades Multidisciplinarias (24.5%), Colegio de Ciencias y Humanidades (8%),



Escuela Nacional Preparatoria (9%), y el Sistema de Universidad Abierta (0.3%).

En los cuatro primeros casos se refiere al sueldo por hora-semana-mes, en los demás es el mensual, y para todos se refiere al sueldo antes de hacer las deducciones correspondientes. (del cuadro No. 17).

Las Facultades, Escuelas y Centro de Enseñanza tienen concentrados a seis de diez docentes, lo que significa una muestra representativa y que puede ser tomada para analizar los sueldos de este personal. Todo el personal goza de los mismos derechos y obligaciones que invalidarían la justificación en cuanto a su composición por motivos relacionados -- con la creación de derechos mayores para los profesores de carrera de medio y de tiempo completo respecto de los que pudieran crear los profesores y ayudantes de asignatura.

#### 5.6.1.4 La Inflación y el Personal Académico de la UNAM.

En este inciso se analizarán los efectos de la inflación en México, pero más específicamente en el Personal Docente y de investigación de la UNAM, poniendo especial énfasis en la disminución del poder adquisitivo de los salarios, utilizando índices oficiales y aquellos que estimamos se deberían considerar para el Personal Académico de la UNAM.

Antes de iniciar el análisis de los efectos inflacionarios en el nivel de vida del Personal Académico de la UNAM, haremos una observación pertinente, en la primera parte del mismo utilizaremos como parámetro los índices de inflación que maneja el Banco de México y que en nuestro país se utilizan como oficiales y en la segunda parte utilizaremos los índices de inflación que nosotros consideramos más acordes a la situación actual.

CUADRO No. 17

COMPOSICION PORCENTUAL DE SUELDOS DEL PERSONAL DOCENTE POR CATEGORIAS Y NIVEL

CATEGORIA Y NIVEL	SUELDO (pesos)	PORCENTAJE
Profesor ordinario de asignatura A	De 1948 a 35064	45.92
Profesor ordinario de asignatura B	2304 41472	15.03
Ayudante de profesor de asignatura A	1248 22464	8.34
Ayudante de profesor de asignatura B	1612 29016	18.34
Profesor Ordinarios de Carrera ASOC.T.C.	68796 83784	3.46
Profesor Ordinario de Carrera Titular TC	92740 113008	3.44
Profesor Ordinario de Carrera Asoc. MT	34398 41892	1.09
Profesor Ordinario de Carrera Titular MT	46370 56504	1.47
Técnico Académico Auxiliar TC	38124 50388	0.92
Técnico Académico Asociado TC	54448 71228	1.04
Técnico Académico Titular TC	77160 92740	0.15
Técnico Académico Auxiliar MT	19062 25194	0.41
Técnico Académico Asociado MT	27224 35614	0.31
Técnico Académico Titular MT	38580 46370	0.05
Ayudante de Profesor TC	41032 54448	0.02
Ayudante de Profesor MT	20516 27224	0.01

Para poder ver que tanto poder adquisitivo ha perdido el salario del Personal Académico, compararemos los siguientes factores, índices oficiales de inflación, incrementos a los salarios mínimos generales y los incrementos a los salarios del Personal Académico.

