



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

POSGRADO EN BIBLIOTECOLOGÍA Y ESTUDIOS DE LA INFORMACIÓN

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES BIBLIOTECOLÓGICAS Y DE LA INFORMACIÓN

**VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO PARA BIBLIOTECAS DE
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADAS MEXICANAS: ESTUDIO
COMPARATIVO**

TESIS

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

MAESTRA EN BIBLIOTECOLOGÍA Y

ESTUDIOS DE LA INFORMACIÓN

PRESENTA:

LAUDIA VIRGINIA HURTADO MARTÍNEZ

ASESOR: DR. FEDÉRICO HERNÁNDEZ PACHECO

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES BIBLIOTECOLÓGICAS Y DE LA INFORMACIÓN

Ciudad de México, Febrero 2017



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

*El Señor es mi pastor;
nada me falta.
En verdes praderas me hace descansar,
a las aguas tranquilas me conduce,
me da nuevas fuerzas
y me lleva por caminos rectos,
haciendo honor a su nombre.
Aunque pase por el más oscuro de los valles,
no temeré peligro alguno,
porque tú, Señor, estás conmigo;
tu vara y tu bastón me inspiran confianza.
Salmo 23*

A mi alma máter, la *Universidad Nacional Autónoma de México*, que ha plasmado en mí la fuerza y la vitalidad para poseer grandes ideales.

Al *Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología*, por la beca otorgada para la realización de esta maestría como una oportunidad de vida.

Al *Dr. Federico Hernández Pacheco*, por su invaluable orientación en la realización de este trabajo de tesis, por su apoyo y paciencia en los momentos difíciles.

A los revisores del presente trabajo: *Dr. Juan José Calva, Dr. Hugo Figueroa, Dra. Lina Escalona y Dra. Brenda Cabral*, por el tiempo dedicado y los comentarios que realizaron para hacer de este trabajo un aporte digno a la profesión.

A los *profesores de la maestría*, quienes expandieron mi panorama profesional.

A mi madre *Lidia Martínez Hernández*, a quien le debo más de lo que jamás podré retribuirle. Sin ella, nada sería posible en mi vida.

A mi amiba, mi hermana *Lilia Flores Domínguez*, porque siempre ha estado presente; por las ideas, por las correcciones y por leer este trabajo tanto como yo.

DEDICADA A

Mi hijo Mateo Benjamín, llegaste a mi vida para cambiarlo todo, con sólo una sonrisa inyectas en mí las fuerzas para seguir adelante a pesar de las circunstancias. Te amo.

Mis tías Concepción, Cristina y Elena; les agradezco también su apoyo y el no haberme dado la espalda en esos momentos en los que me falle a mí misma.

Mis hermanos por brindarme su apoyo, su cariño y hacerme sentir amada y protegida.

Mi cuñada Itzel y a mis amados sobrinos.

Mi padre Jorge Hurtado Velázquez.

Mi abuelito Fernando, mi abuelita Rosa y mi mamá Dip porque aunque ya no estén físicamente en mi vida, su recuerdo y sus consejos viven en mi mente y en mi corazón.

Mis amigos de siempre porque me han demostrado que los lazos de sangre no son los más fuertes: Belem Bernal, Jazmín Sánchez, Juan Ángel Mora, Sandra Rodríguez, Ricardo Rivas y Daniel Alberto Velázquez.

Los amigos que llegaron con esta maestría y con los que he vivido momentos excepcionales: Elnath Rubio, Lyssania Morales, Darío Lorenzo y Salvador Vázquez.

Luisa Fuentevilla, colega y amiga, porque fuiste parte importante de este logro, gracias por tus consejos y por todas esas charlas. Lamento que todo haya terminado así.

Jorge Acosta, amigo, sigue luchando y echándole ganas a la vida, a tus proyectos; algún día lograrás todos tus sueños.

M.O.R

“Y debo decir que confío plenamente en la casualidad de haberte conocido. Que nunca intentaré olvidarte, y que si lo hiciera, no lo conseguiría. Que me encanta mirarte y que te hago mío con solo verte de lejos. Que adoro tus lunares y tu pecho me parece el paraíso. Que no fuiste el amor de mi vida, ni de mis días, ni de mi momento. Pero que te quise, y que te quiero, aunque estemos destinados a no ser.” — Julio Cortázar

ÍNDICE

Introducción.....	1
1. Administración de recursos humanos.....	8
1.1. Evolución de la administración de Recursos Humanos.....	8
1.2. La administración de recursos humanos en México.....	13
1.3. Funciones.....	18
1.4. Objetivos.....	20
1.5. Técnicas utilizadas.....	21
1.5.1. Análisis y descripción de puestos de trabajo.....	22
1.5.2. Análisis de puestos de trabajo.....	24
1.5.3. Descripción de puestos de trabajo.....	30
1.5.4. Valoración de Puestos de Trabajo.....	35
1.5.4.1. Métodos de Valoración de Puestos de Trabajo.....	37
1.5.4.1.1. Método de puntuación.....	38
2. Instituciones de educación superior privadas.....	41
2.1. Historia de la educación superior privada en México.....	42
2.1.1. Clasificación de las Instituciones privadas de Educación Superior.....	46
2.1.2. Panorama General de las Instituciones de Educación Superior Privadas.....	50
2.1.3. Bibliotecas universitarias privadas.....	52
2.1.3.1. Tipos de bibliotecas universitarias privadas y características.....	52
2.2. Bolsas de trabajo.....	53
2.2.1. Características.....	54
3. Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo para bibliotecas en Instituciones privadas de educación superior publicados en bolsas de trabajo en línea.....	55
3.1. Introducción.....	55
3.2. Materiales y métodos.....	55
3.3. Resultados.....	64
3.3.1. Identificación del puesto para bibliotecas según tipo de IESP.....	64
3.3.2. Descripción de los puestos en bibliotecas de IESP.....	66

3.3.3.	Especificación de los puestos para bibliotecas en IESP	67
3.3.4.	Perfil solicitado para los puestos en bibliotecas de IESP	72
3.3.5.	Valoración de los puestos de trabajo según el método de puntuación	74
3.3.5.1.	IESP tipo 1 instituciones religiosas.....	74
3.3.5.2.	IESP tipo 2: instituciones de élite.....	78
3.3.5.3.	IESP tipo 3: instituciones de absorción de la demanda	82
3.4	Discusión de resultados	87
	Conclusiones.....	89
	Obras consultadas	92

Tablas

Tabla 1.	Momentos principales de la administración de personal	9
Tabla 2.	Organización del trabajo en México.	16
Tabla 3.	Funciones de la administración de Recursos Humanos.	20
Tabla 4.	Fases para la valoración de puestos de trabajo.	39
Tabla 5.	Factores para la valoración de puestos.	40
Tabla 6.	Estructura de la descripción de puestos.	57
Tabla 7.	Fases para la valoración de puestos.	58
Tabla 8.	Vacantes publicadas.	59
Tabla 9.	Explicación de los factores para la valoración de puestos.	61
Tabla 10.	Grados de valoración para aptitudes o requisitos profesionales.	62
Tabla 11.	Grados de valoración para esfuerzo.	62
Tabla 12.	Grados de valoración para responsabilidades.	62
Tabla 13.	Grados de valoración para actividades.	63
Tabla 14.	Valores en puntos para cada factor.	63

Gráficas

Gráfica 1.	Nombre del puesto.	64
Gráfica 2.	Ingreso mensual.	65
Gráfica 3.	Días trabajados.	66
Gráfica 4.	Horario laboral.	66
Gráfica 5.	Actividades a desarrollar.	67
Gráfica 6.	Conocimientos.	68
Gráfica 7.	Habilidades requeridas.	69
Gráfica 8.	Nivel de estudios solicitado.	70
Gráfica 9.	Estudios especializados.	70

Gráfica 10. Idioma.	71
Gráfica 11. Experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización).	71
Gráfica 12. Responsabilidades del puesto.	72
Gráfica 13. Edad deseable.	73
Gráfica 14. Tiempo de experiencia.	73
Gráfica 15. Atributos complementarios.	74
Gráfica 16. Instrucción solicitada en IESP tipo 1.	75
Gráfica 17. Formación solicitada en IESP tipo 1.	75
Gráfica 18. Experiencia en IESP 1.	76
Gráfica 19. Actividades en IESP 1.	77
Gráfica 20. Instrucción solicitada en IESP tipo 2.	78
Gráfica 21. Formación requerida en IESP tipo 2.	79
Gráfica 22. Experiencia en cuanto a la tarea y puesto en IESP 2.	79
Gráfica 23. Actividades en IESP 2.	80
Gráfica 24. Idioma en IESP 2.	80
Gráfica 25. Responsabilidades en IESP 2.	81
Gráfica 26. Nivel de estudios solicitado en IESP 3.	82
Gráfica 27. Formación requerida para IESP 3.	82
Gráfica 28. Experiencia en cuanto a la tarea y puesto en IESP 3.	83
Gráfica 29. Actividades en IESP 3.	84
Gráfica 30. Idioma en IESP 3.	84

Cuadros

Cuadro 1. Valoración de los puestos para bibliotecas en IESP 1.	78
Cuadro 2. Valoración de los puestos para bibliotecas de IESP 2.	81
Cuadro 3. Valoración de los puestos para bibliotecas en IESP 3.	85
Cuadro 4. Valoración de la formación.	86
Cuadro 5. Valoración de la experiencia.	86
Cuadro 6. Valoración de la responsabilidad.	86
Cuadro 7. Valoración de las actividades.	86
Cuadro 8. Puestos con puntuación y sueldos.	87

Introducción

La situación laboral de los bibliotecólogos en México ha sido estudiada con trabajos de seguimientos de egresados, esta información ha sido obtenida de estudios que buscan analizar el desempeño profesional de los bibliotecólogos y que intentan obtener opiniones acerca de escuelas y programas de estudio. En la base de datos del IIBI existen aproximadamente 16 estudios de seguimientos de egresados, catorce de ellos fueron realizados por estudiantes de la ENBA y obviamente informan de la situación de los egresados de dicha escuela; los dos restantes son de egresados del Colegio de Bibliotecología de la UNAM, uno de ellos es de Suyin Ortega Cuevas¹, y el otro es un estudio más reciente presentado por Piña López².

Como se observa no hay demasiados estudios de egresados, sin embargo también existen estudios de campo que han tenido la intención de estudiar la situación laboral de los egresados de bibliotecología. Uno de esos estudios que brinda información de los bibliotecarios a nivel Ciudad de México, sin distinción de escuela formadora, fue elaborado por Tecuatl Quechol³, un trabajo más fue realizado por Escalona Ríos⁴, otro trabajo que analizó la situación laboral fue “El perfil profesional del bibliotecólogo en el ámbito laboral”⁵, en dicho trabajo se analiza la situación laboral de los bibliotecólogos egresados de la UNAM de la generación 2007, el estudio más reciente fue elaborado por Aguilar González⁶ quien realiza un análisis de las características del mercado de trabajo del bibliotecólogo a partir de sus trayectorias laborales.

¹ Ortega Cuevas, Suyin. *El seguimiento de egresados en bibliotecología y biblioteconomía: propuesta de un instrumento*. Tesis, Licenciatura en Bibliotecología. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Filosofía y Letras, 2000.

² Piña López, Merari Yazmín. *Seguimiento de egresados del Colegio de Bibliotecología: generación 2008-2011*. Tesis, Licenciatura en Bibliotecología, Universidad Nacional Autónoma de México, 2012.

³ Tecuatl Quechol. *Los bibliotecarios del Distrito Federal: Un análisis social*. Tesis, Maestría, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Filosofía y Letras, 2000.

⁴ Escalona Ríos, Lina. *Formación profesional y mercado laboral: vía real hacia la certificación del bibliotecólogo*. México: UNAM, Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas, 2006.

⁵ Flores Domínguez, Lilia y Hurtado Martínez, Laudia Virginia. *El perfil profesional del bibliotecólogo en el ámbito laboral*. Tesis, Licenciatura en Bibliotecología, Universidad Nacional Autónoma de México, 2011.

⁶ Aguilar González, Salette María Guadalupe. *El mercado de trabajo del bibliotecólogo: su construcción a través de las trayectorias laborales de los egresados del posgrado*. Tesis, Maestría en Bibliotecología. Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información, 2015.

Dichos estudios se han dedicado a medir grados de satisfacción con respecto a determinadas variables, por ejemplo: el desempeño profesional; otro tipo de estudios que se han revisado son aquellos que nos muestran la opinión de los empleadores con respecto al trabajo de los bibliotecólogos, uno de ellos es el de Escalona⁷, quien dirige sus preguntas a conocer las actividades para las que son contratados los bibliotecólogos, los requisitos para contratarlos, el medio de contacto, opciones de contratación, el nivel de calidad en el trabajo realizado por los profesionales en bibliotecología, actividades de mayor dificultad y tipo de conocimientos requeridos para un mejor desempeño; un estudio más es de García Juárez, María Magdalena, titulado “Los empleadores : sus requerimientos y sus expectativas sobre los egresados de la ENBA generaciones 1996-2000”, y finalmente el de Vargas Pacheco, Esperanza Rosaura quien hizo el trabajo “Seguimiento de los egresados del programa de "Maestría en Bibliotecología y Ciencias de la Información" o "Maestría en Ciencias de la Información" de la Universidad de Guanajuato de 1979 a 1991. Su desempeño profesional y la opinión de sus empleadores”.

Sin embargo y como se mencionaba antes, dichos estudios miden grados de satisfacción de los bibliotecólogos respecto a algunas actividades laborales cotidianas o condiciones de trabajo y las respuestas son otorgadas por los mismos bibliotecólogos por lo que es fácil suponer que la información proporcionada puede ser poco certera, por lo tanto, se propone emplear técnicas de descripción, análisis y valoración de puestos para obtener un panorama amplio acerca de variables tales como la rama o giro empresarial donde el bibliotecólogo es más requerido, el ingreso mensual ofrecido, tipo de contrato, jornada laboral, objetivos de su puesto, las actividades que realiza, el esfuerzo que debe aplicar en la realización de sus tareas, su responsabilidad sobre valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades, trámites y personas, así como el perfil que debe cubrir y el cual se compone de requerimientos: mínimos (edad, sexo, estado civil, estudios y experiencia),

⁷ Escalona Ríos, Lina. *Formación profesional y mercado laboral: vía real hacia la certificación del bibliotecólogo*. México UNAM, 2006.

indispensables (honestidad, presentación y lealtad) y los complementarios (zona de residencia, tiempo de traslado) dicho objetivo se logrará mediante la aplicación de metodología basada en técnicas de administración de recursos humanos.

Aplicar herramientas de gestión de recursos humanos como son el análisis, la descripción y la valoración de puestos de trabajo en conjunto y dentro de una organización, mejora la competitividad de la misma, facilita la administración del personal ya que proporciona una visión de la importancia de cada puesto de trabajo, y al indicar qué se requiere en cada puesto propicia la elección del candidato idóneo para ocuparlo, además favorece el adecuado desempeño de las actividades en determinada área y permite conocer el ambiente en que se desenvuelve el personal.

En el ámbito bibliotecológico se encontraron estudios que abordan la utilización de éstas técnicas, el primero es de Vázquez Quintana quien propone el uso del análisis de puestos como una técnica para llevar a cabo la organización en las Bibliotecas públicas del Estado de México, él mismo menciona en su trabajo que el análisis de puestos ya había sido aplicado a bibliotecas para la realización del manual de procedimientos, manual de organización y profesiograma para el Centro de información y documentación nuclear (CIDN) por el profesor Pedro Zamora quien se basó en un estudio de análisis de puestos.⁸ Posteriormente en 1992 Perea Aroche aplicó dicha técnica para proponer una descripción de puestos en las bibliotecas de la UNAM⁹ y el trabajo más reciente lo presenta Ávila Luque en 2002 quien a partir del uso del análisis de puestos estudia los cargos en las bibliotecas de las universidades privadas¹⁰.

Dichas técnicas además de los usos que se les han otorgado y basándose en los

⁸ Vázquez Quintana, Felix. *Proyecto de organización de la Red de Bibliotecas Públicas del Estado de México fundamentado en la técnica del análisis de puestos*. Tesis, Licenciatura en Biblioteconomía, Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, 1986. p.2.

⁹ Perea Aroche, Jesús Javier. *Análisis de puestos en las bibliotecas de facultades de la Universidad Nacional Autónoma de México: una propuesta de descripción de puestos*. Tesis, Licenciatura, UNAM, 1992.

¹⁰ Ávila Luque, María del Socorro. *El análisis de puestos en las bibliotecas de universidades privadas en la Ciudad de México*. Tesis, Licenciatura, UNAM, 2002.

beneficios que proporciona su aplicación, pueden convertirse en una forma de obtener un acercamiento a la situación laboral de un determinado grupo, en este caso sería el los bibliotecólogos, pues a partir de un análisis y descripción de los puestos ofrecidos a éstos se puede obtener información que un departamento de recursos humanos no proporcionaría pues es con respecto a temas de políticas internas, como es el caso de contrataciones; dicho ejercicio otorgara suficientes elementos para realizar posteriormente y de forma complementaria una valoración de dichos empleos.

La valoración de puestos dentro del campo bibliotecológico nunca ha sido ejercida, o al menos eso demuestra la escasa literatura encontrada al respecto pues únicamente se encontraron investigaciones que han aplicado técnicas de análisis y descripción de puestos teniendo como objetivos proponer perfiles para determinadas bibliotecas¹¹, para obtener información sobre los requerimientos de puestos en un tipo de institución¹² y para organizar una red de bibliotecas¹³ pero no han concluido con la valoración de los puestos.

En la presente investigación se propone el uso de esas técnicas de descripción y análisis de puestos para obtener un panorama de la situación laboral del bibliotecólogo dentro de las Instituciones de Educación Superior Privadas a partir de las variables que componen la estructura del análisis de puestos, tales como la rama o giro empresarial donde dicho profesional es más requerido, el ingreso mensual ofrecido, tipo de contrato, jornada laboral, objetivos de su puesto, las actividades que realiza en su centro de trabajo, el esfuerzo que debe aplicar en la realización de sus tareas, su responsabilidad sobre valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades, trámites y personas, así como el perfil que debe cubrir y el cual se compone de requerimientos: mínimos (edad, sexo, estado civil, estudios y experiencia), indispensables (honestidad, presentación y lealtad) y los complementarios (zona de

¹¹ Perea Aroche, Jesús Javier. *Análisis de puestos en las bibliotecas de facultades de la Universidad Nacional Autónoma de México: una propuesta de descripción de puestos*. Tesis, Licenciatura, UNAM, 1992.

¹² Ávila Luque, María del Socorro. *El análisis de puestos en las bibliotecas de universidades privadas en la Ciudad de México*. Tesis, Licenciatura, UNAM, 2002.

¹³ Vázquez Quintana, Feliz. *Proyecto de organización de la Red de Bibliotecas Públicas del Estado de México fundamentado en la técnica del análisis de puestos*. Tesis, Licenciatura, ENBA, 1986.

residencia, tiempo de traslado). Además se procedió a realizar la valoración de puestos basándose en el método de puntuación, el cual es un método cuantitativo que se caracteriza por el desglose de los puestos en factores que después se cuantificarán, (este sistema fue diseñado por Merrill R. Lott en 1925 con la finalidad de ser aplicado en su empresa Sperry Gyroscope C. Inc¹⁴) al aplicar dicho método se obtuvo el valor numérico de cada puesto y se procedió con la comparación por factores.

De acuerdo con lo anterior, las cuestiones a resolver con la presente investigación son las siguientes:

- ¿Qué le ofrecen laboralmente al bibliotecólogo algunas Instituciones de educación superior privadas (puestos, actividades, horarios, sueldos)?
- ¿Cuál es el perfil del personal que las IESP solicitan en sus bibliotecas (preparación, habilidades, experiencia, idioma)?
- ¿Cuál es la valoración promedio del bibliotecólogo en las IESP?
- ¿En qué tipo de IESP es más valorado el bibliotecólogo?
- ¿Cuáles son los factores más tomados en cuenta para la valoración de un puesto?

Objetivos

- Desarrollar una breve pero concisa introducción acerca de la administración de recursos humanos, así como de las técnicas para administración de personal que se utilizarán en el presente estudio: análisis, descripción y valoración de puestos, dando a conocer la definición, los objetivos y el proceso de cada una.
- Presentar un panorama general sobre las Instituciones de Educación Superior Privadas: objetivos, definición y su clasificación.
- Indagar acerca de las bolsas de trabajo más reconocidas en México para finalmente buscar en ellas las ofertas laborales ofrecidas a los bibliotecólogos.
- Presentar un análisis de los puestos ofrecidos en bibliotecas de instituciones de educación superior privadas (IESP) para con ello conocer las características que presentan las ofertas laborales destinadas a los bibliotecólogos.

¹⁴ *La discriminación salarial de la mujer y la valoración de puestos de trabajo (documento v2)*. Universidad Politécnica de Cataluña. Disponible en: https://recerca.upc.edu/giopact/projects/docs/n_dit2.pdf

- Indicar los requisitos más importantes para ocupar un puesto en las bibliotecas de dichas instituciones.
- Aplicar la técnica de valoración de puestos basada en el método de puntuación el cual parte de la consideración analítica de cada factor en que se descompone un puesto, de modo que la valoración o posición final se lleva a cabo sumando los puntos asignados a cada uno de los factores seleccionados¹⁵, siendo en éste caso los siguientes: instrucción, formación profesional, iniciativa, esfuerzo mental, años de experiencia, idiomas, responsabilidades y actividades a desarrollar; con la finalidad de obtener el valor relativo de los puestos ofrecidos a los bibliotecólogos dentro de las IESP.
- Identificar la valoración promedio del bibliotecólogo en las IESP.
- Identificar el tipo de IESP en el que es más valorado el bibliotecólogo.
- Emplear el método de comparación de factores para mostrar los elementos más importantes en la valoración de un puesto.

Hipótesis

- Las IESP son el sector laboral que más emplea bibliotecólogos por lo tanto en dicho sector deberían conocer y requerir solamente el perfil del bibliotecólogo (preparación, habilidades, experiencia) en sus bibliotecas.
- Dada su demanda en las IESP el bibliotecólogo debería contar con adecuadas condiciones laborales (puestos, actividades, horarios, sueldos).
- A pesar de que en las IESP existen tipologías (religiosas, de élite y de absorción de la demanda) dicha tipificación no influye en los puestos ofrecidos en cuanto a instrucción, formación profesional, iniciativa, esfuerzo mental, años de experiencia, idiomas, responsabilidades y actividades a desarrollar; además de que si dicha categorización ejerciera alguna influencia ésta sería directamente

¹⁵ Roig Ibáñez, José. *El estudio de los puestos de trabajo: la valoración de tareas y la valoración del personal*. Madrid: Díaz de Santos, 1996. p.193.

proporcional, es decir a mayor prestigio de la IESP mayor perfil solicitado y mejores condiciones de trabajo.

De esta manera, en el capítulo 1 se presentan las definiciones de cada técnica iniciando por el análisis, después la descripción y finalmente la valoración de puestos, posteriormente se muestran los antecedentes de dichos métodos en su respectivo orden, para que con este conocimiento se proceda a la presentación de los objetivos de cada uno y finalmente los elementos que conforman sus estructuras y las cuales deben seguirse para poder aplicar los procedimientos mencionados.

El capítulo 2 abordará una breve historia de la educación superior privada en México, así como la clasificación de las Instituciones de Educación Superior privadas; las bibliotecas universitarias privadas, además de la definición y características de las bolsas de trabajo en línea donde se publican las ofertas laborales de algunas instituciones de educación superior privadas.

En el capítulo 3 se presenta un panorama de la situación laboral del bibliotecólogo, el cual se obtendrá a partir de las técnicas de administración aplicadas a las ofertas publicadas por las IESP siguiendo la estructura propuesta por la descripción de puestos: la identificación del puesto (título del puesto, sueldo), la descripción del puesto que abarca las actividades generales y específicas, la especificación del puesto es decir lo que se solicita para ocuparlo: escolaridad, habilidad, esfuerzo, responsabilidad y las condiciones de trabajo, y finalmente el perfil del puesto (conjunto de atributos que debe reunir el ocupante).

A partir de la información analizada, se realizó la valoración de los puestos basándose en el método de puntuación. Los resultados de la valoración se utilizan para llevar a cabo comparaciones que otorguen un mayor conocimiento de la situación laboral del bibliotecólogo en las Instituciones de Educación Superior Privadas y el grado de valoración con el que cuenta dicho profesional.

1. Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos juega un papel de importancia en cualquier organismo, pues a partir de sus funciones cubre determinados objetivos tales como la determinación exacta de personal y la especificación del tipo de empleados requeridos para realizar alguna actividad.

1.1. Evolución de la administración de Recursos Humanos

Se debe tener en cuenta que la administración de los recursos humanos siempre ha estado influenciada por el medio ambiente, la Revolución Industrial fue el movimiento que impulsó la evolución en el área de los recursos humanos, esto debido a la sustitución del trabajo manual por el de máquinas, con lo que empiezan a surgir necesidades de grandes organizaciones, grandes instalaciones y por ende la capacidad de coordinar esfuerzos de grupos cada vez más mayores para obtener cierto grado de competitividad¹⁶.

