mente la suma de los valores numéricos seleccionados para la calificación de cada unidad de trabajo específica e impersonal, consigue también los puntajes máximos y mínimos de calificación. Este manual lo emplea principalmente el Comité de Valuación.

Calificación de los puestos.

El Comité de Valuación procede a calificar los puestos empleando las diferentes escalas de valoración por ramas o grupos de puestos, asignando un grado de cada subfactor y sumando los puntos correspondientes. El procedimiento a seguir por parte del Comité puede ser el mismo que se sugiere para la determinación del peso relativo de los factores y subfactores, ya que éste garantiza la calificación con juicio impersonal y razones de equidad, basados en la índole de los puestos.

Una vez obtenidas las calificaciones de la totalidad de puestos, se enlistan por orden de puntajes obtenidos (orden de importancia de los puestos). De esta forma el Comité está en posibilidad de observar en forma global la disposición ordenada de la estructura ocupacional y determinar si existen incongruencias, traslapes o superposiciones en el ordenamiento de los puestos y comparar la disposición obtenida por el método de puntos contra la disposición que se daría conforme al método de alineamiento. Cabe destacar que si los pesos relativos asignados, son los más cercanos al contenido del puesto, no tienen porqué presentarse incongruencias tales como que figure con mayor importancia un puesto de auxiliar de intendencia comparado con un puesto de su mismo grupo o rama como el supervisor de intendencia o intendente. De presentarse quiere decir que a algún factor se le está dando un valor relativo mayor al que verdaderamente debe tener, por ejemplo que al factor esfuerzo se le pondere igual que al factor responsabilidad y ello ocasione que el resultado final de la calificación se iguale en ambos puestos, ya que se estará asignando un número de puntos similar en un puesto de menor importancia y en un puesto superior. De ocurrir lo anterior deben ser revisados los valores relativos de los factores y subfactores.

Conversión de puntos de valuación a niveles de salario.

Procedimiento matemático.

La aplicación del procedimiento, pretende establecer la debida correspondencia entre puntos y niveles de salario de acuerdo a la importancia que tienen en la estructura ocupacional de la Institución. El procedimiento se aplica para cada una de las ramas, en virtud de que existen escalas de valoración particulares para cada rama o grupo de puestos.

En base al puntaje asignado a los puestos y los niveles de salario mínimo y máximo vigentes con que se retribuye al personal administrativo de la Institución, se obtiene la información útil:

— Puntaje mínimo de la rama

— Puntaje máximo de la rama

— Salario mínimo vigente en la rama

— Salario máximo vigente en la rama(28)

El salario mínimo pagado por el tabulador, se hará correspondiente con el puesto cuyo puntaje sea el mínimo, de la misma forma corresponderá el salario máximo con el puesto de puntaje mayor.

Considerando lo anterior, nos resta conocer la asignación de salarios a todos aquellos puestos cuyo puntaje se encuentre dentro del intervalo del puntaje mínimo y máximo. Es decir, buscamos un procedimiento que asocie puntos a niveles de salario para todos los puestos que se encuentren en el intervalo.

(28) Si los salarios actuales no se encuentran diferenciados por rama, se pueden utilizar el mínimo y máximo del tabulador.

En un sistema de coordenadas la situación planteada puede expresarse como se muestra en la gráfica anexa.

Con base en esta información se puede determinar el valor de cualquier punto ubicado sobre la recta (A,B), aplicando la ecuación de la recta:

Ecuación Y2 = Y1 - C (X1 - X2)

Y1 = Salario máximo
Y1 = Salario mínimo
X2 = Puntaje máximo
Y1 = Puntaje mínimo
C = Pendiente de recta

La pendiente (C) representa, en nuestro ejercicio, el valor expresado en términos monetarios que tiene cada punto que exceda del puntaje mínimo establecido. De la fórmula, encontramos que sólo desconocemos la literal C; despejando C, en la fórmula tenemos:

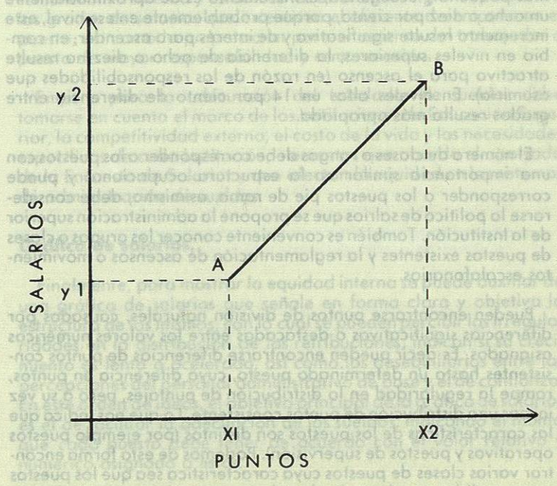
$$C = \frac{Y2 - Y1 = \text{Salario máximo} - \text{Salario mínimo}}{X2 - X1 \quad \text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}}$$

Al conocer el valor de C, sólo resta aplicarlo a los diferentes puestos cuyos salarios deseamos determinar.