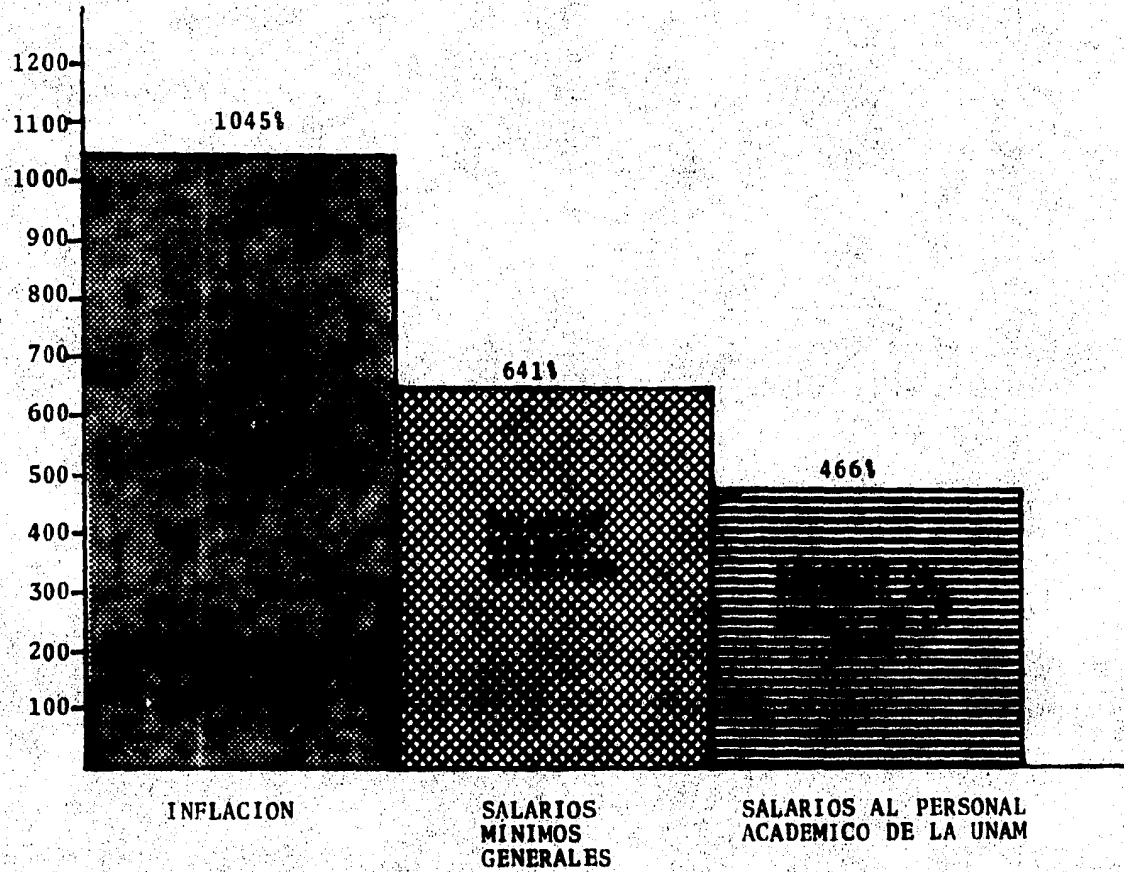
Como se puede ver en el cuadro No.19 la inflación acumulada en el periodo 76-83 llegó al nivel de 1045% mientras que los incrementos a los salarios mínimos fueron del orden del 641% en el mismo período, y el salario del Personal Académico de la UNAM en ese mismo período sólo se incrementó 466%, lo que significa una gran diferencia entre el aumento de precios y el aumento de salarios.

Esta situación nos indica que siguiendo los índices oficiales de inflación para que el Personal Académico recobrara el poder adquisitivo que su salario tenía en 1976 requeriría un incremento del 124% en enero de 1984 con ajustes trimestrales en relación al aumento del costo de la vida.

Pero lo que también llama la atención es que mientras que los salarios mínimos aumentan en relación al fenómeno inflacionario aunque en menor proporción, los salarios del Personal Académico no; lo que a todas luces es incongruente. Los trabajadores no universitarios tienen más derechos lo que significa que el tener más de 20 años de estudio y dedicación a la preparación del futuro del país, no los iguala en derechos con el resto de los trabajadores del país. (cuadro No. 18).

A continuación analicemos estos mismos rubros pero año por año (ver cuadro No. 19).

INCREMENTOS ACUMULADOS EN INFLACION, SALARIOS MINIMOS GENERALES  
Y SALARIOS DEL PERSONAL ACADEMICO



CUADRO No. 19

INCREMENTOS ACUMULADOS EN INFLACION, SALARIOS MINIMOS GENERALES Y SALARIOS DEL PERSONAL ACADEMICO (AÑO POR AÑO).

INCREMENTOS POR AÑO								ACUMULADO
Años / Concepto	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	76-83
Inflación	20.1	16.2	20.0	29.8	29.7	98.8	80.8	1045%
Salario mínimos generales	10.1	12.0	13.5	29.5	63.5	54.8	54.8	641%
Salarios del Personal Académico de la UNAM	29.0	12.0	22.3	20.3	29.0	46.2	25.0	466%

Como podemos ver en 1982 y 1983 se han remarcado las - diferencias, por un lado entre los salarios mínimos genera- les y los del Personal Académico las cuales podemos situar- en 17.3% y 29.8% respectivamente, lo que inevitablemente -- provoca que estos salarios tiendan a unirse y por el otro - las diferencias que en esos mismos años se produjeron entre el índice de inflación y los incrementos al Personal Acadé- mico de la UNAM que fueron del orden de 52.6% y 55.0% en 82 y 83 respectivamente, que como podemos apreciar vienen a re- forzar lo anteriormente expuesto sobre la pérdida del poder adquisitivo de los salarios, y si ya decíamos que en 1983 - los académicos universitarios ganan casi un tercio de lo -- que ganaban en 1976, también podemos ver que actualmente ga- nan la mitad en términos reales de los que obtenían en 1981. Dato que nos indica que el proceso inflacionario no se redu- ce sino que se acelera.