Se habla de determinado número de momentos en la evolución de la administración de personal dependiendo del autor citado, aunque algunos coinciden en años y otros abarcan más épocas, a continuación se enlistan los momentos principales (tabla 1):

Hernández Pacheco	Rodríguez Valencia	Chiavenato
Pre científico (antes de 1880)	Sistema de gremios	
Administración científica (1880-1927)	Sistema fabril de producción Sistema de producción en masa	“Industrial clásica” (1900 a 1950)

¹⁶ Universidad Americana Intercontinental. Curso de administración. Disponible en: <http://cursos.aiu.edu/Administracion/pdf%20leccion%202/Tema%202.pdf>

Psicología industrial	
Relaciones humanas (1927- 1950)	Época moderna de la administración de personal (1930-)
Síntesis (1950 hasta el presente)	Industrial neoclásica (1950-1990)
	Era de la información (1990 – actualmente)

Tabla 1. Momentos principales de la administración de personal

Sistema de gremios o Pre científico (antes de 1880)

Surge el adiestramiento de aprendices, los sindicatos y las uniones obreras, con el fin de proteger intereses, regular el empleo y adiestrar a los aprendices de cada oficio.¹⁷

Administración científica (1880-1927):

Constituida por tres momentos: sistema fabril de producción, sistema de producción en masa y psicología industrial.

Chiavenato llama a esta etapa “*industrial clásica*”, la cual abarca de 1900 a 1950, presentando de forma general las siguientes características:

- Jerarquización piramidal en las organizaciones.
- Preocupación por la especialización de la fuerza laboral para una mayor producción a menor costo.
- Aparecen normas y reglamentos para el control del comportamiento de los empleados.
- Elaboración de productos de acuerdo a normas y estándares establecidos.
- Personas son consideradas recursos de producción junto con los recursos de la organización (máquinas, equipo y capital). A esta relación se le conoce como relaciones industriales.

Sistema fabril de producción:

¹⁷ Rodríguez Valencia. Joaquín. Origen y Desarrollo de la Administración de Recursos Humanos. En: *Administración moderna de personal*. México: Cengage Learning, 2007. p. 8-11.

Se da el desarrollo de la fuerza mecánica. Aumenta el uso de equipos mecanizados y mejores técnicas de producción lo que permite disminuir el costo de la fabricación de bienes requeridos. Surge la reglamentación de la conducta con base en la interdependencia de tareas y posiciones.

Sistema de producción en masa:

Se da la producción en masa gracias a la estandarización de piezas intercambiables que pueden ser ensambladas en las líneas de producción. Existen mejoras en la tecnología de maquinaria y equipo para ahorrar trabajo.

Se generan aumentos en los costos generales y en sueldos y salarios, lo que fomenta la búsqueda de nuevas formas de utilizar de manera más eficiente la maquinaria y el equipo, así como la fuerza de trabajo. Inicia la aplicación de la administración científica para el aumento de la eficacia.

La administración científica constituía un enfoque objetivo y sistemático para mejorar la eficiencia y eficacia con base en la recolección y análisis de datos. Al aplicar este método los procesos se simplificaron y las operaciones se hicieron repetitivas, se crearon normas de trabajo para evaluar la eficiencia de los trabajadores y para dar incentivos económicos al trabajador. Fue desarrollada por el estadounidense Frederick Winslow Taylor¹⁸ cuya preocupación era aumentar la productividad y el nivel de los trabajadores por lo que desarrolla un enfoque de abajo hacia arriba (del obrero hacia el supervisor y el gerente) y su principal característica es el énfasis en las tareas, de esto parte la Organización racional del trabajo (O. R. T.) la cual permite la especialización del trabajador. Taylor defendía la idea de que el estudio sistemático de labores realizadas en determinado ambiente puede conducir a mejoras en efectividad y eficiencia, por lo tanto la necesidad de dividir la labor humana se hace evidente así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles adecuados a las realidades

¹⁸ Barba Álvarez, Antonio. *Frederick Winslow Taylor y la Administración científica: contexto, realidad y mitos*. Departamento de Economía, UAM. En: *Gestión y estrategia*. Num.38, 2010. Disponible en: <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagve/rv38/rev38art01.pdf>

del mercado y seleccionar candidatos adecuados a cada puesto¹⁹. Por el mismo tiempo se desarrollaba una teoría con un enfoque inverso a la administración científica, ya que hablaba sobre dividir la empresa, centralizando un jefe principal, la llamada “teoría clásica” de la cual se encargó el europeo Henri Fayol ocupándose del aumento de la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios científicos generales de administración.

Psicología industrial:

En la primera década de 1900 una parte de los conocimientos e investigaciones del campo de la psicología comenzaba a enfocarse en lograr mejoras en las técnicas de ventas, pero también en encontrar una combinación más efectiva de las capacidades de los trabajadores con los puestos. En 1913, Hugo Munsterberg aportó a la administración mejoras en cuanto al análisis de puestos en términos de los requerimientos mentales y emocionales de los mismos, y en términos del desarrollo de dispositivos de prueba. Otros psicólogos que contribuyeron a la función de selección de personal fueron W. Dill Scott, quien recibió reconocimientos por su primer trabajo sobre selección de personal de ventas y por su libro sobre administración de personal; J. Mckeen Cattell, por su parte ganó reconocimiento por sus actividades de desarrollo de pruebas y por sus esfuerzos para establecer la psicología de la corporación. *En 1930 se considera que inicia el verdadero avance de la administración de personal, pues surge la moderna concepción de relaciones humanas y el desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de administración de personal.*²⁰

Época moderna de la administración de personal: (1930-) /Relaciones humanas (1927-1950):

Surgen las primeras investigaciones en el campo de la conducta humana y el desarrollo de nuevos sistemas y técnicas para administrar al personal, *como son la motivación, la comunicación y el liderazgo*²¹.

¹⁹ Werther, William y Davis, Keith. *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill, 2000 p. 36.

²⁰ Rodríguez Valencia. Joaquín. Origen y Desarrollo de la Administración de Recursos Humanos. *En: Administración moderna de personal*. México: Cengage Learning, 2007. p. 8-11.

²¹ Hernández Pacheco, Federico. *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*.

Se da una mayor legislación en materia laboral.

Citando a Chiavenato se puede hablar de dos etapas más en la administración de Recursos humanos.

- *Industrial neoclásica (1950-1990):*

Se da el diseño matricial para mayor competitividad.

Cambia la denominación a administración de recursos humanos.

Las personas dejan de verse cómo factores inertes de producción, y a partir de 1970 se observa la necesidad de integrar los objetivos de la empresa y los individuales, para lograr el compromiso y participación. En 1980 se empieza a demostrar que el reconocimiento de las personas y la forma en que se les dirige influyen en los resultados de la organización.

Se empieza a usar el término “recursos humanos” en lugar de “personal”. También se empiezan a usar términos cómo: promoción, formación, planes de carrera, motivación, trabajo en grupo, planes de retribución por objetivos, comunicación interna, etc. En la década de los 90 se difunde la responsabilidad enfocada en competencias hacia el capital intelectual y el desarrollo de personas dentro de las organizaciones, con la visión de que las personas son la clave del éxito organizacional.²²

- *Era de la información (1990 – actualmente)*

Exige una rápida adaptación a los cambios.

Se ve a la información cómo la oportunidad para una mayor competitividad.

Se busca la multifuncionalidad en las personas.

Las personas son vistas como seres con inteligencia, conocimientos, habilidades, aptitudes, personalidad y aspiraciones.

El trato de las personas se ve como una solución para las organizaciones y lo que las proveerá de ventaja competitiva.

Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Biblioteconomía y Documentación, 2012 p. 21.

²² Hernández Pacheco, Federico. *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*.

México, D. F.: Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Biblioteconomía y Documentación, 2012 p.22.

Cambia la denominación a Gestión del talento humano.

Actualmente se vive la llamada Administración estratégica de Recursos Humanos, la cual es el enlace de la Administración de Recursos Humanos con metas y objetivos estratégicos aceptando la innovación y la flexibilidad.²³

Situándose en América Latina en el área de recursos humanos se dice que ha experimentado una evolución muy cercana y similar a la de Estados Unidos y los países del occidente Europeo.²⁴ De hecho fueron compañías latinoamericanas quienes a finales del siglo XIX y hasta principios de la primera guerra mundial empezaron a establecer “departamentos de bienestar” dedicados a atender ciertas necesidades de los trabajadores, y también para evitar la formación de sindicatos.

1.2. La administración de recursos humanos en México

En México existen pocos trabajos sobre historia general de la administración de los recursos humanos y ninguno que muestre movimientos y avances.

A continuación se muestra una tabla de revisión histórica de cómo se ha dado la organización del trabajo en México y de cómo ha sido que los mismos trabajadores son los que han exigido mejoras en sus condiciones laborales, a través de huelgas, marchas, asociaciones, sindicatos; siempre con la finalidad de lograr ya sea mejores salarios, jornadas más justas y/o estaciones de trabajo dignas; dichas situaciones son a fin de cuentas los objetivos que busca la administración de los recursos humanos, ofreciendo a cambio una mayor productividad y empleados mejor capacitados para realizar las tareas, entre otras ventajas (tabla 2²⁵):

²³ Dessler, Gary y Varela, Ricardo. *Administración de Recursos humanos: enfoque latinoamericano*. 2da ed. México: Pearson Educación, 2004 p. 16.

²⁴ Werther, William y Davis, Keith. *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill, 2000. p. 36.

²⁵ Fonseca Pimentel, Antonio. *La administración de personal en América Latina*. Costa Rica: 1968. Citado en: http://www.mundodescargas.com/apuntes-trabajos/relaciones_laborales_recursos_humanos/decarregar_la-especializacion-funcional-de-la-administracion-de-personal.pdf p. 7-9.

Período	Característica
México precolombino	La administración de los tributos para el pago de los gastos de la nobleza, algunos servicios públicos y la administración de recursos materiales y humanos para el desarrollo del trabajo colectivo.
Periodo colonial	<p>Entran nuevos conceptos sobre administración y conceptos del trabajo, provenientes de Europa.</p> <p>Entra en vigor la primera ordenanza destinada a proteger la explotación indígena: las leyes de Indias.</p> <p>Se realizó la primera marcha llevada a cabo por los empleados de una fábrica de puros.</p>
Periodo de independencia	<p>Se estableció una legislación protectora de los campesinos y trabajadores en 1865, que se denominó "Estatuto Provisional del Imperio", el cual indicaba la prohibición de trabajos gratuitos y forzados.</p> <p>El Estado no interviene en las relaciones laborales. Los trabajadores comienzan a demandar mejores condiciones y realizan pequeñas luchas.</p>
La Reforma	La administración pública se encarga de la educación, se declara la libertad de cultos, se separa a la Iglesia del Estado y se nacionalizan de los bienes eclesiásticos, esto permitió que los aspectos administrativos tuvieran gran

	<p>avance.</p>
<p>Periodo del porfiriato (1876–1910)</p>	<p>Con el surgimiento de la industrialización (1880) es cuando se presentan condiciones para la lucha sindical. A partir de 1906 se llevan a cabo movimientos obreros por aumentos salariales y mejores condiciones de trabajo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los trabajadores de la mina Oversight en Cananea 2. Los trabajadores de la industria textil de Puebla y Tlaxcala 3. Los trabajadores de la industria textil de Río Blanco en Veracruz
<p>Período de la burocratización o institucionalización (1910–1973)</p>	<p>Surgen nuevas agrupaciones sindicales, lo que provoca cambios en los procesos administrativos.</p> <p>En 1917 el congreso encargado de redactar la Constitución incluye en los artículos 27 y 123 algunas de las más importantes demandas de los trabajadores: avances sociales en materia de trabajo, derechos de huelga, salario decoroso, jornadas reglamentadas, prestaciones, etc. Se constituyen diversas organizaciones de trabajadores.</p>
<p>Periodo de la Insurgencia obrera industrial (1973–1980)</p>	<p>Disminución de los salarios y pérdida de las mejoras económicas anteriores.</p> <p>La continua manifestación política de los trabajadores forma una organización que permite la unificación de trabajadores de distintos sectores: Frente Nacional de</p>

	<p>Acción Popular (FNAP) ²⁶</p> <p>Para mejorar la situación de la economía nacional, Echeverría crea la Comisión Nacional Tripartita (CNT) organismo de consulta que tenía el propósito de estudiar y proponer soluciones a problemas de productividad, desempleo, carestía, vivienda y otros</p>
Período actual	<p>México tiene una clase obrera poderosa y fuertemente cohesionada con 10 millones de trabajadores organizados en sindicatos.²⁷</p>

Tabla 2. Organización del trabajo en México.

Por su parte Fonseca Pimentel en 1968 en un estudio sobre la administración de personal en América latina señaló:

“México, a pesar de que es uno de los países latinoamericanos más importantes, principalmente desde el punto de vista geográfico, económico, social, y cultural, no cuenta con una administración de personal que se pueda llamar progresista o avanzada. Posee una ley reguladora de las relaciones entre el estado y sus empleados, pero no dispone de una oficina central de personal destinada a garantizar el cumplimiento de sus disposiciones, lo cual está encomendado a cada uno de los ministerios y de más órganos de la administración, según sus propios criterios”. ²⁸

²⁶ Alafita Méndez, Leopoldo. 1970-1976: *Lucha política y sindicalismo independiente en México*. P.256. Disponible en: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/8236/2/anua-II-pag253-288.pdf>

²⁷ Saunois, Tony. *Un levantamiento social invade México*. En: mundosocialista.net. Disponible en: <http://www.mundosocialista.net/doc/364>

²⁸ Fonseca Pimentel, Antonio. *La administración de personal en América Latina*. Costa Rica: 1968. Citado en: <http://www.mundodescargas.com/apuntes->

En México no se ha llevado a cabo un desarrollo de la administración de los recursos humanos, y son comunes ciertas situaciones como las que se mencionan a continuación²⁹:

- Las personas no son promovidas equitativamente.
- No se les han brindado suficientes oportunidades de progreso, lo que ha derivado en la generación de trabajadores con escaso contenido de información y empresas que todavía están lejos de lograr una conciencia social por no asumir su responsabilidad para con sus trabajadores.
- La globalización, los avances tecnológicos, y otros aspectos económicos han provocado una excesiva presión laboral.

Definición

“La administración de los recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.³⁰

Según Chiavenato³¹ es un área interdisciplinaria ya que incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, entre otros.

Para Mondy³² es un proceso que implica la coordinación de la participación de los individuos para lograr los objetivos organizacionales.

[trabajos/relaciones laborales recursos humanos/decargar la-especializacion-funcional-de-la-administracion-de-personal.pdf](#) p. 9.

²⁹ Ventura, Sergio. La administración de recursos humanos en México. En: *Revista Digital Gestión Org.* Disponible en: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/1239/los-recursos-humanos-en-mexico/>

³⁰ Olivar Telis, Juana. Módulo 3 administración de recursos humanos. En: *Programa Consultores PYME con metodología JICA.* Agencia de Cooperación Internacional del Japón; Secretaría de Economía. Disponible en: <http://www.entreprisesoftmx.com/material/Modulo3.pdf>

³¹ Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos.* México, McGraw-Hill Interamericana, 2000.

Después de revisar diversas definiciones se precisa a la administración de recursos humanos como un proceso administrativo consistente en la localización, conservación y potenciación de los conocimientos, las habilidades y el trabajo de los miembros de una organización para beneficio de la misma.

La temática abordada por la administración de Recursos Humanos, se encuentra dividida en dos enfoques principales, uno dedicado a estudiar los aspectos internos de la organización (endógeno) y el otro a los aspectos externos (exógeno), y cada uno de dichos enfoques se ayudan en su realización de algunas técnicas:

- Endógeno: análisis y descripción de puestos, evaluación de puestos, capacitación, evaluación del desempeño, plan de beneficios, política salarial, higiene y seguridad.
- Exógeno: investigación del mercado laboral, reclutamiento y selección, relación con sindicatos, relación con instituciones de formación profesional y legislación laboral.

1.3. Funciones

Robbins y Decenzo³³ mencionan que la ARH comprende cuatro funciones básicas:

1. Empleo
2. Capacitación y desarrollo
3. Motivación y
4. Mantenimiento

Por su parte Chiavenato dice que los procesos básicos en la ARH son cinco y estos a su vez comprenden ciertas actividades:

³² Wayne, Mondy. *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación, 2010. p. 4.

³³ Robbins, Stephen P y Decenzo, David A. *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Estado de México: Pearson, 2013.

1. Provisión: investigación de mercado de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal.
2. Aplicación: integración de personas, diseño de cargos, descripción y análisis de puestos y evaluación del desempeño.
3. Mantenimiento: remuneración y compensación, beneficios y servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo y las relaciones sindicales.
4. Desarrollo: capacitación y desarrollo organizacional.
5. Seguimiento y control: bases de datos o sistemas de información, controles de frecuencia y productividad y balance social.

Mondy sugiere cinco áreas funcionales:

1. Dotación de personal: proceso a través del cual una organización asegura el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado.
2. Desarrollo de recursos humanos: consiste en la capacitación de los empleados para el desarrollo organizacional.
3. Remuneración: incluye todas las recompensas que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios.
4. Seguridad: es referida al hecho de proteger a los empleados contra lesiones en sus centros de trabajo.
5. Salud: busca que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas o mentales.

Como se observa, según sea el autor estudiado, varía ya sea en nombre o cantidad, el número de funciones atribuidas a la ARH; sin embargo se encuentra una gran similitud en la presentación de dichas funciones. A continuación se presentan las funciones relacionadas a una misma área con el mismo color (tabla 7):

Robbins/ Decenzo	Chiavenato	Mondy	Otros autores
Empleo	Provisión	Dotación de personal	Diseño de puestos y evaluación del desempeño
Capacitación y desarrollo	Aplicación	Desarrollo de recursos humanos	Administración de los sueldos y salarios
Motivación	Desarrollo	Remuneración	Creación un compromiso a los empleados
Mantenimiento	Mantenimiento	Seguridad	Orientación, capacitación de los empleados
	Seguimiento y control	Salud	Comunicación
			Motivación

Tabla 3. Funciones de la administración de Recursos Humanos.

1.4. Objetivos

La Administración de Recursos Humanos debe contribuir a la eficacia de la empresa, teniendo como base los siguientes objetivos generales:

1. Ayudar a la organización a alcanzar objetivos propios y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Dotar a la organización de empleados bien preparados y comprometidos con la organización.

4. Permitir el crecimiento y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
5. Fomentar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar el cambio.
7. Establecer políticas de comportamiento y promover conductas éticas de los empleados para con la sociedad.

También se encuentran determinados objetivos específicos, los cuales se persiguen dependiendo de la función que la administración de recursos humanos esté desarrollando. Por ejemplo:

- En la fase de admisión de personas el objetivo es el reclutamiento, la selección y la contratación de personal.
- Para la integración de personas se llevan a cabo tareas para orientación, diseño de puestos y evaluación del desempeño.
- En la Compensación de personas, los objetivos son administrar sueldos y salarios, servicios y prestaciones, así como la valoración de puestos.
- Para el desarrollo del personal son necesarias acciones para lograr la capacitación y desarrollo, establecer un plan de vida, carrera y el desarrollo de procesos de comunicación.
- En la fase de Higiene, seguridad y calidad de vida el objetivo principal es tener en cuenta las necesidades del personal.
- Para desarrollar un ambiente laboral favorable es necesario conocer el clima organizacional de la empresa en el cual se desenvuelven los empleados.

1.5. Técnicas utilizadas

Cómo se ha visto anteriormente, para llevar a cabo sus funciones, la administración de Recursos humanos se ayuda de la aplicación de diversas técnicas, su uso va dependiendo del tipo de función que se llevará a cabo.

En el presente trabajo se profundizará sólo en tres de ellas, las cuales son:

- el análisis, la descripción y la valoración de puestos de trabajo.

Siendo el análisis y la descripción las bases para llevar a cabo más adelante una valoración. Dichas técnicas en su uso responden a las funciones de dotación, admisión y compensación de personal.

1.5.1. Análisis y descripción de puestos de trabajo

*El análisis y la descripción de puestos son una herramienta metodológica básica y fundamental que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa.*³⁴ Parte de su importancia se encuentra en que sirven como fundamento para diseñar herramientas más avanzadas que permitan una mejora constante en la gestión de los recursos humanos. Además brindan beneficios a todos los elementos involucrados en la gestión de recursos humanos³⁵ como son las empresas, los trabajadores, los reclutadores o personal de recursos humanos, pues señala los vacíos que existen en la organización del trabajo, así como la vinculación de puestos y funciones, igualmente son las bases para un sistema técnico de ascensos pues ayudan a establecer, repartir cargas de trabajo y fijar responsabilidades en la ejecución de éste, adicionalmente permite la localización del trabajador más apto para cada puesto pues proporcionan información para reclutar y seleccionar al personal y posibilitan el conocimiento de cómo se está realizando un trabajo también son la base para un sistema de valuación de puestos.

Antecedentes

Desde el fin de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) hasta la Gran depresión (1929-1938) que afectó al mundo industrializado, los departamentos de personal

³⁴ Carrasco, José. Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. En: *Revista del Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional. (CEMCI) N.2, 2009.* Disponible en: <http://www.cemci.org/revista/numero-2/documentos/doc2.pdf>

³⁵ Belmont Chacón, María del Carmen. *Curso de administración del personal.* IPN. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y ciencias Sociales y administrativas. http://148.204.211.134/polilibros../portal/Polilibros/P_terminados/Admon-person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.3.htm

desempeñaron funciones de importancia cada vez mayor para las empresas.

En 1930 surge la moderna concepción de las relaciones humanas, así como las primeras investigaciones en el campo de la conducta humana y el desarrollo de sistemas y técnicas para la administración del personal.³⁶

Por su parte la Segunda Guerra Mundial (1939- 1945) obligó al personal de las empresas a trabajar a un ritmo exacerbado con la finalidad de la producción de armamentos y equipos diversos, descubriéndose las ventajas de la persuasión y la motivación.³⁷

Al finalizar la segunda guerra mundial, las técnicas de análisis y descripción de puestos eran aplicadas en el gobierno de los Estados Unidos, en sus gobiernos estatales y empresas privadas con el fin de mejorar su organización y sus sistemas administrativos.

El análisis y la descripción de puestos de trabajo surgen como las dos fases de un procedimiento metodológico que permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo:

- El análisis de puestos examina en los requisitos, las responsabilidades y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada.

- La descripción del puesto considera la información detallada de las tareas del cargo, el qué hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución, cuándo lo hace, los métodos aplicados para la ejecución de las actividades, cómo lo hace, por qué lo hace y los objetivos del puesto. Conforman un inventario de los aspectos más significativos del cargo, de los deberes y responsabilidades que comprende

Ambas fases sirven como punto de partida para el diseño de herramientas más avanzadas que permiten una mejor gestión de los recursos humanos.

³⁶ García Correa, Rosa Bertha. *Propuesta de análisis de puestos para el Departamento de auditoría interna en la Delegación del IMSS Michoacán*. Tesis, Maestría, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, 2010. p. 93.

³⁷ Werther, William y Davis, Keith. *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill, 2000. P. 37

Por lo tanto el análisis y la descripción de puestos son una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos, ya que es necesario para el proceso de selección de nuevo personal, para la programación de planes de capacitación, determinar la carga de trabajo e incentivos y la administración de remuneraciones.

El análisis y la descripción de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, sin embargo presentan diferencias entre sí y merecen abordarse de forma separada.

1.5.2. Análisis de puestos de trabajo

El análisis de puestos es una técnica que sirve para determinar las actividades específicas y los requisitos de un puesto: los conocimientos, habilidades, experiencia, aptitudes que debe cubrir una persona para ocuparlo; así como que las condiciones de trabajo sean favorables para su desempeño, además propicia la base para efectuar un trabajo asignado, garantizar incrementos de productividad y condiciones favorables para los empleados, pues se conocerán las condiciones en que se realiza el trabajo y se mejorará la comunicación en la organización y por ende el ambiente laboral, por lo tanto *se puede relacionar el análisis de puestos con el mejoramiento de los sistemas de trabajo pues contribuye a la delimitación y especificación de las obligaciones de cada trabajador, lo que orienta a las autoridades de las funciones que deben realizarse en cada puesto.*³⁸

Definición

Durante el estudio de varias definiciones de “análisis de puestos”, se encuentran tres vertientes, una de ellas engloba a todas aquellas definiciones que se abocaron al análisis de puestos, precisamente cómo el estudio de un puesto, es decir de las condiciones y actividades que conllevan el desarrollo de una determinada posición,

³⁸ Redondo Morales, Lourdes Beatriz. *Una revisión del análisis de puestos y de la evaluación del desempeño*. Tesis, Licenciatura, UNAM, 2000. p.45.

ejemplos de este enfoque se encuentran en autores como Werther y Davis quienes lo definen como la recolección, evaluación y organización de la información sobre un puesto de trabajo determinado, o bien Carrasco quien lo describe como el *procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean*³⁹.

Por otro lado, Mondy constituye un ejemplo de aquellas definiciones que toman en cuenta sólo el factor humano que desempeñara determinado puesto, definiendo al análisis de puestos como “el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización”.