Ahora bien todas las conclusiones anteriores se basa-- ron en los índices de inflación oficiales, pero para ver -- que tan reales son estos, lo determinaremos fijando nuestros propios índices siguiendo el procedimiento que a continua-- ción se describe:

- Primero: Determinar cuáles son los diez artículos o - servicios básicos para el Personal Académico de la UNAM.
- Segundo: Determinar el costo promedio de cada uno de- esos artículos o servicios en 1976.
- Tercero: Determinar el costo promedio de los mismos - para diciembre de 1983.
- Cuarto: Comparar ambos costos y estimar porcentajes- de incremento en cada artículo o servicio.

Quinto: Calcular el peso específico (ponderación) - que cada artículo o servicio tiene en el salario del Personal Académico.

Sexto: Aplicar esta ponderación a los incrementos - y calcular un porcentaje acumulado de los incrementos a los 10 artículos básicos.

(Ver cuadro No. 20).

Como podemos apreciar la inflación acumulada a diciembre de 1983 fue de 1172.5% comparada con 1045% que da el -- Banco de México hay una diferencia de 127.5% que significa -- que el profesor y/o investigador universitario gana ahora -- el 39% de lo que obtenía en 1976 o sea casi un tercio de su salario real en esa época, con lo que podemos determinar -- que para obtener los mismos satisfactores que en 1976 el -- Personal Académico de la UNAM requeriría un incremento sala -- rial del 151% en enero de 1984 y como habíamos dicho con revisiones salariales trimestrales y de acuerdo a los índices de inflación acumulados.

Para confirmar el dato anterior utilizamos otros pará -- metros de comparación por ejemplo en 1976 un maestro de asig -- natura de categoría "A" recibía por hora-semana-mes \$25.92 dólares, ahora en 1983 recibió el equivalente a \$ 9.43 dóla -- res casi un tercio de la cantidad anterior. Ante este pano -- rama ahora nos podemos explicar la famosa fuga de cerebros.

En el caso de los automóviles la situación es más alar -- mante, y consideramos este factor debido a que dentro de -- los artículos básicos en el consumo del Personal Académico -- fue el mayor incremento obtuvo para el periodo 76-83.

INCREMENTOS REALES EN LOS 10 ARTICULOS QUE EL PERSONAL ACADEMICO DE LA UNAM  
CONSIDERA BASICOS (PERIODO 1976-83).

Orden de Importancia	ARTICULO O SERVICIO	PRECIO PROMEDIO 1976*	PRECIO PROMEDIO DICIEMBRE 1983	INCREMENTO PORCENTUAL	PESO ESPECIFICO DE CADA FACTOR	INCREMENTO REAL
1	CARNES	\$ 48.00 Kg.	\$ 600.00	552%	11.9	6,568.8
2	ROPA (TRAJES Y VESTIDOS)	\$ 900.00 pza.	\$ 8,500.00	844%	16.9	14,263.6
3	RENTA (2 recamaras en la Col.del Valle)	\$ 1,500.00 mes	\$ 24,000.00	1,500.00%	10.6	15,900.0
4	GASOLINA (NOVA)	\$ 2.00 Lt.	\$ 30.00	1328%	12.1	6,068.8
5	GRANOS (frijol, arroz, etc.)	\$ 6.43 Kg.	\$ 42.00	553%	3.4	1,880.2
6	LIBROS (200 págs.)	\$ 25.00 c/u	\$ 400.00	1,500%	7.8	11,700.0
7	ESCUELAS	\$ 1,000.00 mes	\$ 10,000.00	1000%	5.1	5,100.0
8	AUTOMOVIL (VW SEDAN)	\$ 56,000.00 pza.	\$ 1,050,000.00	1775%	11.2	19,880.0
9	DOCTORES Y DENT. (1a. consulta)	\$ 130.00 cons.	\$ 2,000.00	1438%	8.0	11,504.0
10	ZAPATOS (Hombre-mujer)	\$ 300.00 par.	\$ 4,000.00	1233%	5.9	7,274.7
11	OTROS	-----	-----	1005%	7.1	7,135.5
						117,248.6
PORCENTAJE DE INFLACION ACUMULADO REAL 1976-1983						1172.5%



En 1976 un profesor requería 173 hora-semana-mes de trabajo para adquirir un VW sedan austero, en diciembre de 1983 el mismo profesor requirió 695 hora-semana-mes para adquirir el mismo tipo de auto, esto nos conduce a la conclusión de que actualmente es imposible para un profesor que solo dispone de su ingreso universitario adquirir un auto, que representa el salario de 19 meses cuando en 1976 representaba el de casi cinco meses.

Y así podríamos seguir encontrando parámetros y la situación sería todavía más grave pero solo para ilustrar, en el siguiente inciso compararemos los salarios del Personal Académico de la UNAM con los de los sectores público, privado y otras universidades.

#### 5.6.1.5 Sueldos del Personal Académico de la UNAM vs Sueldos en la iniciativa privada, sector público y otras instituciones educativas.

En este punto nos valdremos de otras investigaciones en materia de sueldos y salarios, con el fin de comparar a nivel profesional las remuneraciones en diversos sectores, así como otras universidades.

El presente análisis se basa en el artículo ¿Guerra de Salarios? realizado por el licenciado Sergio Fernández de la Barrera y publicado en el No. 389 de la revista Expansión fecha: abril 25 de 1984. El cual se refiere a la comparación de sueldos entre el sector público y el sector privado, a los que agregaremos los salarios del Personal Académico de la UNAM.

Por lo que toca a los niveles jerárquicos que serán analizados, el licenciado Fernández tomó como parámetro la-

clasificación adoptada por el gobierno federal - por resultar ésta más clara y distintiva y se hizo un intento de homologar los puestos más frecuentes en el sector privado. Los criterios seguidos para esto último fueron tres:

- . El área de especialidad.
- . La posición que, por lo general, ocupan un puesto de esa naturaleza en un organigrama tradicional.
- . y la extensión del tramo de control (o sea el número aproximado de colaboradores director e indirectos, que tiene bajo sus ordenes).

La comparación en estos términos paritarios solo se pretende validar a nivel de grandes instituciones, con el objeto de hacer más clara la comparación, se han deslindado las percepciones en efectivo de las prestaciones directas - valorables en numerario. Algunas prestaciones de carácter aleatorio (como el servicio médico, seguro de vida, etc.) - se han descartado por tener una aplicación diferencial de acuerdo a las circunstancias individuales, y cuyo cálculo resultaría complicado y muy difícil de concretar.

En cuanto a las fuentes de información el licenciado Sergio Fernández consultó dependencias del Ejecutivo y algunas de las principales entidades paraestatales; así como empresas privadas de las que se consideran avanzadas en materia de salarios. Es preciso dejar claro que la encuesta sobre salarios realizada en las compañías privadas, solo puede considerarse representativa de empresas grandes, para adoptarla a la mediana y pequeña empresa es necesario ponderar los salarios aplicando índices proporcionales de .8 y .6 respectivamente.

Por lo que toca a los niveles jerárquicos del Personal Académico de la UNAM se tomaron en cuenta los requisitos m

nimos para ingresar en los nombramientos y categorías que - especifica el Estatuto del Personal Académico de la UNAM vi gente, ya expuestos ampliamente en incisos anteriores, pero que pueden resumirse en los siguientes puntos:

- . Grado académico mínimo: bachiller hasta doctorado - o preparación equivalente.
- . Haber trabajado un mínimo variable de tiempo (de 1- a 3 años) en la materia o área de su especialidad.
- . Haber colaborado o producido trabajos que acrediten su competencia en la docencia o en la investigación.
- . Haber trabajado un mínimo variable de tiempo (de 2- a 5 años) en tareas de alta especialización.
- . Haber trabajado un mínimo variable de tiempo (de 1- a 6 años) en labores docentes o de investigación, - en la materia o área de su especialidad.
- . Haber desempeñado labores de dirección de seminarios y tesis o impartición de cursos, de manera sobresaliente.
- . Haber demostrado capacidad para formar personal especializado en su disciplina.
- . Haber formado profesores o investigadores que laboren de manera autónoma.

Como puede observarse la función del Personal Académico de la UNAM es fundamental ya que incluso abastece del -- personal necesario que requiere tanto el sector público como el sector privado equiparable a esta responsabilidad, -- cuáles son los beneficios económicos que obtiene.

Es conveniente aclarar que todos los datos que se consignan pertenecen al primer trimestre de 1984.