La última de las vertientes es la más completa pues se conforma de definiciones que han englobado el estudio de un puesto y el factor humano que se desempeñara en él. Algunos autores son Gary Dessler quien lo define como el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones o puestos, así como los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocupar dichas posiciones; otra definición demasiado completa la otorga Johannsen H, en su diccionario de administración, pues afirma que es *el estudio de una tarea, de forma que se pueden conocer sus componentes, obligaciones requisitos físicos y mentales, herramientas y equipo requerido para llevarla a cabo, posibilidades de ascenso, experiencia y capacidad profesional, tipos de salarios obtenibles, jornada laboral y las relaciones de ese puesto con otros*.⁴⁰

Un autor más que da una definición breve pero concisa es Blum⁴¹ pues para él es un estudio preciso pero no sólo de los diversos componentes de un puesto, entendiendo estos como deberes y condiciones de trabajo, sino mediante el cual también se examinan las habilidades individuales que debe tener el trabajador.

³⁹ Carrasco Carrasco, José. Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Revista del Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional. (CEMCI) N.2*, 2009. Disponible en: <http://www.cemci.org/revista/numero-2/documentos/doc2.pdf>

⁴⁰ Citado en: Vázquez Quintana, Félix. *Proyecto de organización de la Red de Bibliotecas Públicas del Estado de México fundamentado en la técnica del análisis de puestos*. Tesis, Licenciatura en biblioteconomía, Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, 1986.p .3

⁴¹ Blum, Milton. *Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. México: trillas, 1976. p.42.

Como se observa, el análisis de puestos permite describir las actividades y deberes que se realizan en una posición, así como las cualidades o habilidades que deberá tener la persona a ocupar dicho puesto. Rescatando un elemento de vital importancia y que es mencionado por Blum: las condiciones de trabajo, y como reitera Ávila Luque⁴² y que éstas sean favorables para el desempeño de dicho trabajo.

En resumen, la técnica de análisis de puestos da como resultado un registro de las actividades que abarca un puesto, a la vez que determina la relación que dicho puesto tiene con otros y define los conocimientos, habilidades y capacidades que necesita un empleado para realizar su trabajo, permitiendo conocer tres aspectos fundamentales:

- Deberes del puesto
- Condiciones de trabajo
- Habilidades para desempeñar dicho puesto

Objetivos

La técnica de análisis de puestos persigue un objetivo general el cual es la obtención de información relativa a las características de los diferentes puestos de una organización, de forma que se clarifiquen autoridades, actividades y responsabilidades, así como los métodos de seguridad para su realización.⁴³

Después de conocer el objetivo general, se procede a conocer los objetivos específicos, los cuáles son:

- Mejoramiento de sistemas de trabajo / Pues permite que los administradores comprendan la naturaleza de los puestos.
- Preparación de exámenes de admisión adecuados/ establecimiento de políticas de reclutamiento y selección de personal.

⁴² Ávila Luque, María del Socorro. *El análisis de puestos en las bibliotecas de universidades privadas en la Ciudad de México*. Tesis, Licenciatura en bibliotecología, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Filosofía y Letras, 2002. p. 13

⁴³ Rivera Soler, Ricardo Antonio. *Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal*. México: Limusa, 1968.

- Estructuración de programas de entrenamiento.
- Desarrollo de la valuación de puestos.
- Mejoramiento del desempeño y la productividad organizacional.
- Adaptar las capacidades humanas a los requisitos de un puesto.
- Fomenta el conocimiento y la comprensión de los deberes de un puesto.

Los objetivos del análisis de puestos, están relacionados con el trabajo en el área de recursos humanos por lo que responden al uso de cada una de sus funciones, siendo las principales: reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño, administración de sueldos y salarios y las obligaciones laborales. Por lo tanto otros objetivos serían:

- Las características indispensables para desempeñarse en un puesto (reclutamiento y selección).
- Programación de cursos de desarrollo y capacitación.
- Datos sobre obligaciones y responsabilidades de cada una de las áreas.
- La clasificación de los puestos en los diversos niveles y categorías.

Se distinguen varios tipos de análisis de puestos dependiendo de los objetivos perseguidos y a partir de estos se determinará el tipo de datos a estudiar inclusive la forma de estructurarlos.⁴⁴

Reyes Ponce nombra los siguientes:

- a) El que comprende sólo la descripción de puestos, y el cual debe ser minucioso y explícito.
- b) El que se realiza con la finalidad de llevar a cabo la selección de personal.
- c) El que tiene como objetivo detectar necesidades de capacitación.

⁴⁴ Reyes Ponce, Agustín. *El análisis de puestos* [5a. ed.] México: Limusa, Noriega, 2007. p 16.

Después de señalar los objetivos que se persiguen con el análisis de puestos, se procede con la recopilación de la información, para lo cual es indispensable el uso de técnicas o métodos para recabarla de una manera precisa.

Al respecto Robbins, señala los siguientes métodos para el análisis de puestos:

- Método de observación: Un analista observa a los empleados, de manera directa o analiza películas de los empleados trabajando.
- Método de entrevista personal: Los ocupantes de algunos puestos son entrevistados de manera exhaustiva y los resultados de algunas entrevistas se combinan en un solo análisis del puesto.
- Método de entrevista en grupo: Es igual que el anterior, pero se entrevista de forma simultánea, a varios titulares.
- Método del cuestionario estructurado: Los trabajadores señalan o califican las actividades que realizan en su trabajo en una larga lista de actividades posibles.
- Método de conferencia técnica: Se obtienen las características específicas de los puestos por medio de expertos, que suelen ser supervisores que conocen el tema a profundidad.
- Método de diario: Los titulares de los puestos anotan en un diario las actividades cotidianas.
- Combinación de métodos: consiste en mezclar dos métodos según sea el caso para el que se requiera el análisis.

La información que se reúne usando uno o varios de los métodos antes descritos, permite la elaboración de una descripción del puesto y una especificación del puesto.

El análisis de puestos suele contener cinco categorías, quedando su estructura de la siguiente forma:

1. Encabezado: contiene los datos generales de la organización o empresa: razón social o nombre de la empresa, rama o giro (a que se dedica la empresa), y el domicilio legal (lugar donde se encuentra la empresa).
2. Identificación del puesto: incluye datos necesarios para la identificación del puesto a estudiar, tales datos son: título del puesto, localización física, nivel jerárquico, sueldo mensual, compensaciones, otros nombres del puesto, tipo de contrato, tipo de puesto (sindicalizado o de confianza) número de empleados en el puesto, jornada de trabajo, puesto inmediato superior, puesto inmediato inferior y supervisión recibida.
3. Descripción del puesto: muestra las responsabilidades relacionadas con el trabajo. Involucra a la descripción genérica y a la específica.
 - Descripción genérica: es una exposición general de las actividades del puesto descritas en forma de objetivos.
 - Descripción específica: explicación detallada de las actividades que realiza un trabajador en determinado puesto. Se deben detallar en orden cronológico de importancia, registrando el tiempo en el que se realizan.
4. Especificación del puesto: se deriva de la descripción del puesto, pone énfasis en los requisitos que debe reunir una persona para desempeñar el trabajo. Entre ellos se encuentran los siguientes:
 - Habilidad es la capacidad para realizar un trabajo eficientemente: conocimiento de herramientas, equipo, operaciones y métodos, la adaptabilidad a puestos, toma de decisión, criterio, liderazgo, destreza y experiencia.
 - Esfuerzo es la cantidad de energía física o mental para desarrollar el trabajo en determinado puesto: atención, concentración y tensión nerviosa.
 - Responsabilidad es la obligación para ejecutar tareas asignadas, ya sea: calidad, cantidad, dinero, equipo, información y/o recursos humanos.
 - Condiciones de trabajo son los factores ambientales como son la temperatura, iluminación, polvo y ruido; además de los riesgos de trabajo

los cuales serían alergias, caídas, cortadas, quemaduras, torceduras y fracturas.

5. Perfil es el conjunto de atributos que debe reunir el ocupante. Estos se dividen en tres:
 - Mínimos: edad, sexo, estado civil, estudios y experiencia.
 - Indispensables: honestidad, presentación, lealtad y criterio.
 - Complementarios: zona de residencia para determinar el tiempo de recorrido.

El análisis de puestos cuenta con un proceso de recolección de información, el cual se compone de ciertos pasos a seguir para que pueda alcanzar todos sus objetivos, a continuación se enlistan los principales:

1. Asegurar el apoyo de la administración superior.
2. Definir y determinar con claridad los objetivos que se pretenden lograr con la aplicación.
3. Identificar los puestos que se van a analizar.
4. Escoger el método que se utilizará para la obtención de datos.
5. Reunir y organizar la información obtenida.
6. Desarrollar una descripción del puesto.

1.5.3. Descripción de puestos de trabajo

Es una herramienta fundamental para el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que es el principal proveedor de información sobre las actividades de un empleo y de las habilidades requeridas para llevarlo a cabo, además permite introducir a los nuevos empleados contratados en los procesos organizacionales, es decir les facilita la adaptación a las políticas, a las condiciones de contratación de la nueva empresa, etc.

Además dicha técnica ofrece una vinculación efectiva a cada trabajador con su comunidad pues en la medida que hay claridad de las funciones a desempeñar y de lo que en una organización se espera de un trabajador, se evita la inconformidad, el disgusto y la monotonía.

Definición

Para Redondo la descripción de puestos *muestra un análisis específico de cada puesto en relación a las actividades cotidianas y las responsabilidades que realizan las personas que cubren determinado puesto*⁴⁵.

Andrade Cruz indica que es un documento que determina en forma técnica, el contenido, responsabilidades, ubicación y grado de importancia de determinado puesto dentro de una organización.⁴⁶

La descripción de puestos es un inventario escrito de lo que debe hacer la persona que ocupe determinado puesto, es decir las tareas, deberes y responsabilidades, así el cómo debe hacer su trabajo y el por qué lo hace; es el documento que recoge la información acerca del contenido y las responsabilidades de un puesto.

Objetivos

Respecto a la descripción de puestos se puede hablar de un objetivo principal, el cual es:

- Brindar la base sobre la cual se podrán diseñar las políticas de recursos humanos de la organización.⁴⁷

Lo anterior se lograra, como indica Perea Aroche⁴⁸ en su tesis, a partir de:

⁴⁵ Redondo Morales, Lourdes Beatriz. *Una revisión del análisis de puestos y de la evaluación del desempeño*. Tesis, Licenciatura, UNAM, 2000. p. 43.

⁴⁶ Andrade Cruz. *El proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo*. Universidad Politécnica Salesiana Ecuador, 2007. Disponible en: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/505/5/Capitulo3.pdf> p.114.

⁴⁷ Seisdedos, Agustín. ¿Para qué sirve una descripción de puestos en mi empresa? En: *Revista Conciencia Rural*. Disponible en: http://www.concienciarural.com.ar/informacion-general/laborales/para-que-sirve-una-descripcion-de-puestos-en-mi-empresa_a4426

- Proporcionar información organizacional (el lugar que ocupa un puesto dentro de una organización) e información funcional (en que consiste el puesto).
- Definir con detalle cada una de las funciones que conforman un puesto.
- Establecer el perfil de un puesto a ocupar lo que permite la realización de las actividades con mayor facilidad y de forma más efectiva.
- Indicar de forma ordenada las actividades y responsabilidades que le corresponden a un puesto.

Contiene otros objetivos secundarios, que son los siguientes:

- Servir de base para la selección de futuros postulantes a ocupar los cargos descritos ya que se tiene la información precisa de los requisitos que debe poseer el candidato y las tareas a cumplir.
- Obtener los detalles de las responsabilidades que contienen los cargos y a partir de ello basarse para la administración de salarios.
- Orientar a los Jefes de área en el trabajo para con su personal a cargo, reduciendo al mínimo los malos entendidos entre ellos respecto a los requerimientos del cargo.
- Guía al empleado para el desempeño de sus funciones, permitiendo conocer sus obligaciones y los resultados que se espera que logren.
- Evitar la superposición de tareas entre los ocupantes de los distintos puestos. (Ahorro de tiempo, costos, recursos humanos, sueldos, etc.).
- Establecer el organigrama de la empresa, identificando posiciones dentro de la escala jerárquica, canales de comunicación formal y líneas de mando y/o supervisión.

Además parte de su importancia radica en la ayuda que brinda en la elaboración de anuncios para reclutar personal. Su elaboración requiere de una minuciosa elaboración y su redacción debe ser revisada con detalle.

⁴⁸ Perea Aroche, Jesús Javier. *Análisis de puestos en las bibliotecas de facultades de la Universidad Nacional Autónoma de México: una propuesta de descripción de puestos*. Tesis, Licenciatura, UNAM, 1992.

La descripción de puestos se compone de una descripción genérica y una específica.

- La descripción genérica es una exposición general de las actividades del puesto descritas en forma de objetivos. Para redactar una descripción genérica, deben analizarse una cantidad de puestos para hallar sus denominadores comunes.

La información recabada en la descripción genérica se utiliza sobre todo para lo siguiente⁴⁹:

- o Formulación de programas de capacitación
 - o Designaciones
 - o Planificación organizacional
 - o Formulación de pautas del desempeño
 - o Planificación de la mano de obra
 - o Estudios de salarios
- La descripción específica es la explicación detallada de las actividades que realiza un trabajador en determinado puesto. Se deben detallar en orden cronológico de importancia, registrando el tiempo en el que se realizan. Teniendo en cuenta que cuando el trabajo es un proceso largo, las actividades deben separarse en: diarias, periódicas y eventuales.

Las descripciones de puestos específicas sirven a diversos propósitos como son:

- o Análisis precisos de puestos
- o Evaluación de puestos (para la gestión de sueldos y salarios)
- o Organigrama

En forma general, las descripciones de puestos contienen los siguientes elementos⁵⁰:

1. Designación del puesto, unidad organizacional y relación de dependencia: Estos puntos identifican el puesto y le dan sus características propias. Diferencian a

⁴⁹ La web de los recursos humanos y el empleo. <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html>

⁵⁰ La web de los recursos humanos y el empleo. <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html>

cada puesto de los demás (Nombre del puesto, autoridad a la que el puesto rinde reporte).

2. Síntesis del puesto, deberes y responsabilidades: en esta parte se define el trabajo por cumplir y se proporcionan los elementos esenciales para el análisis posterior (tareas cotidianas, responsabilidad del puesto sobre subordinados y red de interacciones ya sean internas o externas)
3. Cualidades clave, requisitos y otras condiciones del puesto: abarca propósito general del puesto, estudios requeridos para desempeñarlo y las características del empleado que lo desarrollará (conocimientos, aptitudes y habilidades).
4. Preparada por, Aprobada por y Fecha. Cada descripción debe indicar quién la preparó y si recibió aprobación definitiva o es sólo un proyecto de descripción.

Algunos otros elementos que se recomienda incluir en la descripción de un puesto son los siguientes:

5. Un organigrama para conocer la estructura organizacional y jerárquica del puesto.
6. Indicadores o resultados esperados.
7. Magnitud del puesto se refiere a la forma en la que esta posición afecta a otras ya sea dentro o fuera de la organización.
8. Condiciones laborales: equipo requerido para realizar las actividades del puesto.

Pasos para realizar una descripción de puestos

Para efectuar una correcta descripción de puestos, estos deben clasificarse de la siguiente manera:

- Según el nivel jerárquico
- Por la formación requerida
- Por los resultados de la gestión a su cargo
- Por los recursos humanos que maneja

Posteriormente y una vez clasificados los puestos se procede a su descripción, la cual en su elaboración exige el cumplimiento de dos pasos⁵¹:

1. Entrevista al ocupante del puesto (esto con la finalidad de identificar habilidades y actitudes) En este paso pueden usarse tres formas de entrevista:
 - a. De manera individual con cada empleado
 - b. En forma grupal (cuando hay más de dos empleados en el mismo puesto)
 - c. A los jefes inmediatos (señalar que otras actividades o responsabilidades consideran propias del puesto)
2. Confirmación de la información con el jefe inmediato del puesto a describir.

1.5.4. Valoración de Puestos de Trabajo

Según Pereda es *el establecimiento de una serie de procedimientos ponderados de análisis y síntesis que permitan determinar el valor relativo de cada puesto para la organización.*⁵²

Para Hernández la valoración de puestos de trabajo es *un procedimiento sistemático de evaluación en función de la importancia, dificultad y contenido de los mismos con el fin de determinar con precisión el valor relativo⁵³ de un puesto en relación con los restantes.*⁵⁴

Con base en las definiciones anteriores, se entiende que la valoración de puestos es un procedimiento que dota de herramientas que permiten a partir de su aplicación a un determinado puesto de trabajo, obtener conocimiento de la dificultad en sus diversas tareas y a partir de esto otorgarle un valor.

⁵¹ Rojas Navarro, Dafné Romina. *La importancia de la descripción de puestos en el reclutamiento*. Tesis, Licenciatura, Centro Universitario Indoamericano, 2009. p. 43-60.

⁵² Pereda Marín, Santiago. *Valoración de puestos de trabajo*. Madrid: Eudema, 1993.p.9

⁵³ Cuando se lleva a cabo una valoración no se pretende obtener el valor absoluto de cada empleo, sino las diferencias en valor entre diferentes puestos de una misma organización. Para efectos de este estudio serán "las diferencias entre las diversas organizaciones que contratan bibliotecólogos".

⁵⁴ Hernández Pacheco, Federico. *Gestión y desarrollo de Recursos humanos en bibliotecas*. México: ENBA; Universidad Complutense de Madrid; Library Outsourcing Service, 2012. p. 88.

Objetivos

La valoración de puestos tendrá como objetivo fundamental *determinar el valor que tiene cada puesto, es decir tratará de distinguir cualitativa y cuantitativamente entre los empleos que conforman la organización.*⁵⁵

Por su parte Ayala⁵⁶ menciona una serie de objetivos específicos:

- a) Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos, para determinar el valor relativo de los puestos.
- b) Proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la compañía.
- c) Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparable a la de otras compañías concurrentes al mismo mercado de mano de obra.
- d) Permitir a la administración medir y controlar con precisión los costos de su personal.
- e) Proporcionar una estructura para la revisión periódica de sueldos y salarios.
- f) Crear principios claros y técnicas imparciales que permitan un tratamiento más objetivo de los salarios.
- g) Servir de ayuda en los procesos de selección, colocación, movilidad y formación de personal.
- h) Aclarar funciones, autoridad y responsabilidad, lo que, a su vez, contribuye a la simplificación del trabajo y a la eliminación de operaciones duplicadas.
- i) Reducir quejas y rotación de personal, aumentando así, la moral del personal y mejorando las relaciones entre empresa y empleado.

La valoración de puestos puede ofrecer distintas aplicaciones siendo el establecimiento de planes salariales una de ellas, pero también ayuda a indicar aquellos puestos cuyas actividades deban ser redefinidas y la que podría ser la más

⁵⁵ Pereda Marín, Santiago. *Valoración de puestos de trabajo*. Madrid: Eudema, 1993.

⁵⁶ Ayala, Juan Carlos. *Valoración de puestos de trabajo*. Facultad de ciencias económicas. Universidad de Buenos Aires, 1997.

<http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/administracion/plan97/personal/ayala/Ayala/Textos/valoracionpuestosdetrabajo%5B2%5D.htm>

cercana con el objetivo del presente trabajo: *llegar a determinar el valor de cada empleo de forma lo suficientemente objetiva como para que pueda ser aceptado por todos los que se van a ver afectados por el mismo.*⁵⁷

1.5.4.1. Métodos de Valoración de Puestos de Trabajo

Pereda presenta los métodos de valoración de puestos divididos en función del tipo de resultados que proporcionan, quedando de la siguiente forma:

- Métodos cualitativos: los cuales proporcionan una ordenación de los puestos de trabajo de mayor a menor importancia sin valores numéricos, por lo tanto no aportan las diferencias de valor entre los puestos. Algunos de estos métodos son el método de graduación, el método de clasificación y el método del mercado de salarios.
- Métodos cuantitativos: otorgan un valor numérico a cada puesto de trabajo facilitando el conocimiento de su ordenación y las diferencias existentes. Entre algunos de esos métodos se encuentra el método de comparación de factores, método de puntuación, método de los componentes de trabajo y sistema HAY.

Por su parte Ayala menciona cuatro métodos en común con Pereda pero el justifica su presencia presentándolos como aceptados como métodos básicos:

- El método de jerarquización, gradación u ordenación (Job Ranking)
- El método de graduación o clasificación (Job Classification)
- El método de puntuación (The Point System)
- El método de comparación de factores (The Factor Comparison Method)

El profesor Gan⁵⁸ distingue dos clases de métodos:

- Analíticos: son los cuantitativos, desglosan los puestos en factores para cuantificarlos después. Ejemplos de estos métodos son el método de

⁵⁷ Pereda Marín, Santiago. *Valoración de puestos de trabajo*. Madrid: Eudema, 1993. p. 10

⁵⁸ Hernández Pacheco, Federico. *Gestión y desarrollo de Recursos humanos en bibliotecas*. México: ENBA; Universidad Complutense de Madrid; Library Outsourcing Service, 2012. p. 91.

puntuación, de comparación, de factores y el método HAY.

- Globales: son no cuantitativos, realizan valoraciones de los puestos sin descomponerlos ni cuantificarlos en factores, ordenándolos dependiendo de su importancia. Siendo algunos de éstos métodos el método de jerarquización, gradación u ordenación (Ranking system) y el método de graduación o clasificación (Job Classification).

En el presente trabajo se profundizara en el método de puntuación.

1.5.4.1.1. Método de puntuación

Es un método creado por Mr. Lott en 1925 y es considerado por los especialistas como el más completo y exacto de todos los sistemas de valoración de tareas. Dicho método parte de la consideración analítica basada en la asignación de cierto número de unidades de valor, llamadas puntos a cada uno de los factores en que se ha descompuesto un puesto trabajo de modo que la valoración y ordenación final de los diversos puestos de trabajo, se lleva a cabo sumando los puntos asignados a cada uno de los factores seleccionados. Este es el método más usado ya que permite al valuador aplicar un juicio más amplio, porque analiza el puesto dividiéndolo en los factores y subfactores que lo conforman.

Los factores genéricos o primarios son como mínimo 4; a su vez los subfactores de cada uno de los factores deben ser de 8 a 15, a los cuales, al transformarse, se les asignarán grados y puntos.

Los criterios de los que parte este método son 4 y se enlistan a continuación⁵⁹:

- a) Toda tarea o trabajo puede ser descompuesto en factores, cuyo número y naturaleza variará en función del tipo de tarea o del sector profesional al que se

⁵⁹ Roig Ibáñez, José. *El estudio de los puestos de trabajo: la valoración de tareas y la valoración del personal*. Madrid: Díaz de Santos, 1996. p. 196.

pertenece: estos factores deben representar los requisitos o exigencias comunes a todos los puestos pertenecientes a un determinado sector profesional.

- b) A cada factor de valoración se le asignan una serie de grados más o menos amplia y extensa según el tipo de trabajo o tarea que se vaya a valorar. Los grados de cada escala por factor deberán ser escogidos de tal forma que cubran todos los niveles posibles de exigencia.
- c) Para obtener por factor una escala de valoración eficaz y objetiva hay que otorgar a cada uno de sus grados una puntuación que cuantifique todos los posibles niveles diferenciales de estimación o valoración por grado de cada tarea desde la más simple a la más compleja.
- d) Las puntuaciones totales otorgadas a cada uno de los puestos de trabajo han de expresar de forma adecuada la jerarquía de valores relativos de cada puesto de trabajo.

Roig muestra las fases que comprenden la valoración

FASES PARA LA VALORACIÓN	
1.	Determinación del sector empresarial que hay que valorar
2.	Construcción de las escalas de clasificación por sectores y categorías. <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Elección o determinación de los factores 2.2 Fijación del alcance de cada factor (definición) 2.3 Elección de grados por factor
3.	Valoración en puntos de los factores y grados <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Elección de puestos muestra 3.2 Procedimiento empírico de ponderación 3.3 Procedimiento estadístico correlativo
4.	Determinación de la clasificación de los puestos de trabajo según la puntuación total obtenida.

Tabla 4. Fases para la valoración de puestos de trabajo.

A continuación se muestra una tabla en la cual se enlistan las áreas o factores esenciales según diferentes autores, los cuales muestran diversas variaciones sobre la idea original de Lott.

Factores	Para Kress	Para Bengé	Para Weed	Estándar
Habilidad	1. Instrucción 2. Experiencia 3. Iniciativa	1. Mental 2. Manual	1. Mental 2. Manual	1. Mental 2. Física
Esfuerzo	4. Físico 5. Mental y/o visual	3. Físico	3. Concentración mental 4. Física	3. Mental 4. Física
Responsabilidad	6. Equipo o procesos 7. Materiales o productos 8. Seguridad de otros 9. Trabajo de otros	4. Responsabilidad	5. Responsabilidad	5. En personas 6. En objetos materiales
Condiciones del trabajo	10. Condiciones del trabajo 11. Riesgos inevitables	5. Condiciones físicas del trabajo	6. Condiciones del trabajo	7. Riesgos 8. Molestias

Tabla 5. Factores para la valoración de puestos. Reproducida de: Méndez, Darío. *Gestión de Personal*. UNAD, 2005. Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/el_mtodo_de_valuacin_por_puntos.html

Una vez que tenemos noción acerca de las técnicas que permiten el estudio profundo de los puestos de trabajo, así como de los beneficios que se obtienen de su aplicación, es necesario conocer el escenario que podría ser estudiado con ellas: las Instituciones de Educación Superior Privadas. Dichas instituciones son aquellas cuyo sostenimiento económico no depende de la asignación de recursos por parte del Estado, y fueron seleccionadas porque conforman el sector laboral que más emplea a los bibliotecólogos⁶⁰, por lo tanto es necesario conocer más detalladamente que le está ofreciendo este sector a dichos profesionistas, lo anterior se logrará a partir de la aplicación de dichas técnicas a las vacantes para sus bibliotecas que las Instituciones de Educación Superior del sector privado publican en las bolsas de trabajo de mayor prestigio a nivel nacional.