Se presenta en el siguiente cuadro comparativo las --

percepciones en efectivo por concepto de sueldo neto mensual, para la pequeña empresa privada, el sector público y el Personal Académico de la UNAM, en siete niveles preestablecidos por los criterios ya señalados. (Ver cuadro No. 21).

Puede observarse que sólo hasta el cuarto nivel jerárquico se da una equivalencia posible de sueldos del personal académico y que además significa 41% respecto del sueldo en el sector público y 68% respecto de la empresa privada; para el quinto nivel significa 37% y 72% respectivamente; en el sexto nivel, 36% y 79% y, en el séptimo nivel 33% y 75%.

En general, se encuentra el Personal Académico ante una profunda desigualdad en materia de sueldos respecto del sector privado (pequeña empresa) y más aún respecto del sector público, que se vería acentuada si consideramos una serie adicional de percepciones directas (automóvil que puede darse un uso o en venta financiada, subvención para gasolina, servicio de chofer, membresías de tarjetas de crédito, bonos de actuación en el caso del sector público, "premios" y/o compensaciones especiales en el sector privado y otros más como seguro de vida, gastos médicos y vales de despensa, los cuales se otorgan también al Personal Académico de la UNAM, pero no se comparan en su cuantía).

Es importante destacar que el sueldo promedio del personal académico correspondiente al cuarto nivel solo es percibido por 3.4% del total, en lo que respecta al sueldo del quinto nivel lo percibe 0.15%; para el sexto nivel la cifra asciende a 3.5%, finalmente el séptimo nivel significa 1.05% ¿Qué pasa entonces con la mayoría restante (91.9%) de los trabajadores de la educación universitaria?

CUADRO No. 21

CUADRO COMPARATIVO DE SUELDOS  
(MILES DE PESOS)

NIVELES	SECTOR PUBLICO	PEQUEÑA EMPRESA PRIVADA	PERSONAL ACADEMICO DE LA UNAM
1	\$ 637	SE	SE
2	309	\$ 243	SE
3	287	192	SE
4	248	150	\$ 102
5	230	116	84
6	211	97	77
7	196	85	64

En lo que se refiere a la comparación de los sueldos - del Personal Académico de la UNAM respecto de otras institu- ciones educativas de nivel superior, para fines meramente - enunciativos se hace la comparación de dos Universidades -- una localizada en la zona norte y la otra en la zona sur y - que por razones obvias no se mencionan los nombres.

El análisis sigue refiriendo datos correspondientes al primer trimestre de 1984.

La comparación se limita a los profesores de asignatura que perciban su sueldo por hora-semana-mes, es decir, de - pendiendo del número de horas impartidas, se estima el monto total mensual. (Ver cuadro No. 22).

Sería temerario afirmar que en general la UNAM otorga - sueldos más altos, por ser limitado el número de institucio - nes que se comparan, pero lo que si puede afirmarse es que - la diferencia entre las instituciones que se comparan es -- más significativa para la categoría "B" que para la catego - ría "A" ya que por ejemplo en la categoría de profesor de - asignatura "A", la universidad "Sur" paga el 82% de lo que - paga la UNAM y para la categoría de profesor de asignatura - "B", la misma universidad "Sur" paga el 77% de lo que retri - buye la UNAM.

Consideramos que ha pesar que el problema de retribu - ción económica para el personal académico en las institu - ciones de educación superior no es solo un problema que -- atañe a la UNAM, sino en general a las instituciones educa - tivas del país, y que es necesario si queremos pensar en - un desarrollo independiente y soberano basado en la forma - ción de eficientes recursos humanos, que debemos es - tar concientes de las graves desigualdades y contradiccio -

nes que existen en materia de remuneración en el sector edu  
cativo.

CUADRO No. 22

CUADRO COMPARATIVO DE SUELDOS EN INSTITUCIONES EDUCATI  
VAS DE NIVEL SUPERIOR (EN PESOS)

CATEGORIA	UNIVERSIDAD DE LA ZONA NORTE	UNIVERSIDAD DE LA ZONA SUR	UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
Profesor de Asig- natura "A"	\$ 1762.00	\$ 1593.00	\$ 1948.00
Profesor de Asig- natura "B"	2090.00	1780.00	2304.00



**CAPITULO VI**

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como mencionamos en la Introducción, lo que cualquier persona busca en el desempeño de su trabajo, además de lograr su realización personal, es el recibir una remuneración justa a cambio de su labor, y la Administración de Sueldos y Salarios se encarga de calcular lo que cada trabajador, en función de su puesto, debe recibir por su trabajo demostrando al asalariado la justicia de esa remuneración.