⁶⁰ Tecuatl Quechol, María Graciela. *Los bibliotecarios del Distrito Federal: un análisis social*. Tesis, Maestría, UNAM, 2000. p. 106.

2. Instituciones de educación superior privadas

Según la UNESCO la educación superior se refiere a *"todo tipo de estudios, de formación o de formación para la investigación en el nivel postsecundario, impartidos por una universidad u otros establecimientos de enseñanza que estén acreditados por las autoridades competentes del Estado como centros de enseñanza superior"*⁶¹

En México el sistema de educación superior comprende las instituciones de formación en los niveles técnico superior, licenciatura y posgrado, para proporcionar esta educación hay una diversidad de establecimientos como las universidades tecnológicas, las escuelas normales, las universidades, los centros de estudio, los institutos politécnicos; entonces al hablar de educación superior de debe hacer referencia a todas estas instituciones en su conjunto.⁶²

Ahora bien, según Levy una institución de educación superior es privada en la medida en que cumpla los siguientes aspectos:

- Fuerzas que mantienen a esas instituciones: sus ingresos deben provenir de espacios distintos al Estado.
- Gobierno: debe ser gobernada por personal no estatal.
- Función: lo que la universidad hace, es decir intereses y valores a los que sirve (clases sociales de su matrícula, recursos humanos producidos, ideologías que fomenta y su calidad académica ofrecida).

⁶¹ Conferencia mundial sobre la educación superior. *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción*. 9 de octubre de 1998. Disponible en: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm

⁶² Cuevas Cajiga, Yazmín Margarita. *Representaciones sociales de las Instituciones de Educación Superior Privadas*. Tesis, Doctorado en Pedagogía. UNAM; Facultad de Filosofía y Letras, 2010. P.10

2.1. Historia de la educación superior privada en México

La educación superior asociada al pago por servicio educativo según Olivier⁶³ puede observarse a partir de tres grandes procesos históricos, al que se ha añadido uno más, el de la época actual:

a. Desde la época colonial a la independencia

En 1528 se da el comienzo de la educación impartida por grupos religiosos, con la creación del colegio de la Santa Cruz de Tlatelolco el cual tenía como objetivo formar a futuros educadores en la capacidad de transmitir en lenguas indígenas la enseñanza de las bellas artes y la filosofía, en 1536 se da la formalización de la enseñanza superior en dicho colegio; dicho acontecimiento da paso al desarrollo de la educación religiosa elemental con establecimientos educativos en el país surgidos a partir de la unión de grupos religiosos y el poder colonial.

Para el año de 1573 se funda el colegio mayor de Santa María de Todos los Santos, cuya finalidad fue preparar a las clases privilegiadas para desempeñar puestos básicos en la administración, la enseñanza y el clero, su creación *marcó uno de los principales antecedentes de la educación para las élites en nuestro país.*⁶⁴

Como ha podido observarse, el objetivo de la educación superior en el siglo XVI era la vinculación de esfuerzos materiales y docentes de las autoridades civiles y religiosas españolas encaminadas básicamente a la formación de la población criolla, siendo los jesuitas los precursores de los sistemas educativos de paga.

b. Época de la Reforma: Proyecto de reestructuración educativa basada en su carácter laico y popular.

De Leonardo⁶⁵ sostiene que *el proceso de fortalecimiento de la educación superior privada en el siglo XIX se favoreció por el conflicto de Texas (1835 y 1836) y la política*

⁶³ Olivier Téllez, Guadalupe. *Educación superior privada en México. Veinte años de expansión: 1982-2002*. México: Universidad Pedagógica Nacional, 2007. Colección: más textos. Num.29. p. 33

⁶⁴ Olivier Téllez, Guadalupe. *Educación superior privada en México. Veinte años de expansión: 1982-2002*. p.42

⁶⁵ Citado en: Olivier Téllez, Guadalupe. *Educación superior privada en México. Veinte años de expansión: 1982-2002*. México: Universidad Pedagógica Nacional, 2007. Colección: más textos. Num.29. p. 45.

interna que tenía ocupado al gobierno y que origino el descuido de la educación pública. Razón por la cual la iniciativa privada tuvo más oportunidades de desarrollarse siendo los mismos grupos de profesionistas quienes se reunieron en sus especialidades para fomentar con subsidios particulares diversas escuelas profesionales (Escuela de Medicina, Escuela de Minería y Colegio Militar) las cuales buscaban dar respuestas a las demandas sociales de formación profesional siendo sus ganancias la perpetuación y reproducción de sus condiciones de clase y prestigio social, dichas instituciones universitarias constituyeron la fuente de legitimación de sus saberes y valores.

En 1857 se impulsaron las instituciones financiadas por particulares, gracias a que Comonfort (1855-1857) clausuró las principales universidades públicas del país por considerarlas “perniciosas e inútiles”.⁶⁶

En la presidencia de Juárez el aspecto más importante de la educación superior era la formación de profesionales y técnicos, siendo su estrategia la conciliación de los sectores privados y conservadores pero bajo el dominio gubernamental, de esta forma la educación primaria, secundaria y profesional quedó en manos del Ministerio de Justicia e Instrucción pública donde se manifestó que el Estado era quien tenía el derecho de control sobre las instituciones privadas.

A finales del siglo XIX el gobierno de Porfirio Díaz permitió que la Iglesia católica retomara el terreno educativo.

- c. Siglo XX: periodo de mayor auge para las instituciones de educación superior privadas.

El pilar educativo que permaneció en muchas de las instituciones superiores no religiosas fue el positivismo y el racionalismo por lo que las instituciones privadas impulsadas por organizaciones de estudiantes católicos pretendían hacer frente a estas nuevas tendencias en la educación. La primera de estas fundaciones fue el Instituto

⁶⁶ Olivier Téllez, Guadalupe. *Educación superior privada en México. Veinte años de expansión: 1982-2002*. México: Universidad Pedagógica Nacional, 2007. Colección: más textos. Num.29. p. 46.

Científico Mascarones en 1900, formado con el apoyo de los jesuitas y el cual se caracterizó por tener un enfoque anti positivista que pretendía formar a las clases dirigentes sobre bases católicas. Siendo hasta la constitución de 1917 que las acciones de la iglesia y los establecimientos confesionales fueron nuevamente restringidos tanto en el ámbito político como en el educativo deteriorándose una vez más las relaciones entre el Estado y la Iglesia. Con Vasconcelos la tensión entre la iglesia y el Estado disminuyó un poco, aunque a la par se desarrollaba un proyecto de educación socialista, contra la cual se organizaron grupos católicos y de intelectuales liberales, quienes impulsaron una iniciativa de protección a la educación privada en la década de los treinta.

La persistente intención del gobierno por establecer la educación socialista se hizo evidente en el mensaje que ofrece Calles en julio de 1934 en Guadalajara, pues el llamado “Grito de Guadalajara” proponía un programa que creara en los niños y jóvenes una conciencia colectiva definiendo a la educación como una entidad socialista y libre de dogmas religiosos. Otro aspecto que ponía de manifiesto las inclinaciones del gobierno por impulsar la educación socialista fue integrar a todo el sistema nacional de educación incluyendo al superior y en su redacción aprobada por el Senado el 11 de octubre de 1934 se señalaba que toda la educación impartida por el Estado sería socialista y además de excluir a toda doctrina religiosa, se combatiría al fanatismo para crear en los estudiantes un concepto racional de la vida social. Todos estos argumentos dieron motivo suficiente para hacer reaccionar a las clases más conservadoras en Guadalajara y se inició una huelga en la Universidad de Guadalajara la cual al extenderse propició que los líderes estudiantiles lanzaran una propuesta de creación de una universidad autónoma, la propuesta fue aceptada y se autorizó la creación de una Universidad sin el patrimonio ni subsidio del Estado, dando paso a la Universidad Autónoma de Guadalajara fundada en 1935, dicha institución fue establecida a partir de donaciones de las clases conservadoras de la región y sus programas académicos iniciaron incorporados a la Universidad Nacional.

En la década de 1940 se dio la apertura gubernamental para el ejercicio de la Iglesia en la educación privada, conformándose este período como el inicio de la consolidación de

la red privada de educación superior, se introduce el concepto “privado” al marco normativo de la educación.

Con la industrialización se abrieron nuevas condiciones para la participación de la sociedad civil en la educación y no necesariamente vinculada a las congregaciones de la religión católica. Ejemplos de esto son: la Universidad de las Américas (1940), el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (1943), el Centro Cultural Universitario (después Universidad Iberoamericana) y el Instituto Tecnológico Autónomo de México (1946).

La década de los cincuenta fue una etapa significativa para las instituciones privadas surgidas años atrás, pues en este período evaluaron la pertinencia de su funcionamiento y del papel que habían desempeñado desde su creación.

A finales de los setenta el surgimiento de nuevas instituciones privadas que comenzaron a atender tanto a los sectores de las clases medias desmintió la idea de que las instituciones privadas daban servicio únicamente a las clases privilegiadas.

La educación superior privada en México fue desarrollando diferencias en cuanto a:

- Sectores de clase a los que va dirigido
- Tipo de estudios profesionales impartidos
- Objetivos institucionales (perfil de ingreso y de egreso)
- Formas de selección
- Tipo de financiamiento (sistema de cuotas, subsidios y donaciones particulares)

d. Siglo XXI:

Se ha delegado hacia los particulares la responsabilidad constitucional que mandata al Estado a proporcionar la educación, dicha tendencia lleva ya más de quince años durante los cuales la educación privada se ha incrementado en sentido inverso a la educación de inversión pública que ha ido decreciendo; las universidades privadas han

llegado a jugar un papel importante en la atención de la demanda de educación superior absorbiendo el 30 % de la matrícula.⁶⁷

Muchas de estas instituciones han creado una extensa red de Campus en diferentes Entidades del país.

2.1.1. Clasificación de las Instituciones privadas de Educación Superior

Es necesario aclarar que la educación superior privada tiene también categorías, a continuación se presentan algunas clasificaciones de acuerdo a diferentes autores.

Daniel Levy desde la mitad de la década de los ochenta estableció su tipología de cinco "olas", en el presente trabajo se presentaran sólo tres pues son las que conciernen directamente a la educación superior privada:

- Ola I: Surgimiento de universidades religiosas privadas católicas.
- Ola II: Surgimiento de universidades privadas de élite.
- Ola III: Surgimiento de instituciones privadas que absorben demanda, pero que no son de élite.

Una clasificación derivada de la de Levy es sugerida por Balán y García de Fanelli quienes señalan que la educación superior privada se pueden dividir en dos grandes grupos:

a) las universidades privadas consolidadas o de élite, siendo estas las grandes universidades e institutos tecnológicos que surgieron desde mediados del siglo XX.

b) los institutos aislados, los cuales son *instituciones que "dependen totalmente de las cuotas estudiantiles [...] Con una oferta importante de formación profesional en los diversos sectores de los servicios (contabilidad, administración, educación); estas instituciones tienden a captar a los estudiantes que buscan una rápida inserción en el mercado laboral"*

⁶⁷ La educación superior privada en México: una aproximación. En: *Perfiles Educativos*, XXIV. 128-146. [en línea] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13209809> p.132

Silas por su parte y como resultado de una investigación presenta una clasificación de las instituciones de educación superior privadas diferente a la de Levy: alto, medio y bajo perfil.

- Las de alto perfil deben cumplir con al menos dos de los siguientes mecanismos de acreditación:
 - a) pertenecer a la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES)
 - b) pertenecer a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES)
 - c) tener al menos un programa académico acreditado por alguno de los organismos acreditadores validados por el Consejo para la Acreditación de la Educación de la Educación Superior (COPAES),
 - d) haber recibido la acreditación de la Southern Association of Colleges and Schools (SACS) de Estados Unidos.
- Las instituciones de perfil medio son aquellas que cumplen con uno de los criterios señalados y
- Las instituciones de bajo perfil son aquellas que no cumplen con ninguno de ellos, teniendo únicamente el Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE) por parte de la Secretaría de Educación Pública, la secretaría estatal de la entidad a que pertenezca, esté incorporado a la UNAM, UAM, IPN o la universidad pública autónoma de su entidad. .

Una tipología similar a la de Silas la presenta Javier Mendoza Rojas, catedrático en Sociología por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, quien asegura que hay tres tipos de universidades privadas:

1. La de élite
2. Otras con colegiaturas medias
3. Y las de colegiaturas medias-bajas

Y ejemplifica su discurso de la siguiente manera: *“la Universidad Ibero de acuerdo al número de materias, la colegiatura semestral va de 11 mil 800 a los 74 mil 265 pesos.*

En el Tec de Monterrey, todas las carreras –excepto médico cirujano, que es todavía más cara—el semestre cuesta 68 mil 750, además del seguro de gastos médicos mayores a mil 575 y el seguro de pago de colegiaturas que son 775 pesos.

En cambio, está el conjunto de universidades privadas con colegiaturas “medias” como el Valle de México o la UNITEC. Y las universidades con categoría de colegiaturas “medias bajas” que cobran dos mil o tres mil pesos al mes”⁶⁸

En el presente trabajo se aplicará la clasificación de las IESP de Daniel Levy ya que nos permite abarcar un número mayor de IESP y por ser en la que se han basado otros autores, además de ser *el marco de interpretación más influyente en la literatura sobre educación superior privada*⁶⁹.

Por lo tanto es importante dar una breve descripción de cada tipo de IESP.

Universidades religiosas privadas católicas.

Las universidades de esta categoría surgen como la respuesta a la oportunidad de contar con instituciones que lleven a la sociedad educación en el nivel superior con los valores y postulados de la iglesia católica. Las instituciones que mejor representan esta ola son instituciones emblemáticas como la Universidad Iberoamericana, fundada en la ciudad de México en 1943 por los jesuitas, la Universidad Panamericana, la Universidad La Salle, la Universidad Anáhuac en la capital y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente en Guadalajara. Años después se fundarían igualmente la Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA) en Guadalajara y la Universidad de Monterrey. Estas Instituciones vinculadas a comunidades religiosas (Jesuitas, Lasallistas, Legionarios de Cristo, Maristas, OpusDei o Diocesanas), participan en la expansión del sector privado, mediante la instalación de redes o

⁶⁸ Egresados de las universidades públicas compiten con privadas. Entrevista a: Mendoza Rojas, Javier. En: *la crónica de hoy*. 11 de febrero, 2013. Disponible en: <http://www.cronica.com.mx/notas/2009/421919.html>

⁶⁹ Silas Casillas, Juan Carlos. Realidades y tendencias en la educación superior privada mexicana. En: *Perfiles educativos*, vol.27 no.109-110 México ene. 2005. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982005000200002&script=sci_arttext

sistemas universitarios que actualmente tienen una presencia extraordinaria en el ámbito nacional con 53 instituciones agrupadas en la Asociación Mexicana de Instituciones de Educación Superior de Inspiración Cristiana (AMIESIC). Calculándose su participación en la matrícula de la educación superior privada en un 20%⁷⁰.

Universidades privadas de élite.

Las instituciones de esta categoría han tenido un papel muy activo en la educación mexicana y algunas de ellas gozan de reconocimiento internacional. Silas explica su surgimiento con Levy para quien estas universidades son el resultado de la percepción de los grupos más afluentes de la sociedad acerca del fracaso político, económico y social en términos de clase del sector público. En este sentido, las élites regionales optaron por crear sus propias instituciones como una alternativa a la calidad académica y social que les ofrecía la universidad pública.⁷¹

En éste grupo de instituciones se ubica el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, uno de los puntos de referencia en la educación superior mexicana y muy probablemente la institución emblema de esta ola. De la misma forma se puede señalar a la Universidad Autónoma de Guadalajara, el Instituto Tecnológico Autónomo de México, la Universidad de las Américas en Puebla y el Sistema CETYS–Universidad en Baja California.

Instituciones privadas de absorción de la demanda:

La tercera ola trata de absorber la demanda insatisfecha por los otros tres grupos de instituciones (públicas, católicas y de élite). De esta forma, las instituciones de esta categoría se abocan a recibir en sus aulas a los alumnos (jóvenes en edad de estudios

⁷⁰ Mendoza Vargas, Jesús. *Las universidades católicas: su participación en la educación superior privada mexicana*. En: X Congreso nacional de investigación educativa. Consejo mexicano de investigación educativa A. C. Disponible en: http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_09/ponencias/0998-F.pdf

⁷¹ Silas Casillas, Juan Carlos. Realidades y tendencias en la educación superior privada mexicana. En: Perfiles educativos, vol.27 no.109-110 México ene. 2005. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982005000200002&script=sci_arttext

superiores y adultos que no recibieron educación superior en su momento) que por distintas razones no tienen cabida en los otros subsistemas.⁷²

Dentro de este grupo se detecta una clara división dentro del grupo denominado “absorción de la demanda”, específicamente entre las que tienen criterios más comerciales y las que denotan un proyecto educativo⁷³. Baptista y Medina indican en su investigación algunos criterios a los que responden las IESP de la presente clasificación:

- Reciente fundación (25 años o menos)
- Oferta limitada (2 o 3 carreras) y/o
- Colegiaturas 50% (al menos) más bajas que las instituciones denominadas de “élite”.

2.1.2. Panorama General de las Instituciones de Educación Superior Privadas

La FIMPES reporta 111 instituciones inscritas en su federación⁷⁴, por su parte la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), que incluye principalmente universidades estatales, algunos institutos tecnológicos, y unas cuantas universidades privadas, reporta 1,786 instituciones de educación superior privadas. Entre esas instituciones las cuáles son importantes gracias a su prestigio académico y se presentan como parte de las Instituciones de Educación Superior Privadas más importantes y consolidadas de México se encuentra

⁷² Silas Casillas, Juan Carlos. Realidades y tendencias en la educación superior privada mexicana. En: *Perfiles educativos*, vol.27 no.109-110 México ene. 2005. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982005000200002&script=sci_arttext

⁷³ Baptista Lucio, Ma. del Pilar y Medina Gual, Luis. *Instituciones de Educación Superior Privada: Un estudio de las tipologías que clasifican al sector*. México: Universidad Anáhuac. Disponible en: <http://www.fimpes.org.mx/phocadownload/Premios/2Investigacion2008.pdf>

⁷⁴ Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior. *¿Qué es la FIMPES?* Disponible en: <http://www.fimpes.org.mx/index.php/fimpes/que-es-la-fimpes>

la Universidad del Valle de México, Universidad La Salle, la Universidad Anáhuac y la Universidad Panamericana⁷⁵.

La UVM inició sus funciones en 1960 con el nombre de Institución Harvard a partir de la iniciativa de un grupo de empresarios y académicos. Actualmente se ha establecido como la segunda institución privada más grande del país y la primera a nivel Ciudad de México.

En segunda instancia, la Universidad La Salle desprendida de la preparatoria del Colegio Cristóbal Colón, pertenece a una amplia red de instituciones Lasallistas en todo el mundo, cuya inspiración como sus miembros lo señalan se encuentra en el evangelio y en los valores cristianos. Se le define como una institución con una postura moderada y orientada a las clases medias.

Por su parte la Universidad Anáhuac ostenta una marcada tendencia conservadora que representa las ideas e intereses de las clases de mayores ingresos. La participación de los legionarios de Cristo, los grupos empresariales y otros sectores económicos importantes hacen evidente que la creación de esta institución tuvo determinantes políticos, económicos y religiosos. Uno de sus objetivos fundamentales ha sido articular a la Universidad y a sus egresados con el sector empresarial.

Por último la Universidad Panamericana que fue fundada en 1967 como una escuela de negocios conocida como el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), poco después en 1968 surgió el Instituto Panamericano de Humanidades (IPH) predecesor inmediato de la Universidad Panamericana, siendo en 1978 elevado al rango de Universidad, tomando el nombre de Universidad Panamericana, su misión desde entonces ha sido “educar personas que busquen la verdad y se comprometan con ella, promoviendo el humanismo cristiano que contribuya a la construcción de un mundo mejor”.⁷⁶

⁷⁵ Olivier Téllez, Guadalupe. *Educación superior privada en México. Veinte años de expansión: 1982-2002*. México: Universidad Pedagógica Nacional, 2007. Colección: más textos. Num.29. p. 56

⁷⁶ Página de la Universidad Panamericana. Disponible en: <http://www.up.edu.mx/es/sobre-la>

2.1.3. Bibliotecas universitarias privadas

Definición

*La biblioteca universitaria debe ocupar un lugar central en la vida universitaria, pues de ella depende el estudio, la investigación y la docencia. Constituye, por tanto, un servicio de apoyo indispensable para toda la comunidad universitaria.*⁷⁷

Su principal objetivo es proporcionar recursos y servicios integrales de apoyo a la investigación, la enseñanza y el aprendizaje de la comunidad universitaria.⁷⁸

2.1.3.1. Tipos de bibliotecas universitarias privadas y características

México tiene, básicamente, cuatro tipos de bibliotecas académicas:

- De las universidades estatales
- De los institutos tecnológicos
- De las escuelas normales
- De las universidades privadas.

En cuanto a sus características, las bibliotecas de las universidades privadas varían drásticamente de acuerdo al tamaño de la organización de la cual dependen.

Las instituciones privadas de gran tamaño cuentan con bibliotecas bien establecidas y que proveen adecuados servicios de información. Un ejemplo es el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) que cuenta con biblioteca en cada uno de sus 33 campus. Los más grandes se localizan en Monterrey, ciudad de México, y Guadalajara. Otras universidades privadas grandes con bibliotecas ejemplares incluyen la Universidad Anáhuac con 10 campus, Universidad de Monterrey, Universidad Iberoamericana con 5 campus. Otras universidades con

⁷⁷ Página de la Universidad Pontificia.

<http://www.pontificia.edu.mx/departamentos.php?linea=6&categoria=26&pagina=1>

⁷⁸ Página de la Universidad de las Américas. <http://www.udladf.mx/ver2/index.php/alumnos/biblioteca-y-cad.html>

servicios bibliotecarios sobresalientes, son la Universidad de las Américas en Puebla, Universidad del Valle de México, Instituto Tecnológico Autónomo de México, y Panamericana, entre otras⁷⁹. Dichas universidades privadas otorgan el mayor presupuesto para bibliotecas, el crecimiento más rápido de colecciones de información y ofrecen los servicios más innovadores. Estas instituciones son también los principales clientes de proveedores internacionales, los líderes en adquisición de equipo tecnológico, y las bibliotecas con la mejor infraestructura de Internet entre todos los tipos de bibliotecas académicas.

Las instituciones privadas más pequeñas lidian para tener y mantener servicios bibliotecarios. Sus colecciones y servicios tienden a ser mínimos y las instituciones rara vez contratan un bibliotecólogo para sus bibliotecas, Lau explica dicha situación indicando que en este tipo de instituciones no se lleva a cabo investigación por parte de los académicos, siendo entonces el objetivo de sus bibliotecas cubrir sólo la bibliografía básica para sus programas de estudio.

2.2. Bolsas de trabajo

Una bolsa de trabajo es un organismo que sirve de enlace entre los solicitantes de empleo y las diferentes vacantes que ofrecen las empresas.⁸⁰ Son una modalidad, para buscar trabajo. Su principal objetivo es ofrecer las mejores oportunidades laborales para aquellos que se encuentren en la búsqueda de algún empleo en particular.

⁷⁹ Lau, Jesús. *"Bibliotecas: el pasado como prólogo, y el futuro como desafío"*. En: XLI Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía: Bibliotecas como sumatoria del Centenario y Bicentenario de México. México: Asociación Mexicana de Bibliotecarios, Zacatecas, Mayo 2-5, 2010. Disponible en: http://jesuslau.com/2014/index.php?option=com_content&view=article&id=182:bibliotecas-como-sumatoria-del-centenario-y-bicentenario-de-mexico&Itemid=166&lang=es

⁸⁰ Ochoa Andino, Luis Enrique. *Sistemas de información. Diseño de un sistema de información de bolsa de trabajo de las FES Cuautitlán*. Tesis, Licenciatura, UNAM, 2001. p.16.

Las bolsas de trabajo son medios limitados, “pues su objetivo es poner en contacto a ofertantes y demandantes, siendo su función principal y única, informar sobre ofertas de trabajo y currícula recibida”.⁸¹

Fueron diseñadas por las universidades con el objeto de brindarle una oportunidad a sus egresados para explorar el mercado laboral, sin embargo, hoy en día este concepto se ha ampliado.