Es por lo anterior, por lo que consideramos de importancia fundamental la incorporación de un Programa de Administración de Sueldos y Salarios a cualquier Institución.

A lo largo de nuestra investigación hemos observado las consecuencias que genera la inexistencia de un adecuado Programa de Administración de Sueldos y Salarios del Personal Académico en la UNAM, los cuales detallaremos a continuación:

- El personal Académico de la UNAM esta emigrando hacia los sectores públicos y privados donde recibe remuneraciones que van desde dos hasta seis veces más de lo que recibe en la Universidad o en el peor de los casos se va al extranjero donde recibe más de diez veces su salario actual.
- La deserción del personal de medio tiempo y tiempo completo en el lapso de siete años.
- La sustitución de éste personal por otros de asignatura en el caso de docentes y por horas en el caso de investigadores.

- La disminución del personal de investigación.
- La disminución del nivel académico de alumnos y maestros.
- El personal académico de la UNAM en la actualidad esta ganando casi un tercio de lo que obtenía en 1976, por lo que ha dejado de adquirir satisfactores que por su precio ya no estan al alcance ni siquiera del personal de las categorías más altas.
- Que se esté marginando al sector educativo a todos los niveles al otorgar aumentos menores que a otros sectores.
- Que al parecer no es adecuada la distribución del personal académico de la UNAM, ni por sus categorías ni por su permanencia laboral.
- La revisión de sueldos es cada año, de acuerdo al estatuto, lo que no esta de acuerdo con la realidad económica del país, puesto que la inflación económica se manifiesta en períodos más cortos.
- Es importante que la UNAM desarrolle y mantenga una estructura de salarios objetiva, que proporcione una base para determinar equitativamente el salario que cada profesor o investigador deba recibir. Esta estructura deberá proporcionar los medios para que los sueldos de cada profesor o investigador, esten relacionados con el trabajo que desempeñan y con los sueldos que se pagan en las demás instituciones. Además deberá permitir que su sueldo este de acuerdo con la calidad de su desempeño y proporcione un incentivo para mejorar.

Nuestra hipótesis se corrobora por todo lo antes expuesto es decir:

"Un acertado programa de Administración de Sueldos y Salarios evitará por un lado la deserción del personal académico, el deterioro del poder adquisitivo de su salario y por otro lado la disminución del nivel académico en la UNAM".

Ahora bien, nos atrevemos a ofrecer una serie de recomendaciones, las cuales en caso de adoptarse creemos que resultarían benéficas para poder mejorar los sistemas de remuneración que imperan en la UNAM, y lo más importante aún que satisfagan al personal académico:

1. Es impostergable la equilibración de los salarios del personal académico de la UNAM en función de los siguientes factores:
  - Poder adquisitivo de bienes y servicios cuando menos -- igual que en 1976.
  - Competividad ante el sector público y privado.
  - Competividad internacional a nivel de Latino América.
  - Incrementos periódicos mínimos al nivel de los salarios mínimos generales.
  - Y el más importante de acuerdo a los índices de inflación.
  
2. Realizar una retabulación de categorías más acorde con las capacidades y requerimientos de los puestos que permita la obtención de ingresos decorosos a todo profesorado universitario. (Valuación de Puestos).

De éstas dos recomendaciones se desprende nuestra tercera recomendación y es:

3. La formulación de un programa de Administración de Sueldos y salarios que abarca los siguientes puntos:

- a) Criterios que se deben tomar en cuenta para la elaboración de un programa.
- b) Fases del programa.
- c) Consideraciones.

a) CRITERIOS:

Estos son:

- Inflación
- Mercado
- Competencia
- Necesidad económica
- Desarrollo personal

(Ver cuadro No. 23 que los muestra gráficamente).

- INFLACION:

Se debe tomar en cuenta los índices inflacionarios proporcionados por el Banco de México, así como el poder adquisitivo de la moneda conforme a la situación económica del país, ya que los sueldos se comportan como los precios de las mercancías, subiendo ante la escasez y disminuyendo ante la abundancia, la oferta y la demanda se convierten en factores determinantes de los sueldos.

- MERCADO:

Los sueldos deben ser comparados con los de las empresas similares enclavadas en la comunidad (Mercado de Trabajo).

- **COMPETENCIA**

Se deben relacionar los salarios de cada trabajador con la complejidad y trascendencia del trabajo desarrollado en función de su puesto, así como con los salarios que se pagan en otros puestos de la empresa.