Usualmente, las Bolsas de Trabajo se encuentran como un apartado más de sitios web de Universidades, gobiernos municipales, asociaciones de comerciantes o empresarios, periódicos y todo tipo de páginas no especializadas en empleo.

2.2.1. Características

Actualmente las bolsas de trabajo han adquirido tanto auge, que los interesados en ofertas y solicitudes laborales también pueden enterarse de otras noticias e informaciones, relacionadas con esta área, a través de la publicidad mostrada en los espacios de estas páginas.

Incluso, pueden hacer preguntas, consultar directorios de empleo, participar en foros, encuestas y blogs que estén incluidos en dicho portal. Es una excelente herramienta que les permite a las personas interesadas en explorar el mercado laboral, reducir su tiempo y dinero al momento de buscar mejores perspectivas laborales en su vida.⁸²

⁸¹ Portales de empleo en el mundo. En *Revista Universo laboral*. Disponible en: <http://www.revistauniversolaboral.com/universolaboral2/index.php/el-abc/directorio/item/419-portales-de-empleo-en-el-mundo.html>

⁸² Gerencia y negocios en Hispanoamérica. *Bolsas de trabajo*. Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/bolsas_de_empleo

3. Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo para bibliotecas en Instituciones privadas de educación superior publicados en bolsas de trabajo en línea

3.1. Introducción

La presente investigación, puede definirse en primer lugar, como documental al tratarse de una estrategia en la que se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades teóricas y empíricas usando para ello diferentes tipos de documentos donde se indaga, interpreta, presenta datos e información sobre un tema determinado de cualquier ciencia. En este caso, se indagó acerca de la historia de la administración de recursos humanos y sobre las técnicas utilizadas para la gestión de este tipo de recursos.

Además, es una investigación aplicada que también recibe el nombre de práctica o empírica y se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. Para este fin, en la investigación se aplicarán las técnicas de análisis, descripción y valoración de puestos como herramientas para la obtención de resultados.

Como instrumentos se utilizaron bolsas de trabajo en línea, formato de descripción de puestos, tablas de modelos de escala de grados por factor seleccionado y una tabla de medición de grados de los factores previamente definidos. A continuación, se presenta la metodología utilizada para la realización del presente estudio.

3.2. Materiales y métodos

El análisis y la descripción de puestos de trabajo son dos fases de un procedimiento metodológico que permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. Análisis es lo referido al puesto de trabajo como unidad de gestión de la división de trabajo, y la descripción es el inventario escrito de los hechos más significativos del puesto.

La técnica de análisis de puestos persigue un objetivo general, el cual es la obtención de información relativa a las características de los diferentes puestos de una

organización, de forma que se clarifiquen autoridades, actividades y responsabilidades. El análisis de puestos se compone de ciertos pasos a seguir para que pueda alcanzar todos sus objetivos. Enseguida, se enlistan los principales que fueron aplicados en el presente estudio de la siguiente manera:

1. Identificar los puestos que se van a analizar: Los puestos que serán analizados, son aquellos para bibliotecas de instituciones de educación superior privadas.
2. Escoger el método que se utilizará para la obtención de datos: en esta investigación se recurrió al método de conferencia técnica en el cual se obtienen las características específicas de los puestos por medio de expertos, que suelen ser supervisores que conocen el tema a profundidad; recurriendo a la información otorgada por las vacantes publicadas en bolsas de trabajo, optándose por la utilización de esta herramienta como un medio para obtener información sobre aspectos de puestos de trabajo que se consideran “sensibles” o “confidenciales” dentro de las organizaciones. Las búsquedas se realizaron en las bolsas de trabajo en línea más utilizadas por los mexicanos, las cuales según datos de la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI)⁸³ son:

1. OCC mundial
2. Computrabajo
3. Zonajobs
4. Bumeran
5. LinkedIn
6. empleo.gob
7. Indeed
8. Acción trabajo

3. Reunir y organizar la información obtenida: el periodo de tiempo en el que fueron localizadas las vacantes fue de 7 meses iniciando la búsqueda el día 10 de diciembre de 2014. Una vez que se tuvo la información recabada se llevó a cabo su organización en Excel (véase anexo I) siguiendo el procedimiento sugerido por la descripción de puestos, el cual contiene 4 categorías, quedando dicha información estructurada de la siguiente forma:

⁸³Asociación Mexicana de Internet. *Búsqueda de empleo por internet 2014*. Disponible en: https://www.amipci.org.mx/images/busqueda_de_empleo_por_internet_amipci_2014_dc.pdf

1. Identificación del puesto	Nombre de la institución
	Rama o giro a que se dedica la empresa
	Domicilio
	Título del puesto
	Otros nombres del puesto
	Nivel salarial/ Ingreso mensual
	Horario en que desempeña actividades
2. Descripción del puesto	Funciones específicas a desarrollar dentro de la organización
3. Especificación del puesto	Conocimientos para desarrollar apropiadamente sus funciones
	Habilidades para desarrollar apropiadamente sus funciones
	Nivel de estudios requerido para poder realizar el trabajo
	Estudios especializados
	Idiomas
	Experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización)
	Responsabilidad sobre valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y trámites
4. Perfil	Edad
	Sexo
	Estado civil
	Años de experiencia
	Atributos complementarios

Tabla 6. Estructura de la descripción de puestos.

4. Desarrollar una descripción del puesto: finalmente se llevó a cabo el desarrollo de la descripción de puestos y se realizó un documento que recogió la información acerca del contenido y las responsabilidades de cada vacante publicada, siendo el objetivo obtener los detalles de las responsabilidades que contienen los cargos y a partir de ello, basarse para proceder a la valoración de puestos.

Los resultados se presentaron en forma de gráficas, que respondieron a las siguientes cuestiones:

- ¿Las técnicas de valoración de puestos, podrían ser aplicadas también como una herramienta para obtener información sobre las condiciones laborales de un grupo determinado?
- ¿Qué le ofrecen laboralmente al bibliotecólogo algunas Instituciones de educación superior privadas (puestos, actividades, horarios, sueldos)?
- ¿Cuál es el perfil del personal que las IESP solicitan en sus bibliotecas (preparación, habilidades, experiencia, idioma)?
- ¿Cuál es la valoración del bibliotecólogo en cada tipo de IESP?
- ¿La valoración de los puestos de trabajo para bibliotecólogos en IESP varía de acuerdo al tipo de IESP (religiosas, de élite o de absorción de la demanda)?
- ¿En qué factores varía dicha valoración?

Finalmente, se realizó la valoración de algunos de los puestos descritos. Para su elaboración, se utilizó el método cuantitativo llamado “*método de puntuación*”⁸⁴, que otorga un valor numérico a cada puesto de trabajo, facilitando el conocimiento de su ordenación y las diferencias existentes.

El ejercicio de valoración se llevó a cabo apegándose a los pasos propuestos por Roig:

FASES PARA LA VALORACIÓN
1. Determinación del sector empresarial que hay que valorar
2. Construcción de las escalas de clasificación por sectores y categorías. <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Elección o determinación de los factores 2.2 Fijación del alcance de cada factor (definición) 2.3 Elección de grados por factor
3. Valoración en puntos de los factores y grados <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Elección de puestos muestra 3.2 Procedimiento empírico de ponderación 3.3 Procedimiento estadístico correlativo

⁸⁴ Roig Ibáñez, José. *El estudio de los puestos de trabajo: la valoración de tareas y la valoración del personal*. Madrid: Díaz de Santos, 1996. p.193.

4. Determinación de la clasificación de los puestos de trabajo según la puntuación total obtenida.

Tabla 7. Fases para la valoración de puestos.

Fase 1. Determinación del sector empresarial que hay que valorar

En el presente estudio, se realizó la valoración de puestos de trabajo en bibliotecas de instituciones de educación superior privadas que fueron publicados en bolsas de trabajo en línea, la búsqueda se hizo bajo los términos “bibliotecario”, “biblioteca”, “bibliotecólogo”, “bibliotecología” y se efectuó a nivel nacional. Quedando como resultado en la búsqueda el número de vacantes siguiente:

BOLSA DE TRABAJO	VACANTES PUBLICADAS
OCC mundial	9
Computrabajo	24
Zonajobs	0
Bumeran	0
LinkedIn	1
empleo.gob	0
Indeed	0
Acción trabajo	0

Tabla 8. Vacantes publicadas.

Fase 2. Construcción de las escalas de clasificación por sectores y categorías.

Se eligieron los siguientes factores:

- Aptitudes o *requisitos profesionales*⁸⁵ (instrucción, conocimientos⁸⁶, experiencia, iniciativa)
- Esfuerzo (esfuerzo mental e idiomas⁸⁷)
- Responsabilidad (responsabilidad sobre material, equipo, el trabajo de otros y la seguridad de otros)
- Condiciones de trabajo (actividades a realizar)

Se procedió a la fijación del alcance de cada factor (definición):

Aptitudes o requisitos Profesionales	Factor Instrucción: nivel de preparación exigida en cada caso, según tareas a cumplir.
	Factor Formación: Aprecia los conocimientos especializados ⁸⁸ necesarios para desempeñar los trabajos de la empresa.
	Factor experiencia: Tiempo normalmente necesario para que la persona que posea la instrucción correspondiente, pueda desempeñar satisfactoriamente un puesto.
	Factor iniciativa: naturaleza y grado de independencia en la toma de decisiones.
Esfuerzo	Factor Esfuerzo mental: se valora el grado de capacidad mental, atención, análisis y síntesis.
	Factor Idiomas: valoración del grado en que se domina un idioma diferente.
Responsabilidad	Factor responsabilidad sobre material, equipo, el trabajo de otros y la seguridad de otros.

⁸⁵Roig Ibáñez, José. *El estudio de los puestos de trabajo: la valoración de tareas y la valoración del personal*. Madrid: Díaz de Santos, 1996. p. 202.

⁸⁶ Se agregó el factor conocimientos pues es importante la participación de personal con estudios en el área dentro de las bibliotecas. La idea se extrajo del ejemplo de la definición de grados en la aplicación del método de clasificación. Citado en: Hernández Pacheco, Federico. *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Biblioteconomía y Documentación, 2012. p. 94.

⁸⁷ Se incluyeron los factores idiomas y actividades como una forma de compensar otros factores a los cuales no se tenía acceso debido a que se trabajó con la información otorgada por vacantes publicadas.

⁸⁸Martín García, Jesús. Valoración de puestos y planes salariales. Citado en: Hernández Pacheco, Federico. *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Biblioteconomía y Documentación, 2012. p. 94.

Condiciones	Factor actividades: pretende valorar el tipo de tareas que se exigen al trabajador.
-------------	---

Tabla 9. Explicación de los factores para la valoración de puestos.

Una vez definido cada factor, se procedió a la elección de grados por factor mediante las siguientes tablas:

Área 1: aptitudes o requisitos profesionales

Factor Instrucción	
Grado I	Saber leer, escribir y contar.
Grado II	Educación primaria.
Grado III	Educación secundaria.
Grado IV	Bachillerato o carrera corta.
Grado V	Grado universitario
Factor Formación	
Grado I	Ningún tipo de enseñanza específica.
Grado II	Estudios en un área específica de conocimiento.
Grado III	Estudios técnicos del área
Grado IV	Estudios de licenciatura en la especialidad
Grado V	Estudios de maestría y doctorado en la especialidad
Factor experiencia	
Grado I	Hasta 3 meses
Grado II	De 3 a 6 meses
Grado III	De 6 meses a 2 años
Grado IV	De 2 a 4 años
Grado V	De 4 a 6 años
Factor Iniciativa	
Grado I	Tareas elementales con sencillas instrucciones que se deben cumplir con exactitud.
Grado II	Tareas repetitivas que exigen un cumplimiento preciso de instrucciones con un cierto grado de autonomía.
Grado III	Con mayor frecuencia de toma de decisiones individuales en casos puntuales

Grado IV	Tareas que exigen toma de decisiones frecuentemente basándose en normas generales.
Grado V	Tareas diferentes y complejas basadas en normas generales

Tabla 10. Grados de valoración para aptitudes o requisitos profesionales.

Área 2: esfuerzo.

Factor esfuerzo mental	
Grado I	Tarea totalmente rutinaria que no exige ninguna atención.
Grado II	Tarea repetitiva que exige muy poca atención
Grado III	Tarea repetitiva que exige algún nivel de atención
Grado IV	Tarea no repetitiva que exige interpretación: análisis y síntesis
Grado V	Tarea no repetitiva que exige esfuerzo mental de reflexión y de interpretación.
Factor Idioma	
Grado I	Se exigen nociones de idioma
Grado II	Se exige leer comprendiendo el texto
Grado III	Se exige nivel intermedio o avanzado.
Grado IV	Se exige dominio completo de un idioma
Grado V	Se exige dominio completo de un idioma y suficiente de otro.

Tabla 11. Grados de valoración para esfuerzo.

Área 3: responsabilidad.

Factor responsabilidad	
Grado I	Ninguna responsabilidad
Grado II	Responsabilidad por materiales (libros)
Grado III	Responsabilidad por bienes muebles e inmuebles (equipo de cómputo, espacio físico)
Grado IV	Responsabilidad por dinero, información
Grado V	Responsabilidad por el trabajo de otros

Tabla 12. Grados de valoración para responsabilidades.

Área 4: Condiciones de trabajo

Factor actividades	
Grado I	Ajenas al área
Grado II	De apoyo al área (biblioteca) y a otras áreas de la organización
Grado III	De apoyo al área (biblioteca)
Grado IV	Del área (biblioteca) y otras afines al puesto ocupado
Grado V	Encargado del área (biblioteca)

Tabla 13. Grados de valoración para actividades.

Fase 3. Valoración en puntos de los factores y grados

Los valores se asignaron de acuerdo al siguiente cuadro⁸⁹:

FACTORES	Grados				
	1	2	3	4	5
INSTRUCCIÓN (FORMACIÓN)	40	80	120	160	200
CONOCIMIENTOS	30	60	90	120	150
EXPERIENCIA	0	25	50	75	100
INICIATIVA	10	20	30	40	50
ESFUERZO MENTAL	10	20	30	40	50
IDIOMAS	15	30	45	60	75
RESPONSABILIDAD SOBRE MATERIAL, EQUIPO, TRABAJO Y SEGURIDAD DE OTROS.	10	20	30	40	50
ACTIVIDADES	5	10	15	20	25

Tabla 14. Valores en puntos para cada factor.

Pasando al paso de elección de puestos muestra se siguieron las siguientes reglas⁹⁰:

1. Los puestos – Clave deben contar con una descripción clara y precisa.
2. Los puestos – clave deben representar los distintos niveles jerárquicos y las distintas categorías de trabajadores.

⁸⁹ Citado en: Hernández Pacheco, Federico. Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas México, D. F.: Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Departamento de Biblioteconomía y Documentación, 2012. Pag. 99.

⁹⁰ Lapierre, Claude. *Valoración de puestos de trabajo*. Bilbao: Deusto, 1961 p. 81.

Para el presente trabajo, se llevó a cabo la valoración de todos los puestos de trabajo según su jerarquía, lo anterior se logró obteniendo un promedio de los factores de las vacantes publicadas.

Comparación de puestos

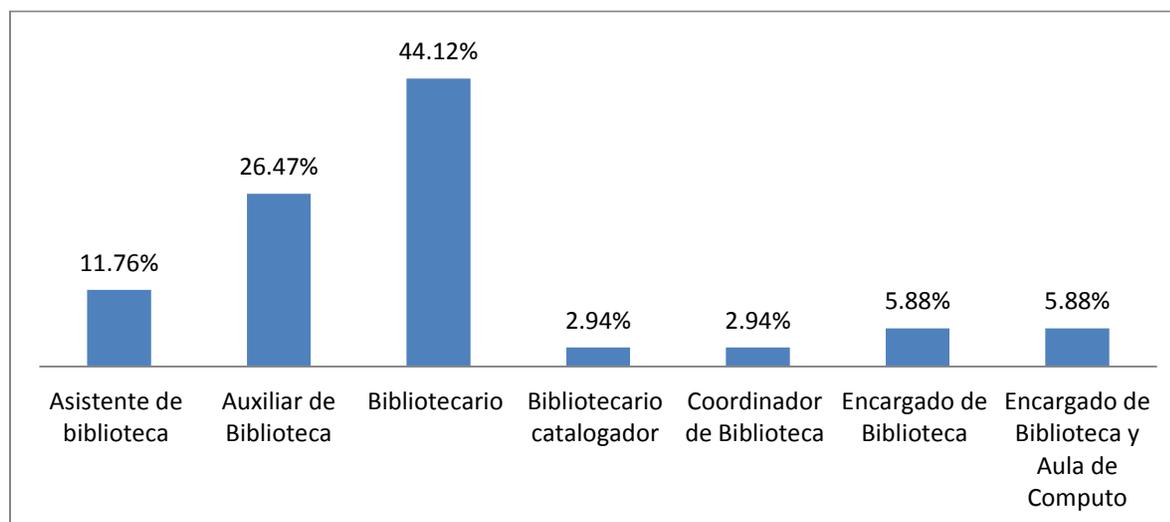
Una vez obtenida la puntuación de las vacantes – clave, se realizó una comparación entre estos puestos para biblioteca utilizando el método de comparación de factores.⁹¹

3.3. Resultados

3.3.1. Identificación del puesto para bibliotecas según tipo de IESP

Puestos que ocupan los bibliotecólogos

El 44% (15) de las vacantes publicadas, solicitan un “bibliotecario”; el segundo puesto más ofertado corresponde a “auxiliar de biblioteca” con un 26% (9), “asistente de biblioteca” es el puesto solicitado por el 12% (4) de las instituciones; otro 12% (4) dice solicitar un “encargado de biblioteca”, pero la mitad de estos piden también ser responsables del aula de cómputo; únicamente el 3% solicita un bibliotecario para solamente un área específica de la biblioteca y otro 3% solicita un coordinador.

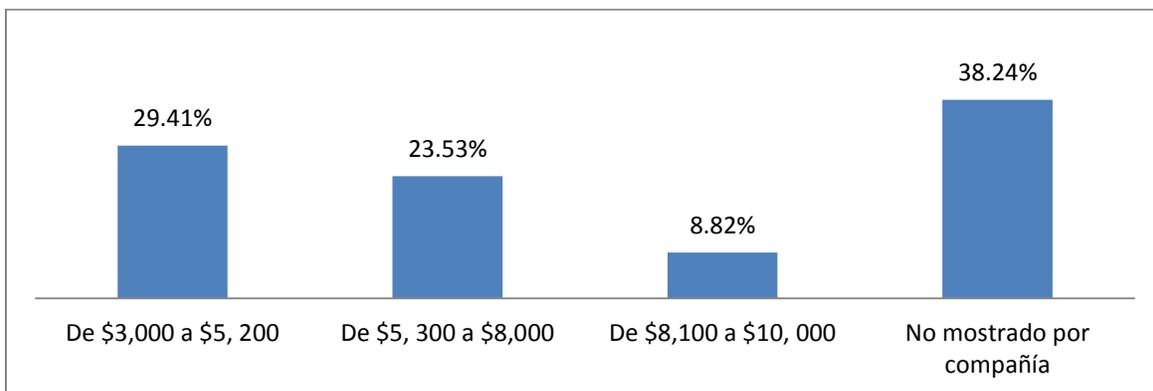


Gráfica 1. Nombre del puesto.

⁹¹ En anexos se presenta un diagrama que sintetiza la metodología empleada en la presente investigación.

Ingreso mensual

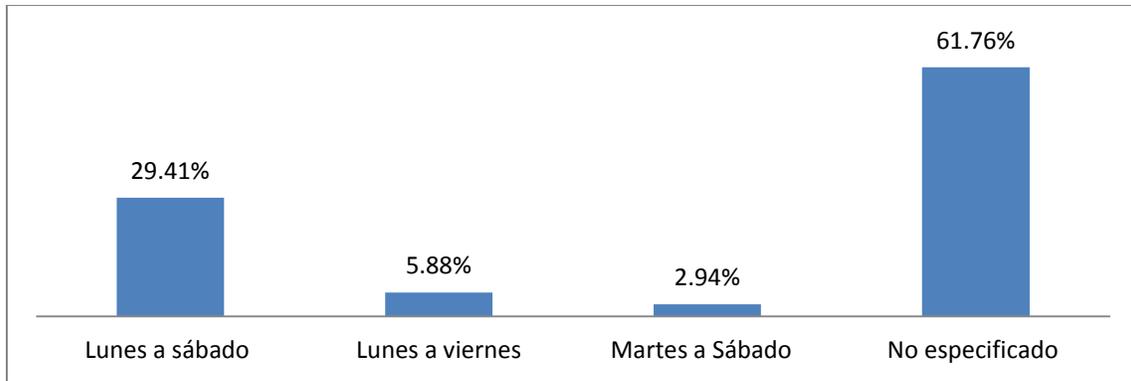
En cuanto al ingreso mensual el 38% (13) de las instituciones no lo especifican, el 29% (10) se encuentra entre \$3,000 y \$5, 200; el 24% (8) ofrece hasta \$8,000 y el 9% (3) corresponde al sueldo más alto ofrecido por las instituciones de la muestra, el cual es de \$8,100 a \$10,000.



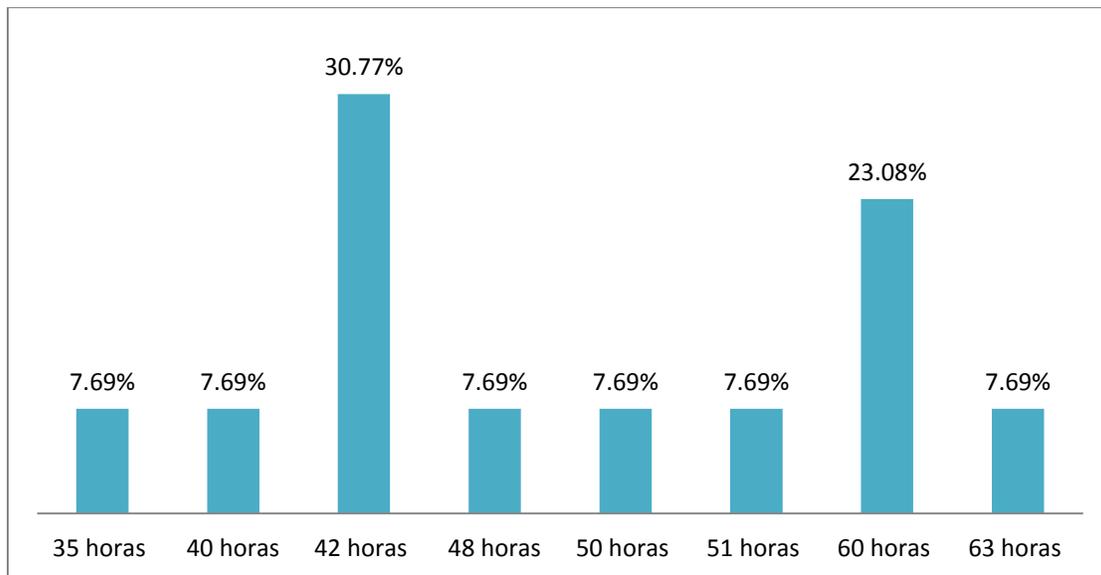
Gráfica 2. Ingreso mensual.

Horas de trabajo

Esta sección se ha dividido en 2 aspectos: los días trabajados y las horas. En cuanto a los días a trabajar el 62% (21) de las instituciones no los especifican, el 29% (10) indican que el horario a laborar es de lunes a sábado; solamente el 6% (2) de las organizaciones manejan un horario de lunes a viernes y el 3% (1), indica un horario diferente. Por otro lado, los horarios con más de 50 horas semanales corresponden al 47%.



Gráfica 3. Días trabajados.



Gráfica 4. Horario laboral.

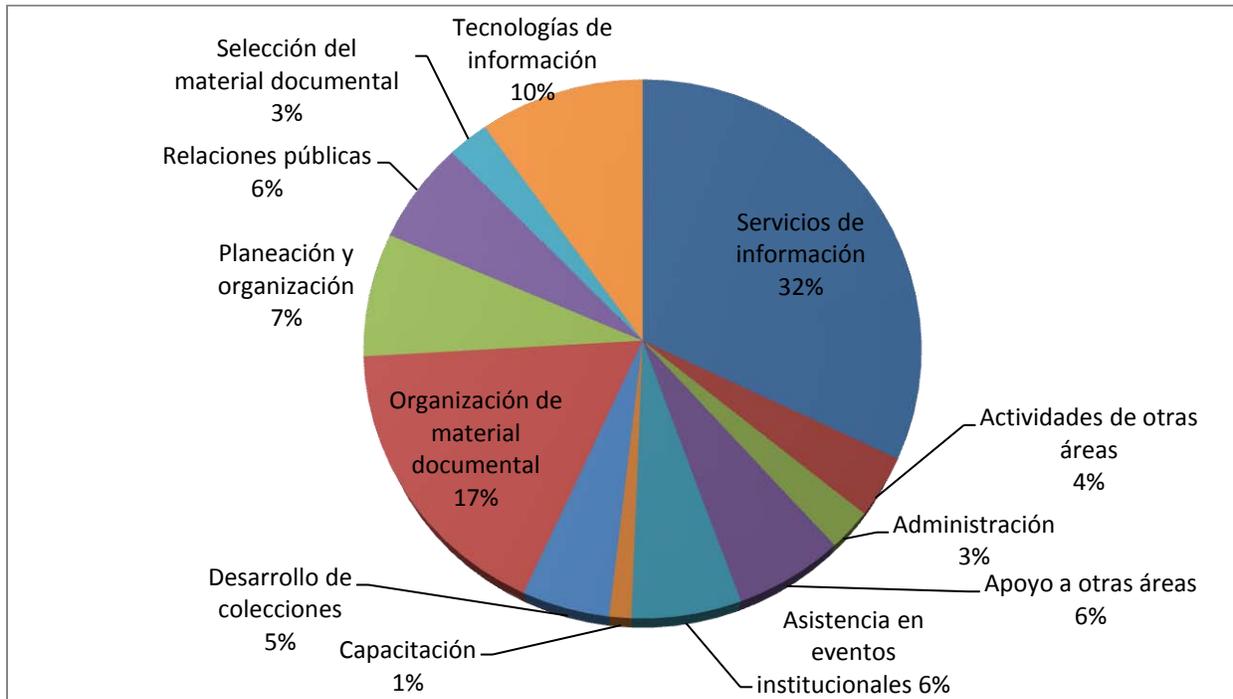
3.3.2. Descripción de los puestos en bibliotecas de IESP

*Actividades que debe desarrollar dentro de la organización*⁹²

Como indica la figura anterior, entre las actividades a realizar y qué son más requeridas se encuentra servicios de información en un 32% (26) de las instituciones, seguida por funciones como organización de material documental 17% (14) y tecnologías de la información 10% (8); otra de las actividades más requeridas son la planeación y

⁹² Las actividades se agruparon y ordenaron de acuerdo a la Lista de actividades profesionales en bibliotecas y otras unidades de información. Citado en: Escalona Ríos, Lina. *Formación profesional y mercado laboral: vía real hacia la certificación del bibliotecólogo*. México UNAM, 2006. P.391

organización con un 7% (6), en un mismo nivel de importancia se encuentran actividades como apoyo a otras áreas, asistencia en eventos institucionales y relaciones públicas cada una con un 6% (5); entre las actividades menos mencionadas se encuentran desarrollo de colecciones, administración y capacitación.

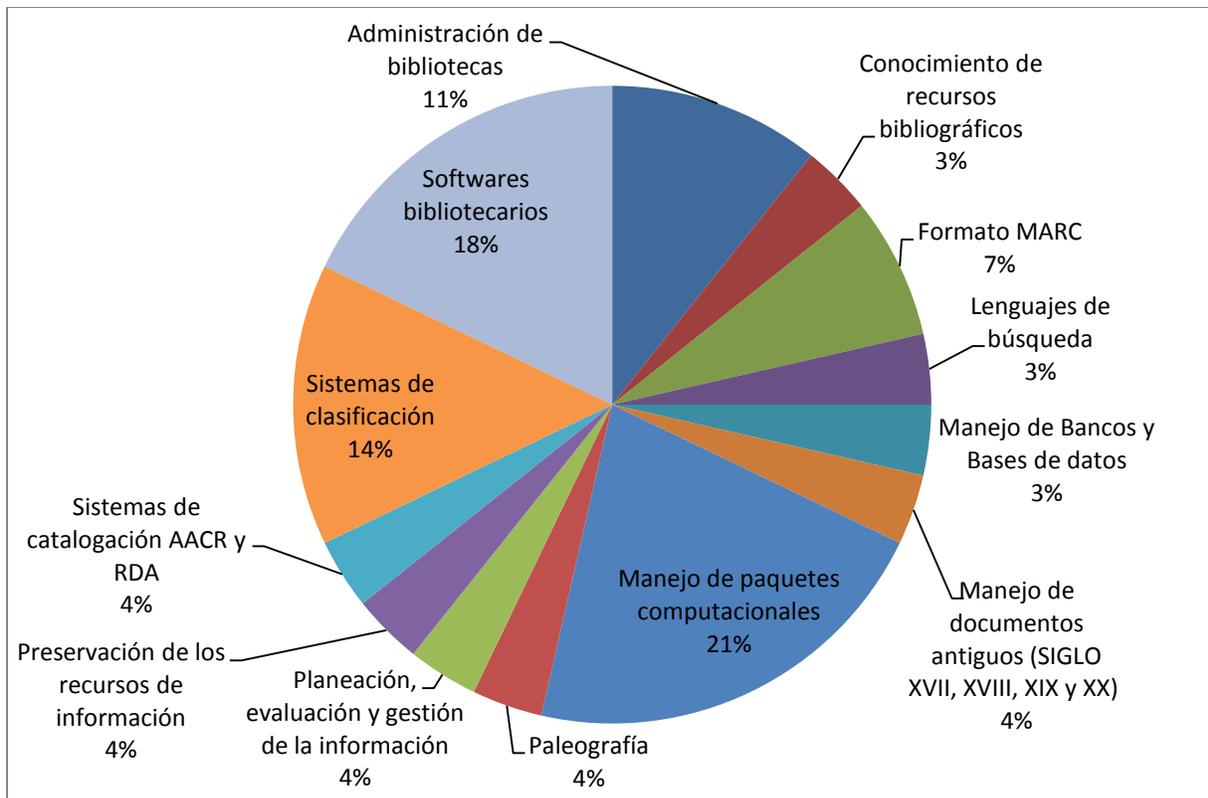


Gráfica 5. Actividades a desarrollar.

3.3.3. Especificación de los puestos para bibliotecas en IESP

Conocimientos debe tener para desarrollar apropiadamente sus funciones

El conocimiento más solicitado por las instituciones es sobre el manejo de paquetes computacionales con un 21% (6), seguido por el conocimiento sobre software bibliotecarios en un 18% (5) y el saber administrar bibliotecas con un 11% (3), también es importante conocer el formato Marc con un 7% (2).



Gráfica 6. Conocimientos.

Habilidades que debe tener para desarrollar apropiadamente sus funciones

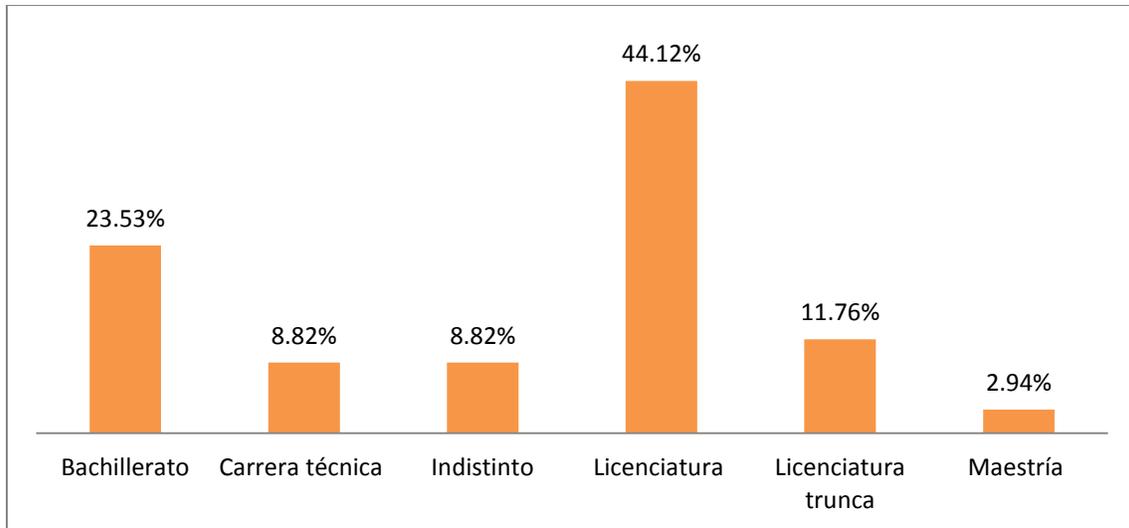
Entre las habilidades requeridas más mencionadas se encuentran la actitud de servicio 14% (4), la capacidad de organización 13% (4), otras también importantes son la facilidad de palabra, el trabajo en equipo y la ejecución de trabajo repetitivo con patrones establecidos con un 10% (3) cada una, las menos solicitadas son la capacidad para negociar, redacción, seriedad, actitud positiva y carácter firme al representar el 3% (1).



Gráfica 7. Habilidades requeridas.

Nivel de estudios requerido para poder realizar el trabajo

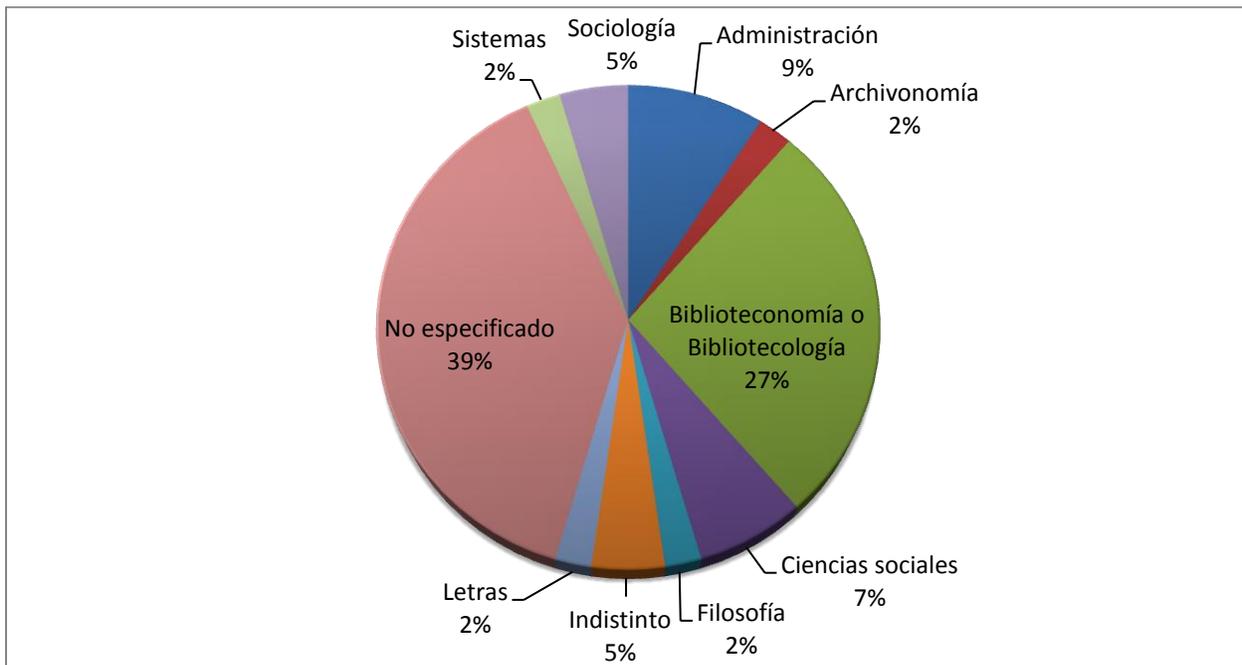
Cómo se observa en la gráfica, el 44% de las vacantes publicadas solicita personal que ostenta el título de licenciado, sin embargo un número importante indica el bachillerato como nivel de estudios para poder realizar el trabajo dentro de las bibliotecas de sus instituciones 26% (8), el 12% (4) pide licenciatura trunca y con el mismo grado de importancia, se encuentra contar con una carrera técnica 9% (3) o cualquiera de las otras opciones 9% (3), solamente se encontró una oferta para nivel maestría 3% (1).



Gráfica 8. Nivel de estudios solicitado.

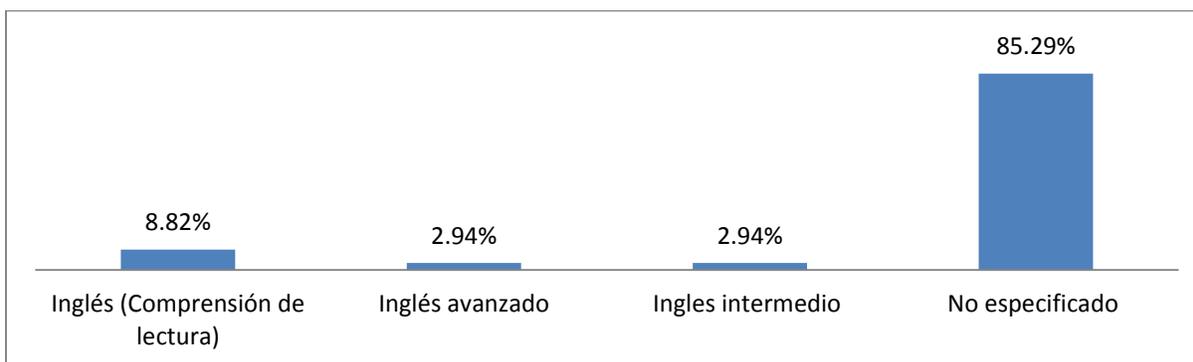
Formación especializada

En cuanto a los estudios especializados en algún área, el 39% (17) de las instituciones no lo especifican en sus anuncios, el 27% (12) solicitan estudios en biblioteconomía o bibliotecología, un 9% (4) piden estudios de administración y el 7% (3) de las vacantes publicadas, indican que aceptan cualquier carrera del área social.



Gráfica 9. Estudios especializados.

Idiomas

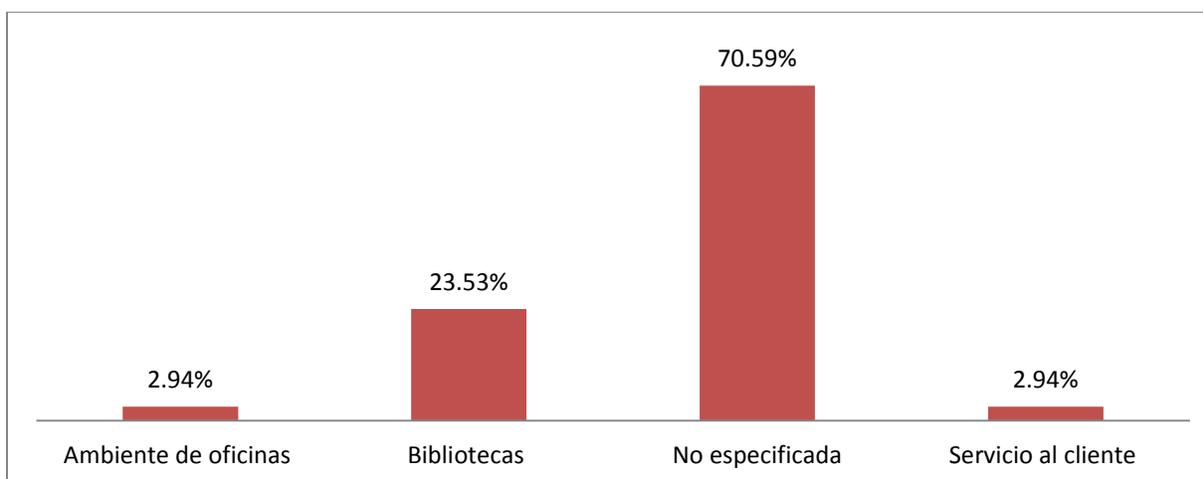


Gráfica 10. Idioma.

Cómo se observa en la gráfica, en el 85% (29) de las vacantes no se especifica si es necesario contar con el conocimiento de algún idioma, el 15% (5) restante requiere el idioma inglés.

Experiencia necesaria (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización)

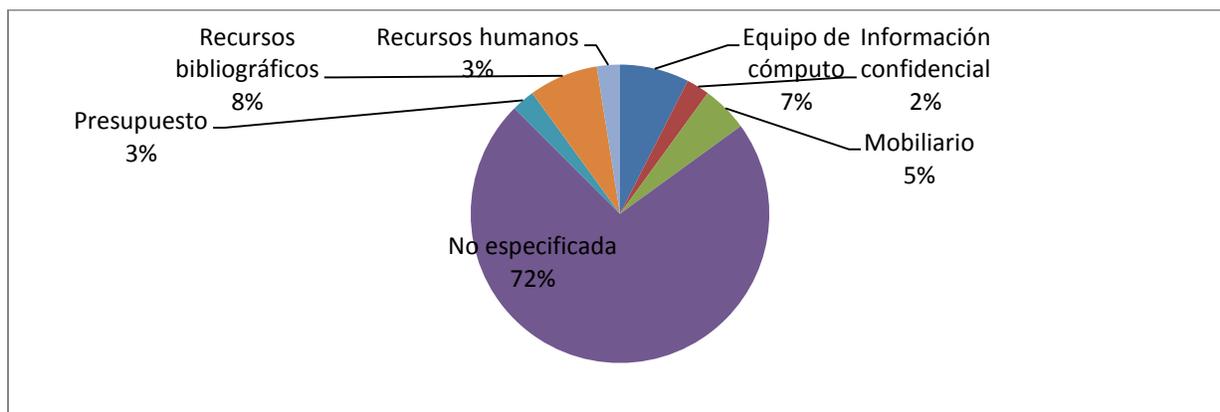
La experiencia requerida para ocupar uno de los puestos publicados no se especifica en el 71% (24), un 24% (8) solicita experiencia en cualquier tipo de biblioteca, el 5% (2) restante señala como necesaria la experiencia en ambiente de oficinas y servicio al cliente.



Gráfica 11. Experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización).

Responsabilidad sobre valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y trámites

La variable responsabilidad no se especifica en un 72% (29), la responsabilidad sobre recursos bibliográficos y equipo de cómputo son igual de importantes para las instituciones con el 8% (3) cada una, el cuidado del mobiliario es importante para un 5% (2), con menor presencia se indican responsabilidades sobre información confidencial, presupuesto y recursos humanos las cuales se reparten el 9% (3).

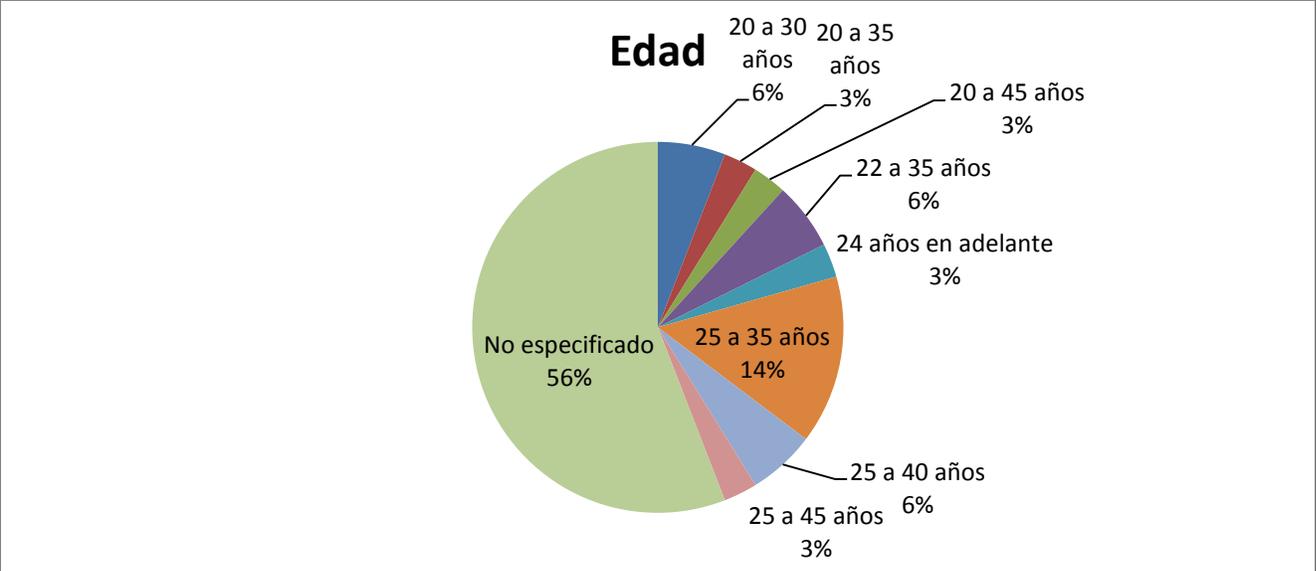


Gráfica 12. Responsabilidades del puesto.

3.3.4. Perfil solicitado para los puestos en bibliotecas de IESP

Edad requerida

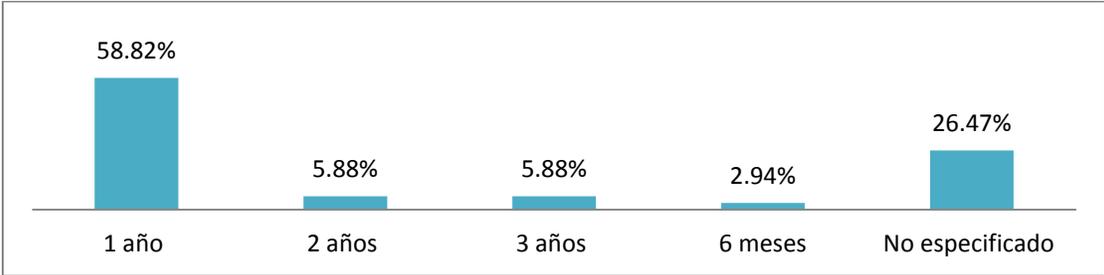
La edad no es un requisito importante para las instituciones que publicaron sus vacantes, lo cual queda demostrado con el 56% (19) que no lo especifica y todas las demás variantes de edad, fluctúan desde los 20 hasta los 45 años.



Gráfica 13. Edad deseable.

Años de experiencia necesarios

En cuanto a los años de experiencia necesarios para poder ocupar el puesto el 59% (20) indica cómo necesario un año, el 26% (9) no especifica el dato, el 15% restante solicita personal con experiencia a partir de 6 meses, 2 y 3 años.

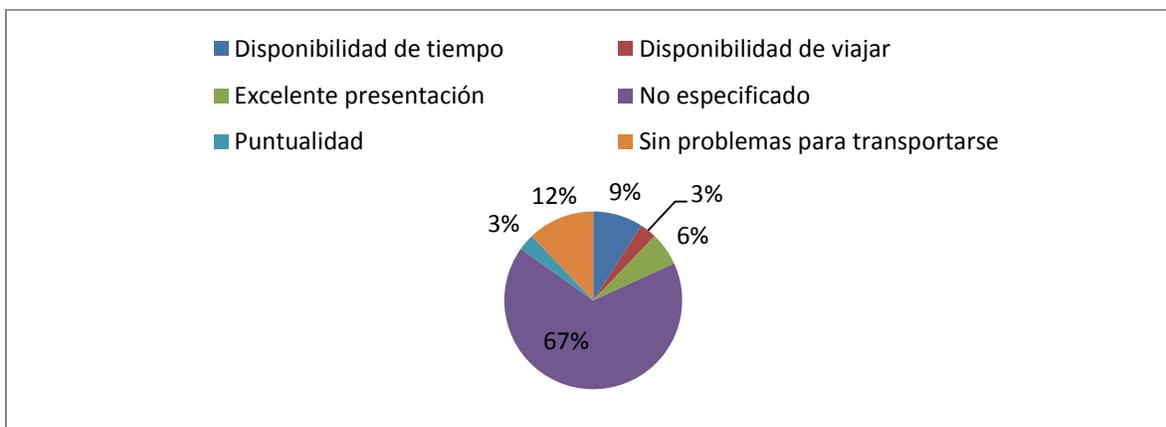


Gráfica 14. Tiempo de experiencia.

Atributos complementarios para ocupar el puesto

Entre los atributos complementarios necesarios más mencionados para ocupar algún puesto en las bibliotecas de las instituciones privadas de educación superior, se encuentra con un 12 % (4), el no tener problemas para transportarse, seguido en nivel

de importancia por contar con disponibilidad de tiempo 9% (3) y por excelente presentación, un 6% (2).



Gráfica 15. Atributos complementarios.

3.3.5. Valoración de los puestos de trabajo según el método de puntuación

Valoración del bibliotecólogo según tipo de IESP

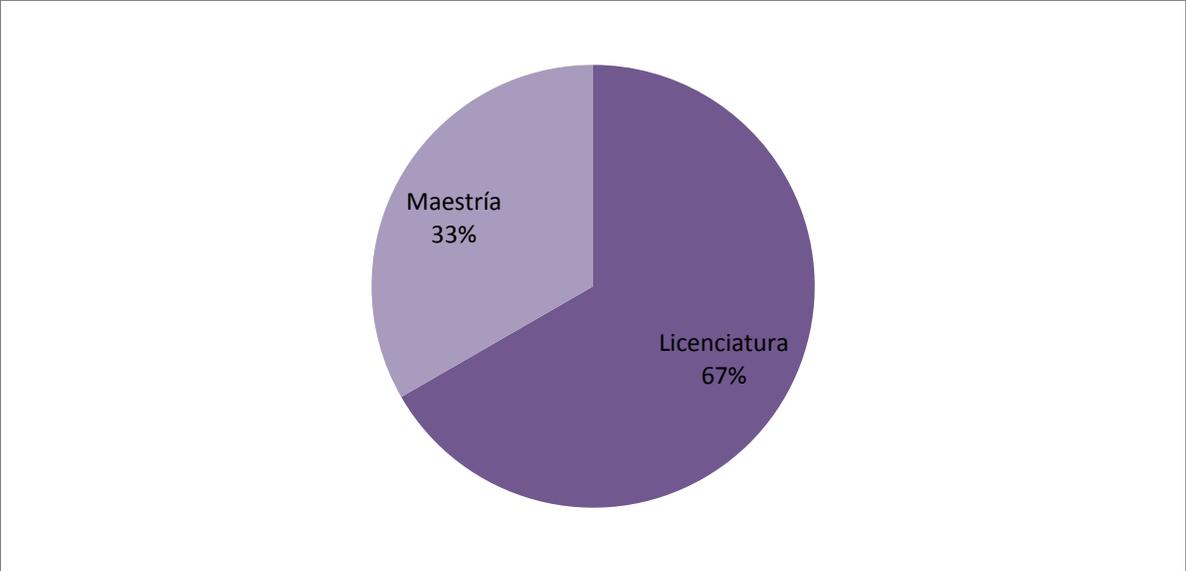
Los puestos se agruparon de la siguiente forma:

- IESP tipo 1: instituciones religiosas
- IESP tipo 2: instituciones de élite
- IESP tipo 3: instituciones de absorción de la demanda

Se eligieron 3 puestos de cada tipo de IESP y se procedió a su acomodo por factores.