- **NECESIDAD ECONOMICA:**

Se debe tomar en cuenta que el salario es un móvil para muchos, y lo es sólo en el sentido que se mueve para alcanzarlo; pues un satisfactor de necesidades primarias, y un medio de distribución de riqueza.

- **DESARROLLO PERSONAL:**

Muchas personas no sólo trabajan por el dinero, pero si lo hacen por vocación por el prestigio que les podría ocasionar, además de la oportunidad de participar en el rediseño de su trabajo para enriquecerlo y así obtener sus metas personales y al mismo tiempo luchar por alcanzar las metas de la organización.

b) **FASES DE UN PROGRAMA**

**OBJETIVO**

**Análisis de puestos**

Determinar los componentes de un trabajo determinado a fin de lograr una clara comprensión de los diferentes puestos y funciones que se dan en una organización.

**Descripción de puestos.** Registrar en forma clara y sistemática los componentes determinados en el análisis.

Valuación de puestos.	Determinar el valor relativo de los puestos entre si, en función de sus componentes (nunca de sus ocupantes).
Categorización de puestos.	Agrupar en unidades de organización llamadas categorías a puestos de importancia relativa similar.
Curva de salarios.	Por una parte, representar gráficamente las prácticas actuales de remuneración al relacionar la valuación de los puestos con los sueldos efectivamente pagados, y por la otra, comparar los valores del mercado de trabajo contra los de la organización en cuestión.
Tabulador de salarios.	Establecer valores monetarios para cada una de las categorías en función de la valuación de puestos y del mercado de trabajo. (encuesta).
Políticas de administración de sueldos.	<p>Normar en forma general la administración del programa. Habitualmente relaciona dos factores para determinar el monto y periodicidad de los diversos tipos de aumento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desempeño del empleado.</li> <li>2. Ubicación del sueldo real dentro de las cifras marcadas por el tabulador para sus categorías.</li> </ol>

\* Fases básicas, cuya utilización, no utilización o adecuación

ción dependeran de las necesidades y condiciones de cada organización.

c) CONSIDERACIONES:

Uno de los requerimientos para el éxito de dicho programa es la buena voluntad por parte de la Administración para resolver problemas y controversias relativas a la valuación de puestos, además de que la organización actue sinceramente en sus intentos para proporcionar los sueldos que tienen derecho a percibir, se debe tomar en cuenta al personal y al sindicato para que estén convencidos de que el programa esta sirviendo a sus mejores intereses.

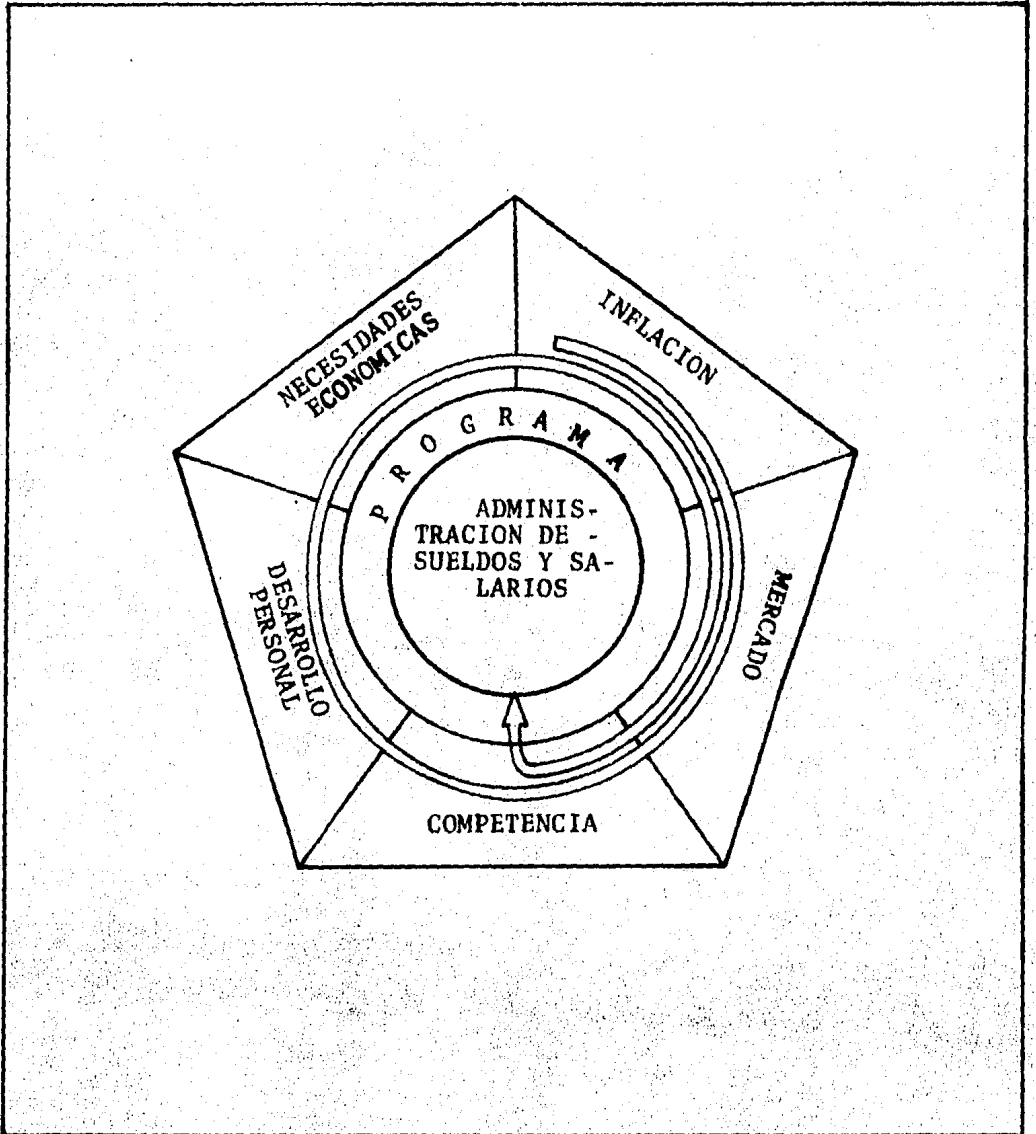
Aunque obvio resulte quizá habrá de mencionarse que el programa debe no sólo implantarse sino también mantenerse actualizado, ser administrado de acuerdo a lo previsto y con los controles necesarios para evitar desviaciones y así mantener su continuidad.

En el programa es deseable la congruencia entre sus diferentes fases ya que normalmente estas se constituyen en escalones que hay que recorrer previamente a la propia implantación.



CUADRO No. 23

SISTEMA DE UN PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS



## B I B L I O G R A F I A

1. Martín del Campo Rafael "Valuación y Compensación Objetiva del Sueldos" México, D.F. Ed. Trillas 1982.
2. Trueba Urbina Alberto. "Ley Federal del Trabajo" . -- México, D.F. Ed. Porrúa 1982.
3. Universidad Nacional Autónoma de México "Evaluación y Marco de Referencia para los Cambios Académicos Administrativos" México, D.F. Ed. Publicaciones UNAM 1984.
4. Dirección General de Estudios y Proyectos Legislativos "Legislación UNAM" México, D.F. Ed. Nuevo Mundo.1978.
5. Secretaría General Administrativa Dirección General de Estudios Administrativos "Manual de Organización" México, D.F. Ed. Imprenta Nuevo Mundo 1982.
6. Reyes Ponce Agustín "Administración de Empresas" 1a. - parte México, D.F. Ed. Limusa 1983.
7. Reyes Ponce Agustín "Administración de Empresas" 2a. -- parte México, D.F. Ed. Limusa 1983.
8. Arias Galicia Fernando "Administración de Recursos Humanos" México, D.F. Ed. Trillas. 1981.
9. Churden Herbert y Sherman Arthur W. "Administración de Personal" México, D.F. Ed. Continental 1971.
10. Reyes Ponce Agustín "Administración de Personal" (Relaciones Humanas) México, D.F. Ed. Limusa WILEY 1973.

11. Reyes Ponce Agustín "Administración de Personal" (Sueldos y Salarios) México, D.F. Ed. Limusa WILEY 1973.
12. Dirección General de Personal; Subdirección de Capacitación UNAM "Curso de Inducción a la Universidad" México, D.F. 1984.
13. Torres Xammar Miguel "Efectos de la Inflación en los -- Sueldos del Personal Académico de la UNAM" México, D.F. Investigación INEDITA 1984.
14. Tesis: Iturbide Guillermo: "Administración de Personal en una Empresa de Ingeniería Civil" Universidad Ibero - Americana 1975.
15. Secretaría General Administrativa, Dirección General de Personal "Comparativo del Contrato Colectivo de Trabajo Para el Personal Académico 83-85", México, D.F. 1983.