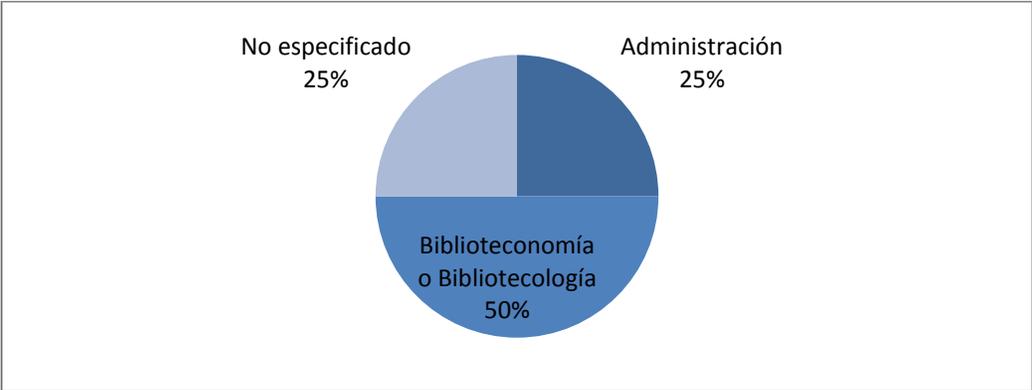
3.3.5.1. IESP tipo 1 instituciones religiosas

En cuanto al nivel de estudios requerido para este nivel, tal como se observa en la gráfica es en mayoría contar con licenciatura en el 67 %.



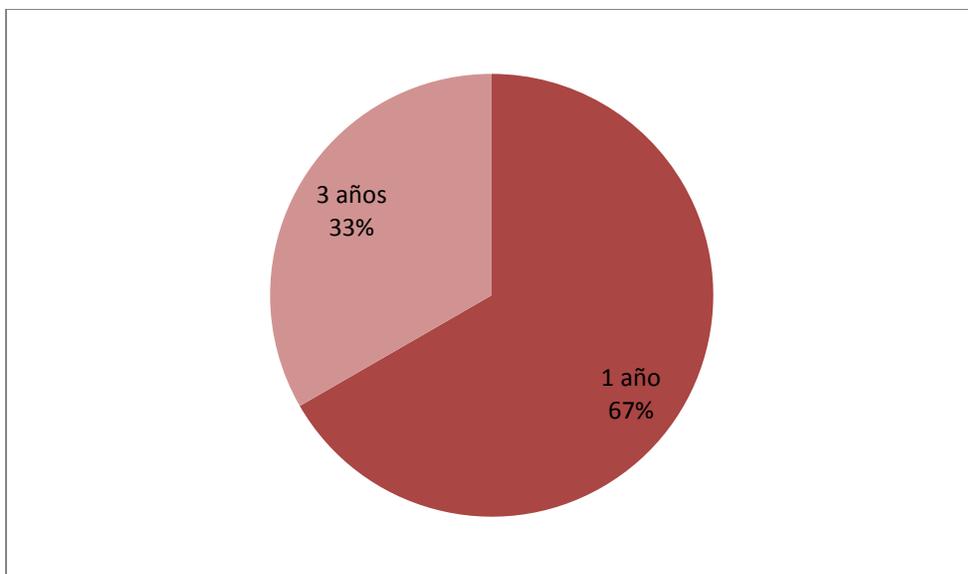
Gráfica 16. Instrucción solicitada en IESP tipo 1.

Pasando a la formación solicitada, el 50% indica que se solicitan estudios en biblioteconomía o bibliotecología, el 50% restante se reparte entre no especificado y estudios en administración.



Gráfica 17. Formación solicitada en IESP tipo 1.

La experiencia en este tipo de IESP es de un año con el 67%.

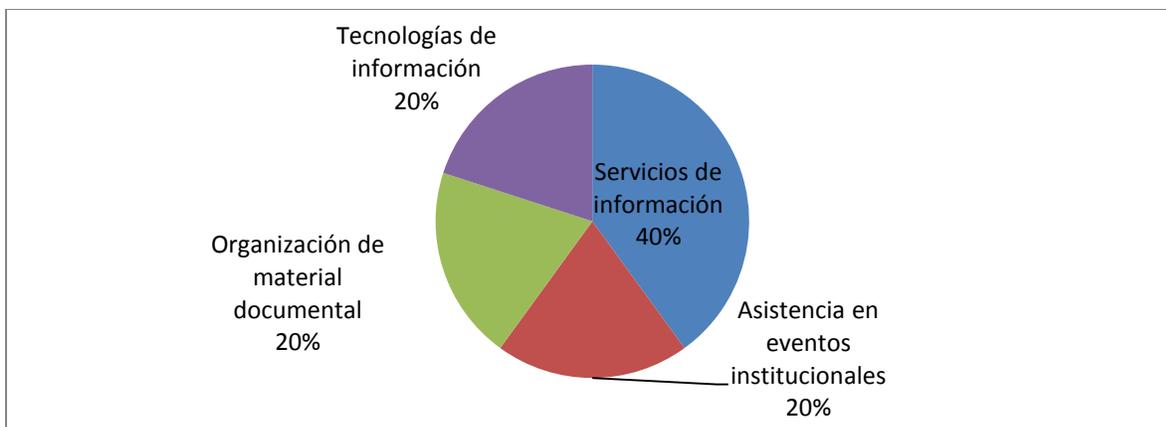


Gráfica 18. Experiencia en IESP 1.

Al valorar los factores iniciativa y esfuerzo mental, los cuales se basan en los niveles de complejidad de las tareas realizadas en el puesto, se obtiene la siguiente gráfica la cual muestra que la actividad más realizada es relacionada con servicios de información 40%. Los servicios de información ⁹³ tienen la finalidad de resolver problemas cotidianos de información, de estudio o de investigación gracias a sus conocimientos específicos de las fuentes de información. Se trata de un servicio directo y personalizado al usuario. Por lo tanto, el personal a brindar dicho servicio debe tener:

- Conocimiento de las fuentes de información sobre el tema o temas de especialización del centro
- Desarrollo del pensamiento analítico en la valoración de las preguntas formuladas
- Habilidades de comunicación

⁹³ Servicio de información bibliográfica y de referencia. Bibliotecas de la Universidad de Salamanca. Disponible en: <http://sabus.usal.es/docu/pdf/Informacbibl.PDF> pags. 2 y 3.



Gráfica 19. Actividades en IESP 1.

Cabe mencionar que las otras actividades que se enlistan para dicho puesto se encuentran catalogadas en la lista de actividades profesionales del Colegio Nacional de Bibliotecarios.

Para el desarrollo de las actividades no se especifica necesitar algún idioma.

En cuanto a las responsabilidades inherentes a la categoría del puesto tampoco son especificadas, lo que da a suponer que los puestos no conllevan ninguna responsabilidad.

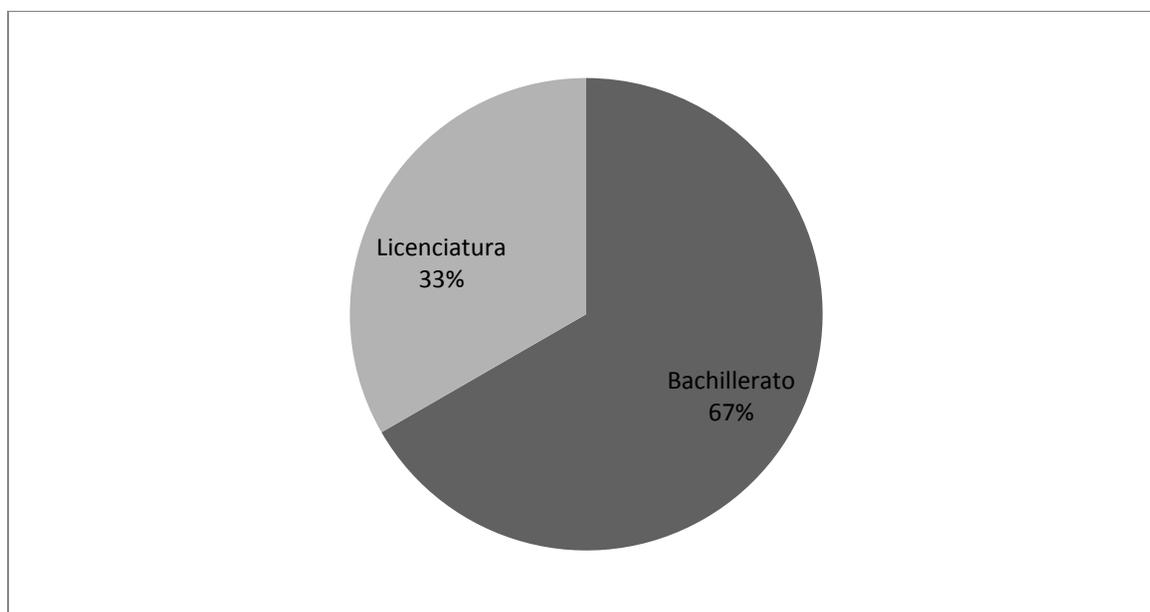
FACTOR	ESPECIFICACIÓN	VALORACIÓN	
		GRADO	PUNTUACIÓN
INSTRUCCIÓN	Nivel licenciatura	V	200
FORMACIÓN	Estudios de licenciatura en biblioteconomía o bibliotecología	IV	120
EXPERIENCIA	De 1 año mínimo	III	50
INICIATIVA	Brinda atención personalizada y debe resolver problemas de necesidades de información	IV	40
ESFUERZO MENTAL	- Conocimiento de las fuentes de información sobre diversos temas	V	50

	- capacidad para analizar preguntas - Habilidades de comunicación		
IDIOMA	No especificado	I	15
RESPONSABILIDAD	Ninguna	I	10
ACTIVIDADES	Sólo del área	IV	20
TOTAL			505

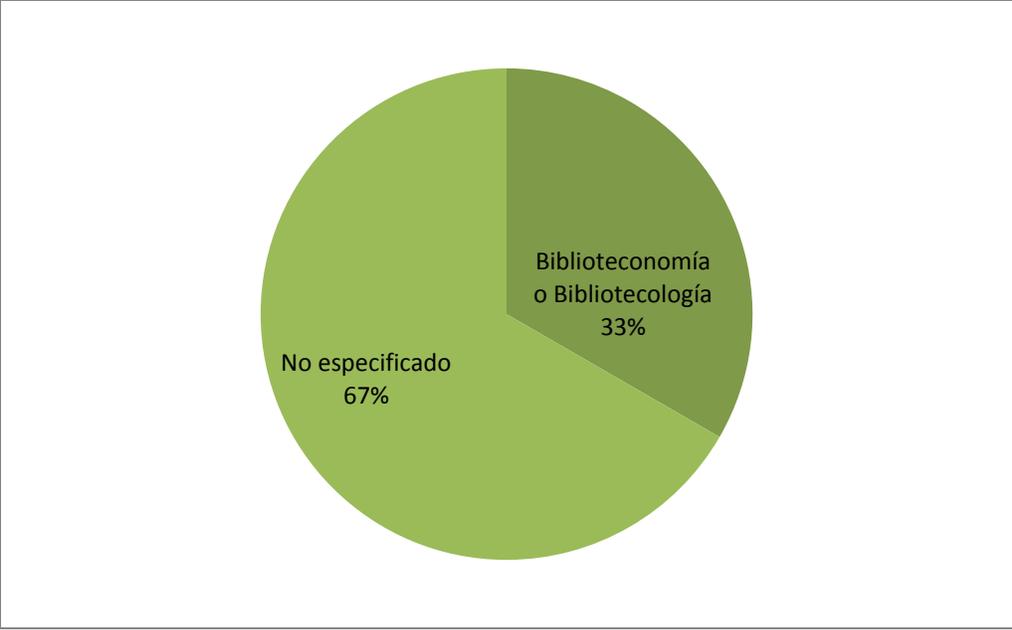
Cuadro 1. Valoración de los puestos para bibliotecas en IESP 1.

3.3.5.2. IESP tipo 2: instituciones de élite

Para desempeñarse como bibliotecario en las IESP tipo 2, el nivel de estudios más solicitado es bachillerato con un 67% y sólo se pide la especialidad en biblioteconomía y bibliotecología en un 33%, siendo superado por la no especificación, como se muestra en las gráficas siguientes:

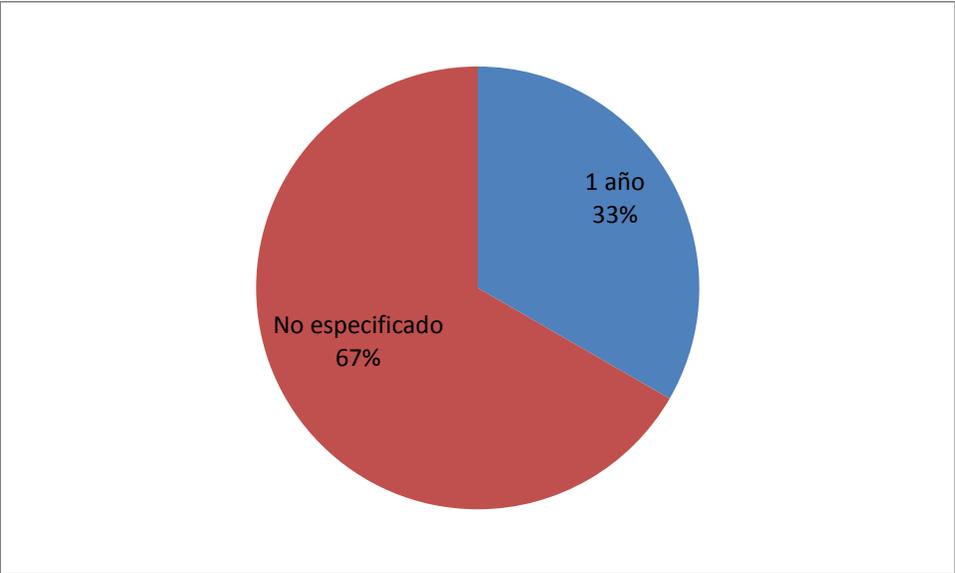


Gráfica 20. Instrucción solicitada en IESP tipo 2.



Gráfica 21. Formación requerida en IESP tipo 2.

No es necesario contar con demasiado tiempo de experiencia para ocupar un puesto de bibliotecario, el tiempo solicitado es de mínimo un año.



Gráfica 22. Experiencia en cuanto a la tarea y puesto en IESP 2.

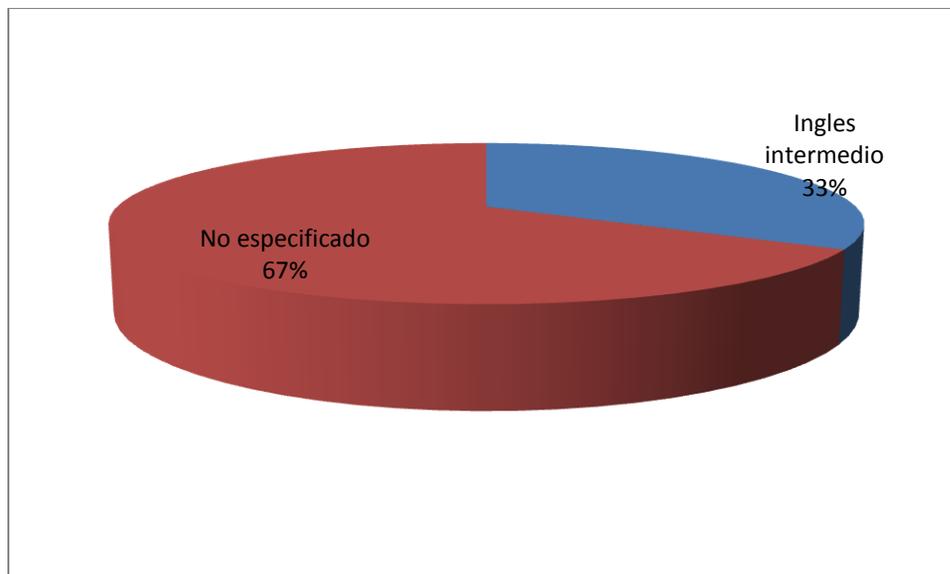
El análisis en los factores iniciativa, esfuerzo mental y actividades arrojan que respecto a las actividades realizadas en dicho puesto, la que más comúnmente se realiza es

servicios de información con el 37%, las demás actividades también se reconocen como profesionales, a excepción del apoyo a otras áreas que se presenta con un 12%.



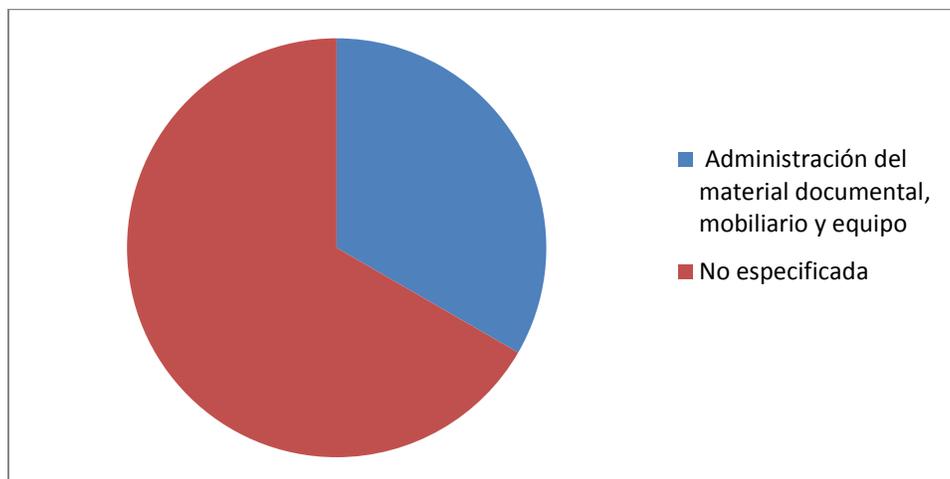
Gráfica 23. Actividades en IESP 2.

El idioma no es un elemento muy requerido para obtener un puesto como bibliotecario, dicha afirmación se ejemplifica en la gráfica que sigue.



Gráfica 24. Idioma en IESP 2.

En cuanto al grado de responsabilidad en el puesto, no se especifica en el 67% de las situaciones, pero el porcentaje restante presenta responsabilidades que involucran recursos bibliográficos, mobiliario y equipo.



Gráfica 25. Responsabilidades en IESP 2.

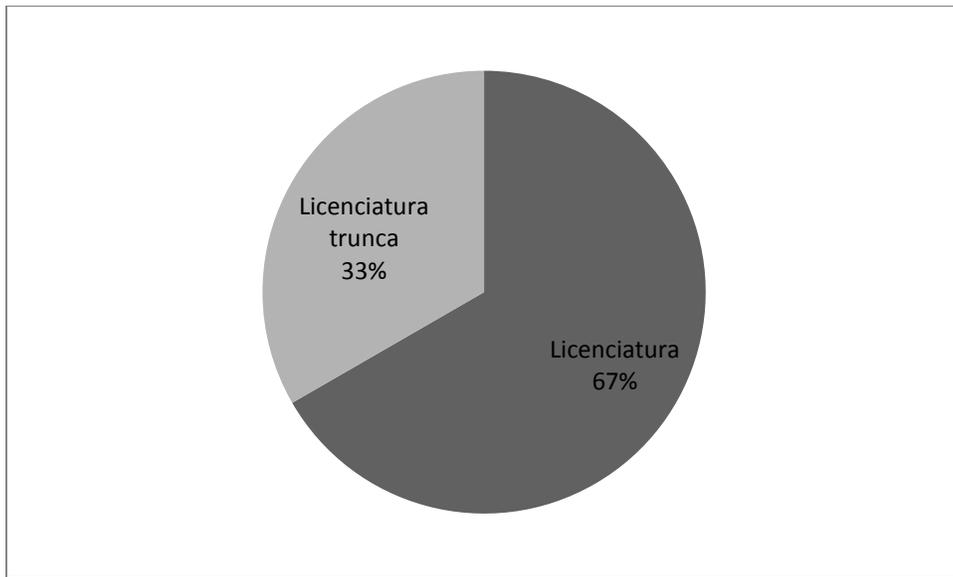
Basándose en los valores proporcionados por las tablas de Roig, la valoración para los puestos en bibliotecas de las IESP tipo 2, queda de la siguiente forma:

FACTOR	ESPECIFICACIÓN	VALORACIÓN	
		GRADO	PUNTUACIÓN
INSTRUCCIÓN	Nivel bachillerato	IV	160
FORMACIÓN	Ninguna formación en específico	I	30
EXPERIENCIA	De 1 año mínimo	III	50
INICIATIVA	Brinda atención personalizada y debe resolver problemas de necesidades de información	IV	40
ESFUERZO MENTAL	- Conocimiento de las fuentes de información sobre diversos temas - capacidad para analizar preguntas - Habilidades de comunicación	V	50
IDIOMA	No especificado	I	15
RESPONSABILIDAD	Por mobiliario y equipo	III	30
ACTIVIDADES	Dentro de la biblioteca	IV	20
TOTAL			395

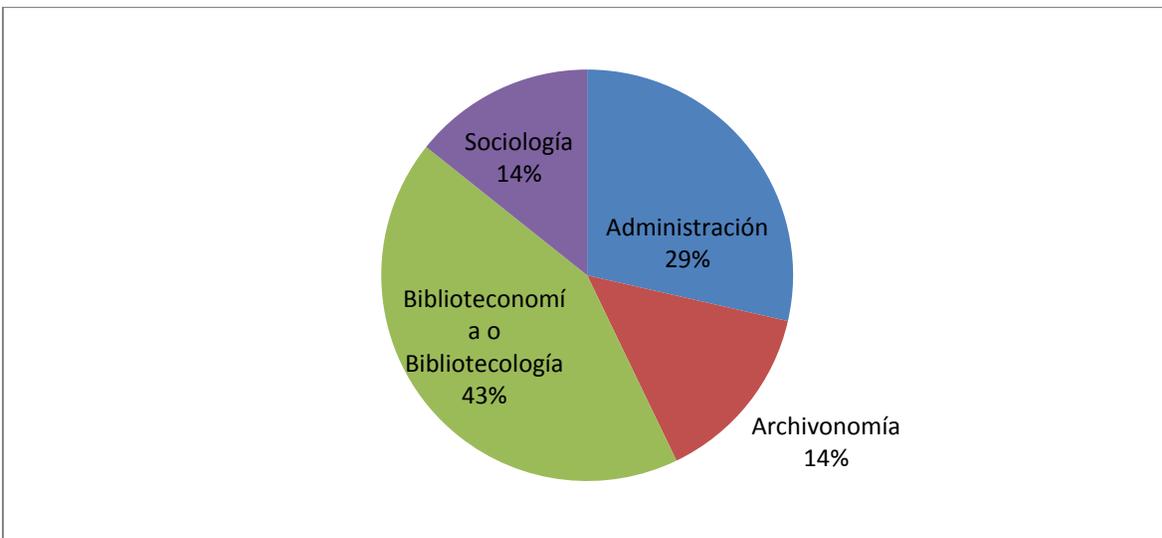
Cuadro 2. Valoración de los puestos para bibliotecas de IESP 2.

3.3.5.3. IESP tipo 3: instituciones de absorción de la demanda

Para ser encargado de biblioteca en las IESP 3 se requiere instrucción a nivel licenciatura. La especialidad requerida es en biblioteconomía o bibliotecología con el 43%, seguido por administración con el 29%, el porcentaje restante se distribuye entre archivonomía y sociología.

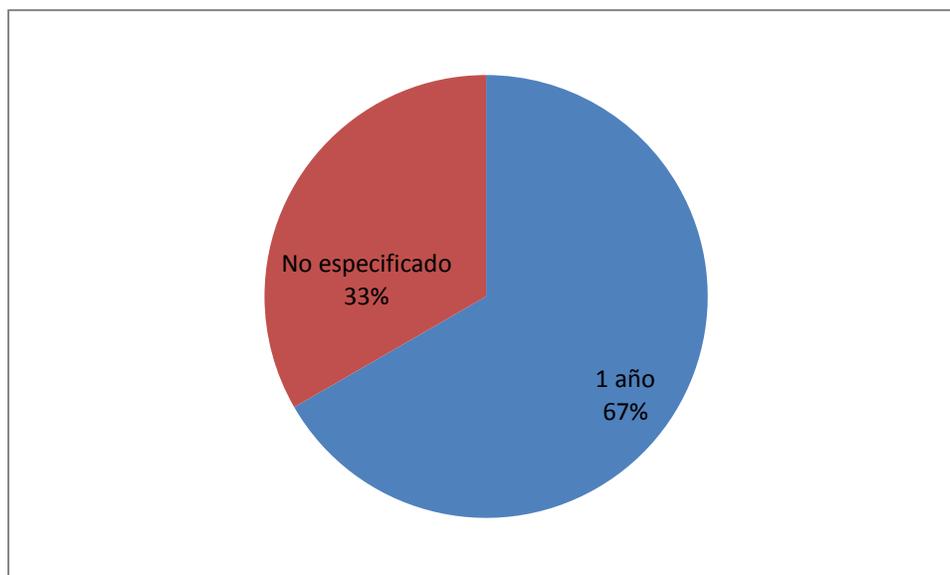


Gráfica 26. Nivel de estudios solicitado en IESP 3.



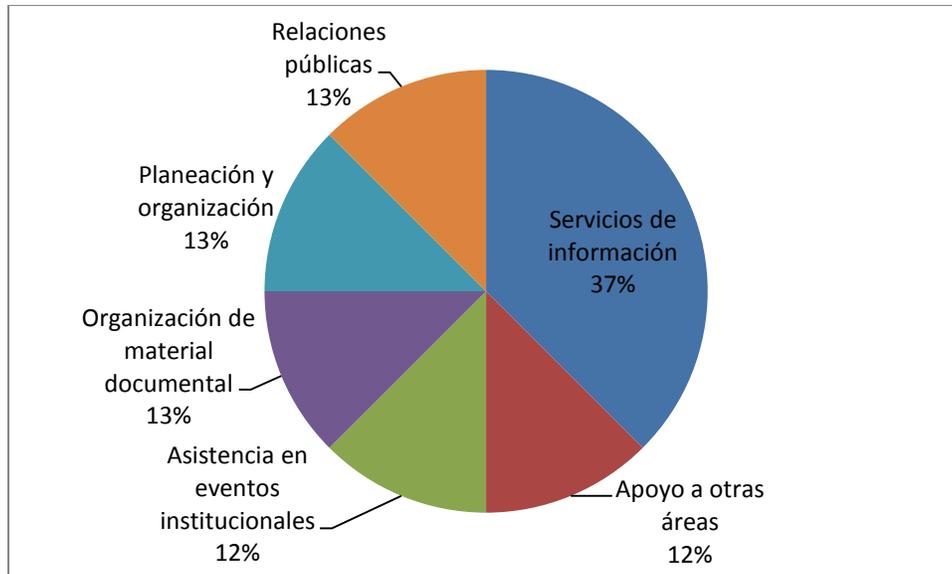
Gráfica 27. Formación requerida para IESP 3.

No se especifica tiempo de experiencia en un 33%, pero el 67% indica como mínimo un año.



Gráfica 28. Experiencia en cuanto a la tarea y puesto en IESP 3.

En cuanto a las actividades inherentes al puesto y con las que se valoran factores como iniciativa, esfuerzo mental y actividades, se encuentran servicios de información 37% como la actividad más requerida, con un mismo porcentaje se enlistan también organización de material, relaciones públicas, así como apoyo a otras áreas y asistencia en eventos institucionales.



Gráfica 29. Actividades en IESP 3.

Idioma no es un elemento requerido para obtener un puesto como bibliotecario en IESP tipo 3.



Gráfica 30. Idioma en IESP 3.

En cuanto al grado de responsabilidad en el puesto, no se especifica en el 100% de las situaciones.

Basándose en los valores proporcionados por las tablas de Roig, la valoración para los puestos en bibliotecas de las IESP tipo 3, queda de la siguiente forma:

FACTOR	ESPECIFICACIÓN	VALORACIÓN	
		GRADO	PUNTUACIÓN
INSTRUCCIÓN	Nivel licenciatura	V	200
CONOCIMIENTOS (FORMACIÓN)	Estudios de licenciatura en la especialidad	IV	120
EXPERIENCIA	De 1 año mínimo	III	50
INICIATIVA	Brinda atención personalizada y debe resolver problemas de necesidades de información	IV	40
ESFUERZO MENTAL	- Conocimiento de las fuentes de información sobre diversos temas - capacidad para analizar preguntas - Habilidades de comunicación	V	50
IDIOMA	No especificado	I	15
RESPONSABILIDAD	Ninguna	I	10
ACTIVIDADES	Dentro de la biblioteca y apoyo a otras áreas	II	10
TOTAL			485

Cuadro 3. Valoración de los puestos para bibliotecas en IESP 3.

Puestos	INS	F	E	IN	EM	ID	R	A	TOTAL
IESP TIPO 1	5 (200)	4 (120)	3 (50)	4 (40)	5 (50)	1 (15)	1 (10)	4 (20)	505
IESP TIPO 2	4 (160)	1 (30)	3 (50)	4 (40)	5 (50)	1 (15)	3 (30)	4 (20)	395
IESP TIPO 3	5 (200)	4 (120)	3 (50)	4 (40)	5 (50)	1 (15)	1 (10)	2 (10)	485

Se observa en el cuadro que todos los puestos sin importar la jerarquía coinciden en factores tales como: iniciativa, experiencia, esfuerzo mental e idioma. IESP tipo 2 es la única que no coincide con el resto en instrucción solicitada pues es la única opción que acepta con bachillerato, en cuanto a la formación curiosamente las IESP de élite son las que menos valoran los estudios en la disciplina en su personal pero otorgan mayor responsabilidad en sus puestos; respecto a las actividades a realizar la diferencia la

presentan las IESP tipo 3 pues ofrecen regularmente actividades de apoyo. A continuación se muestran las tablas.

En el factor *formación*, los grupos quedan ordenados de la siguiente forma:

Puestos	F
IESP TIPO 1	4 (120)
IESP TIPO 3	4 (120)
IESP TIPO 2	1 (30)

Cuadro 4. Valoración de la formación.

Según la comparación, el sector en el que es menos valorada la formación en la disciplina es en IESP 2(de élite).

Puestos	E
IESP TIPO 1	3 (50)
IESP TIPO 2	3 (50)
IESP TIPO 3	3 (50)

Cuadro 5. Valoración de la experiencia.

En el factor *experiencia*, los tres tipos de IESP otorgan el mismo nivel de importancia.

Según la *responsabilidad* asignada a cada grupo de puestos, los puestos con mayores responsabilidades son los pertenecientes a las IESP tipo 2 y tipo 3.

Puestos	R
IESP TIPO 2	4 (40)
IESP TIPO 3	3 (30)
IESP TIPO 1	1 (10)

Cuadro 6. Valoración de la responsabilidad.

En lo referente a las *actividades* realizadas en cada puesto, el posicionamiento quedo así:

Puestos	A
IESP TIPO 1	3 (15)
IESP TIPO 3	3 (15)
IESP TIPO 2	2 (10)

Cuadro 7. Valoración de las actividades.

Como se observa, los sectores que exigen las actividades son las IESP tipo 1 y 3.

Según la valoración de la puntuación general, los puestos menos valorados se encuentran en las IESP tipo 2.

Se anexa un cuadro en el que se hace una comparación de la valoración obtenida con los sueldos ofrecidos, se observa que no existe ninguna relación entre valoración y salario.

PUESTOS	VALORACIÓN	Sueldos
IESP TIPO 1	505	De \$ 5,300 a \$ 8,000
IESP TIPO 3	485	De \$ 3,000 a \$ 5,200
IESP TIPO 2	395	De \$ 5,300 a \$ 8,000

Cuadro 8. Puestos con puntuación y sueldos.

3.4 Discusión de resultados

Esta investigación tuvo como propósito la aplicación de técnicas de administración de recursos humanos tales como el análisis, la descripción y la valoración de puestos a modo de herramientas para obtener información sobre las condiciones laborales ofrecidas a los bibliotecólogos. Lo anterior se logró a través de estudiar las características de las ofertas de empleo publicadas en diversas bolsas de trabajo y que fueron ordenadas con la organización propuesta por la técnica de descripción de puestos

El marco de referencia del presente estudio fueron las Instituciones de Educación Superior Privadas las cuales fueron clasificadas en tres tipos: religiosas, de élite y de absorción de la demanda tal como lo sugiere el autor Daniel Levy ; la aplicación de las técnicas antes mencionadas permitió recopilar información relativa a ofertas laborales ofrecidas en los tres tipos de instituciones lo que ayudó a complementar el estudio pues nos ofreció la posibilidad de realizar un estudio comparativo.

Las técnicas de análisis y descripción de puestos brindaron información referente a la identificación, descripción, especificación y perfil para el puesto y se organizó tal como se observa en la tabla 10. La búsqueda de puestos arrojó 34 vacantes publicadas por las IESP entre las que se pudieron encontrar instituciones que caen dentro de la tipología definida por Levy y que guio el presente trabajo.

Comprobación de hipótesis

Hipótesis 1:

Las IESP son el sector laboral que más emplea bibliotecólogos por lo tanto en dicho sector deberían conocer y requerir solamente el perfil del bibliotecólogo (preparación, habilidades, experiencia) en sus bibliotecas.

La presente hipótesis no se cumple pues la preparación en el área no es especificada en la mayoría de las vacantes lo cual denota que no es un factor muy tomado en cuenta por las IESP, así mismo se observa la demanda de otras carreras del área de las ciencias sociales (gráfica 9) además el conocimiento más solicitado en las instituciones es sobre el manejo de paquetes computacionales aun por encima de software de biblioteca o el saber administrar bibliotecas, (Gráfica 6) en cuanto a la experiencia, las vacantes que la requieren en bibliotecas son pocas (gráfica 11).

Hipótesis 2:

Dada su demanda en las IESP el bibliotecólogo debería contar con adecuadas condiciones laborales (puestos, actividades, horarios, sueldos).

La presente hipótesis se cumple en parte pues aunque los puestos ofrecidos son en su mayoría como bibliotecarios o encargados de área y las actividades a desarrollar son específicas del área de la biblioteca y se encuentran en la lista de actividades profesionales del CNB, en los aspectos relacionados con horarios y sueldos encontramos que los horarios son en su mayoría extensos pues superan las 50 horas semanales, y los sueldos se presentan en gran parte de las vacantes bajos pues ofrecen entre \$3,000 y \$5,200.

Hipótesis 3:

A pesar de que en las IESP existen tipologías (religiosas, de élite y de absorción de la demanda) dicha tipificación no influye en la valoración de los puestos ofrecidos en cuanto a instrucción, formación profesional, iniciativa, esfuerzo mental, años de experiencia, idiomas, responsabilidades y actividades a desarrollar; además de que si dicha categorización ejerciera alguna influencia ésta sería directamente proporcional, es decir a mayor prestigio de la IESP mayor perfil solicitado y mejores condiciones de trabajo.

Dicha hipótesis no se cumple pues el tipo al que corresponde cada IESP si influye en las vacantes ofrecidas pero no de forma directamente proporcional pues la instrucción y la formación en el área son factores menos valorados en IESP de élite pero dichas instituciones ofrecen mayores responsabilidades en sus puestos (cuadro 2); por otra parte las IESP de absorción de la demanda exigen un alto perfil en sus empleados pero no ofrecen nivel de responsabilidad y las actividades a desarrollar sólo son de apoyo a la biblioteca y a otras áreas de la institución (cuadro 3).

Conclusiones

Los puestos más ofrecidos sin importar el tipo de IESP son para bibliotecario (44%), seguido por auxiliar de biblioteca (27%). El ingreso mensual más común para puestos en biblioteca es de \$3,000 a \$5, 200 ofrecido por el 30% (10) de las instituciones, otro salario representativo es el que va de \$5, 300 a \$8,000 propuesto por el 24% (8) de los puestos. Las jornadas laborales anunciadas superan las 50 horas aunque se establece en el Artículo 61 de la Ley Federal del Trabajo que la duración máxima de la jornada laboral será de ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta. Es decir que lo máximo de horas a la semana debe ser de 48 horas.⁹⁴

⁹⁴ Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. TITULO TERCERO. Condiciones de Trabajo, CAPITULO II. Jornada de Trabajo. Pag.32. Disponible en:

En cuanto a las actividades a realizar en los puestos ofrecidos sin importar tipo de IESP son: servicios de información y organización documental, siendo ambas actividades y todas las demás publicadas encontradas en la lista de actividades profesionales publicadas por el CNB, sin embargo existe un 14% de actividades tales como: apoyo en eventos institucionales, apoyo a otras áreas y actividades de otras áreas que se establecen como obligatorias dentro del puesto anunciado.

Los conocimientos más solicitados para ocupar un puesto en alguna biblioteca de una IESP son en primer lugar con el 21% manejo de paquetes computacionales, sobre conocimientos sobre software bibliotecario o sobre cómo administrar una biblioteca como cabría esperar dado el puesto anunciado, sin embargo dicho conocimiento no tiene que ver con la formación profesional del bibliotecólogo.

La habilidad más valorada es la actitud de servicio con un 20%, seguida por la de organización con un 14%, facilidad de palabra con 10% y 9% para trabajar en equipo: habilidades para trabajar bajo presión y para realizar trabajo repetitivo se mencionan cada una con un 7%.

El nivel de estudios no es un elemento significativo en la contratación ya que el 45% solicita nivel licenciatura en sus vacantes, y casi a la par un importante 38% sólo pide bachillerato o licenciatura trunca. La formación profesional si es importante para las IESP de la muestra pues un considerable 26% solicita estudios en biblioteconomía o bibliotecología, sin embargo también existen muchas ofertas que mencionan carreras como administración, y del área de humanidades o ciencias sociales.

La experiencia en el área es considerada a la hora de competir por una vacante sólo en el 24% de los puestos publicados que piden experiencia en bibliotecas académicas

En cuanto a la valoración del bibliotecólogo se observa una valoración mayor de dicho profesional en las IESP de tipo religioso y en las IESP de absorción de la demanda, las IESP de élite muestran un puntaje bajo en cuanto a la valoración de los puestos para biblioteca tanto en nivel de estudios, como en la formación académica solicitada.

http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma_laboral/archivos/Noviembre.%20Ley%20Federal%20del%20Trabajo%20Actualizada.pdf

Los factores más tomados en cuenta para ocupar un puesto en bibliotecas de IESP son:

- Nivel académico o instrucción
- Experiencia
- Iniciativa y esfuerzo mental que conlleva la realización de las actividades

Una comparación adicional entre valoración y salarios indica que no existe ninguna relación entre puestos y sueldo ofrecido.

Para concluir, me parece fundamental sugerir la aplicación de métodos de administración de recursos humanos para la continua valoración de la labor profesional del bibliotecólogo. Dichos métodos han demostrado su eficacia para otorgarnos información útil y objetiva del campo laboral de éste profesionista, pero además pueden ayudar en la formación profesional pues permiten conocer que está requiriendo el mercado laboral.

Obras consultadas

Andrade Cruz. Capítulo III. *El proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo*. Universidad Politécnica Salesiana Ecuador, 2007. Disponible en: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/505/5/Capitulo3.pdf>

Asociación Mexicana de Internet. *Búsqueda de empleo por internet 2014*. Disponible en: https://www.amipci.org.mx/images/busqueda_de_empleo_por_internet_amipci_2014_dc.pdf

Ávila Luque, María del Socorro. *El análisis de puestos en las bibliotecas de universidades privadas en la Ciudad de México*. Tesis, Licenciatura, UNAM, 2002.

Ayala, Juan Carlos. *Valoración de puestos de trabajo*. Facultad de ciencias económicas. Universidad de Buenos Aires, 1997. Disponible en: <http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/administracion/plan97/personal/ayala/Ayala/Textos/valoracionpuestosdetrabajo%5B2%5D.htm>

Baptista Lucio, Ma. del Pilar y Medina Gual, Luis. *Instituciones de Educación Superior Privada: Un estudio de las tipologías que clasifican al sector*. México: Universidad Anáhuac. Disponible en: <http://www.fimpes.org.mx/phocadownload/Premios/2Investigacion2008.pdf>

Barba Álvarez, Antonio. Frederick Winslow Taylor y la Administración científica: contexto, realidad y mitos. Departamento de Economía, UAM. En: *Gestión y estrategia*. Num.38, 2010. Disponible en: <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv38/rev38art01.pdf>

Belmont Chacón, María del Carmen. *Curso de administración del personal*. IPN: Unidad

Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y ciencias Sociales y administrativas.
Disponible en:
http://148.204.211.134/polilibros../portal/Polilibros/P_terminados/Admon-person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.3.htm

Blum, Milton. *Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. México: trillas, 1976.

Cancino Velásquez, Jesica Anaid. *Evolución de la administración y pensamiento administrativo*. Tesis, Maestría en Ingeniería administrativa, Instituto Tecnológico de Orizaba. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/evolucion-administracion-pensamiento-administrativo.htm>

Cano Cancino, Julia. *La investigación bibliotecológica en América Latina*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/la-investigacion-bibliotecologica-en-america-latina.htm>

Castillo Pérez, Alejandro. *Diseño de un sistema de descripción de puestos de trabajo en el caso de la empresa Organización Química Ecológica*. Tesis, Licenciatura, UNAM, Facultad de Contaduría y Administración, 2007.

Carrasco Carrasco, José. Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. En: *Revista del Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional. (CEMCI) N.2*, 2009. Disponible en: <http://www.cemci.org/revista/numero-2/documentos/doc2.pdf>

Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. México : McGraw-Hill Interamericana, 2000.

Conferencia mundial sobre la educación superior. *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción*. 9 de octubre de 1998. Disponible en: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm

Dessler, Gary y Varela, Ricardo. *Administración de Recursos humanos: enfoque latinoamericano*. 2da ed. México: Pearson Educación, 2004.

Domínguez Muciño, Alejandra. *Análisis de puestos de una clínica médica: estudio de un caso*. Tesis, Licenciatura, UNAM, 2005.

Escalona Ríos, Lina. *Formación profesional y mercado laboral: vía real hacia la certificación del bibliotecólogo*. México UNAM, 2006.

Fonseca Pimentel, Antonio. *La administración de personal en América Latina*. Costa Rica: 1968. Citado en: http://www.mundodescargas.com/apuntes-trabajos/relaciones_laborales_recursos_humanos/decargar_la-especializacion-funcional-de-la-administracion-de-personal.pdf

Fernández-Rios, Manuel. *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios*. Madrid :Diaz de Santos, 1995.

García Correa, Rosa Bertha. *Propuesta de análisis de puestos para el Departamento de auditoría interna en la Delegación del IMSS Michoacán*. Tesis, Maestría, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, 2010.

García Hernández, Sandra. *El análisis de puestos: importancia y utilidad dentro de las organizaciones*. Tesis, Licenciatura, Universidad Latinoamericana, 2008.

García Yagües, María Rosa; De Nieves Nieto, Carmen; Ross McDonnell Lorenzo. *Gestión de los recursos humanos: valoración de puestos de trabajo, aplicación a una empresa de la automoción*. En: X Congreso de ingeniería de organización, 2006. Disponible en: http://www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2006/docs/000083_final.pdf

Gerencia y negocios en Hispanoamérica. *Bolsas de trabajo*. Disponible en:
http://www.degerencia.com/tema/bolsas_de_empleo

Grupo Emergente de Investigación de la Universidad Mesoamericana (GEIUMA). *Importancia y definición de la investigación documental*. Disponible en: <http://geiuma-oax.net/invdoc/importanciaydef.htm>

Grupo Solutio Consultores, SL. *La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo*. Disponible en:
<http://www.gruposolutio.com/solutio/live/noticias/LAIMPORTANCIADELANALISISYDESCRIPCIONDEPUESTOSDETRABAJO.pdf>

Hernández Pacheco, Federico. *Gestión y desarrollo de Recursos humanos en bibliotecas*. México: ENBA; Universidad Complutense de Madrid; Library Outsourcing Service, 2012.

Hernández Sampieri, Roberto; Collado Fernández, Carlos. *Metodología de la investigación*. Mc. Graw Hill; 2010.

Lapierre, Claude. *Valoración de puestos de trabajo*. Bilbao: Deusto, 1961.

Lau, Jesús. “*Bibliotecas: el pasado como prólogo, y el futuro como desafío*”. En: XLI Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía: Bibliotecas como sumatoria del Centenario y Bicentenario de México. México: Asociación Mexicana de Bibliotecarios, Zacatecas, Mayo 2-5, 2010. Disponible en:
http://jesuslau.com/2014/index.php?option=com_content&view=article&id=182:bibliotecas-como-sumatoria-del-centenario-y-bicentenario-de-mexico&Itemid=166&lang=es

Méndez, Darío. *Gestión de Personal*. Universidad Nacional A Distancia Colombia, 2005. disponible en:
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/el_mtodo_de_valuacin_por_puntos.html

Mendoza Vargas, Jesús. *Las universidades católicas: su participación en la educación superior privada mexicana*. En: X Congreso nacional de investigación educativa. Consejo mexicano de investigación educativa A. C. Disponible en: http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_09/poneencias/0998-F.pdf

Murillo Aguilar, Héctor. *La educación superior pública y privada en México y Baja California Sur*. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2004/hma-educ.htm>

Ochoa Andino, Luis Enrique. *Sistemas de información. Diseño de un sistema de información de bolsa de trabajo de las FES Cuautitlán*. Tesis, Licenciatura , UNAM: 2001.

Olivar Telis, Juana. Módulo 3 Administración de recursos humanos. En: *Programa Consultores PYME con metodología JICA*. Agencia de Cooperación Internacional del Japón; Secretaría de Economía. Disponible en: <http://www.enterprisesoftmx.com/material/Modulo3.pdf>

Ortega Cuevas, Suyin. *El seguimiento de egresados en bibliotecología y biblioteconomía: propuesta de un instrumento*. Tesis, Licenciatura en Bibliotecología. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Filosofía y Letras, 2000.

Osorio González, Javier. Optimización del trabajo a partir de la descripción de puestos. En: *Emprendedores* N.114 nov-dic, 2008.

Perea Aroche, Jesús Javier. *Análisis de puestos en las bibliotecas de facultades de la Universidad Nacional Autónoma de México: una propuesta de descripción de puestos*. Tesis, Licenciatura, UNAM, 1992.

Pereda Marín, Santiago. *Valoración de puestos de trabajo*. Madrid: Eudema, 1993.

Pérez Pérez, Humberto. Informe de descripción de puestos de trabajo. Tesis, Licenciatura, UNAM, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2007.

Portales de empleo en el mundo. En: *Revista Universo laboral*. Disponible en: <http://www.revistauniversolaboral.com/universolaboral2/index.php/el-abc/directorio/item/419-portales-de-empleo-en-el-mundo.html>

Redondo Morales, Lourdes Beatriz. *Una revisión del análisis de puestos y de la evaluación del desempeño*. Tesis, Licenciatura, UNAM, 2000.

Reyes Ponce, Agustín. *El análisis de puestos*. México: Limusa; Noriega, 2007.

Robbins, Stephen P y Decenzo, David A. *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Estado de México: Pearson, 2013.

Rodríguez Valencia. Joaquín. Origen y Desarrollo de la Administración de Recursos Humanos. En: *Administración moderna de personal* 7th ed. Mexico City: Cengage Learning, 2007. Disponible en: <http://go.galegroup.com.pbidi.unam.mx:8080/ps/retrieve.do?inPS=true&prodId=GURL&userGroupName=unam&docId=GALE%7CCX3003100013&contentSegment=&isETOC=true>

Roig Ibáñez, José. *El estudio de los puestos de trabajo: la valoración de tareas y la valoración del personal*. Madrid: Díaz de Santos, 1996.

Rojas Navarro, Dafné Romina. *La importancia de la descripción de puestos en el reclutamiento*. Tesis, Licenciatura, Centro Universitario Indoamericano, 2009.

Silas Casillas, Juan Carlos. Realidades y tendencias en la educación superior privada mexicana. En: *Perfiles educativos*, vol.27 no.109-110 México ene. 2005. Disponible en:

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982005000200002&script=sci_arttext

Seisdedos, Agustín. ¿Para qué sirve una descripción de puestos en mi empresa? En: *Revista Conciencia Rural*. Disponible en: http://www.concienciarural.com.ar/informacion-general/laborales/para-que-sirve-una-descripcion-de-puestos-en-mi-empresa_a4426

Tecuatl Quechol, María Graciela. *Los bibliotecarios del Distrito Federal: un análisis social*. Tesis, Maestría, UNAM, 2000.

Vázquez Quintana, Félix. *Proyecto de organización de la Red de Bibliotecas Públicas del Estado de México fundamentado en la técnica del análisis de puestos*. Tesis, Licenciatura en Biblioteconomía, Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, 1986.

Ventura, Sergio. La administración de recursos humanos en México. En: *Revista Digital Gestión Org*. Disponible en: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/1239/los-recursos-humanos-en-mexico/>

Wayne, Mondy. *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación, 2010.

La web de los recursos humanos y el empleo. <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html>

Werther, William; Davis, Keith. *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill, 2000.