Salario máximo asignado = 420,000.-
Salario maximo asignado = 170,000.-
Puntaje máximo = 480 puntos
Puntaje mínimo = 350 puntos

Se quiere encontrar el salario que corresponda a un puesto, cuyo puntaje es de 400 puntos;

Representación Gráfica



Eje horizontal: Representación de puntos

Eje vertical: Representación de salarios

$$C = \frac{\text{Salario máx.} - \text{Sal. mín.}}{\text{Puntaje máx.} - \text{Puntaje mín.}}$$

$$C = \frac{420{,}000 - 170{,}000}{480 - 350} = \frac{250{,}000}{130} = 1923.07$$

Para un puesto de 400 puntos:

Salario = Salario mínimo + (puntos excedentes x C)
del puntaje mínimo

Salario = 170.000 + (50 puntos x 1923.07)

Salario para un puesto de 400 puntos = $ 266,153.50

Este procedimiento nos da un salario base para cada puesto en particular, habrán de esta forma, tantos salarios como puestos existan. En esta fase se logra un ordenamiento salarial de los puestos en estrecha correspondencia a su calificación en puntos. Es decir la estructura salarial o tabulador responde a bases objetivas.

Desde luego, ningún tabulador puede tener tantos salarios como puestos, pero el ordenamiento por asignaciones salariales nos permite elaborar la escala salarial.

Agrupamiento de los puestos por clases o grados de salarios.

Muchas instituciones forman grados en la escala de sueldos (tabulador) para fijar un mismo sueldo a varias valuaciones similares, o sea agrupan varios puestos de similar valuación con un mismo sueldo. Por ejemplo, el sueldo que corresponde a 400 puntos cubre evaluaciones entre 390 y 410 puntos. Los puestos en este rango pueden ser de naturaleza distinta y corresponder a ramas distintas, pero también el mismo valor expresado en términos monetarios.

Normalmente la cobertura de los grados en puestos bajos, es pequeña y más grande conforme los puestos ascienden en la estructura ocupacional. Para fijar los grados de sueldo, se toma en cuenta el incremento de sueldo entre uno y otro, por ejemplo; entre el grado más pequeño y el segundo, el incremento es de aproximadamente un ocho o diez por ciento, porque probablemente en ese nivel, este incremento resulte significativo y de interés para ascender; en cambio en niveles superiores, la diferencia de ocho o diez no resulte atractivo para el ascenso (en razón de las responsabilidades que asumiría). En niveles altos un 14 por ciento de diferencia entre grados resulta más apropiada.

El número de clases o rangos debe corresponder a los puestos con una importancia similar en la estructura ocupacional y puede corresponder a los puestos pie de rama, asimismo, debe considerarse la política de salrios que se propone la administración superior de la Institución. También es conveniente conocer los grupos o clases de puestos existentes y la reglamentación de ascensos o movimientos escalafonarios.

Pueden encontrarse puntos de división naturales, causados por diferencias significativas o destacadas entre los valores numéricos asignados. Es decir pueden encontrarse diferencias de puntos consistentes hasta un determinado puesto, cuya diferencia en puntos, rompe la regularidad en la distribución de puntajes, pero a su vez iniciar una distribución de puntos consistente. Lo que nos indica que las características de los puestos son distintos (por ejemplo puestos operativos y puestos de supervisión). Podemos de esta forma encontrar varias clases de puestos cuya característica sea que los puestos comprendidos en el grado de salarios, tengan puntajes relativamente cercanos entre ellos y se diferencien en forma notoria de los puntajes obtenidos por los puestos que conformen el grado que le antecede o precede.

Otra forma de determinar los grados de salarios es el de establecer un intervalo de puntos para cada clase y asignar cada puesto a la clase que corresponde. Sin embargo como es difícil conocer a priori cuantas clases son necesarias para colocar los puestos en su mismo nivel de dificultad y/o responsabilidad y excluir aquellos que no pueden considerarse dentro de la misma clase, se hace necesario preparar varias escalas tentativas, experimentando con ellas para escoger la clase que agrupe puestos con mayor precisión. La escala que se seleccione deberá ser aquella que mejor agrupe los puestos de acuerdo con sus niveles de dificultad o complejidad, que haga las distinciones más claras entre las clases, que proporcione el número deseable de escalafones de ascenso y satisfaga de mejor forma las necesidades de la Institución. Esta forma de determinar las clases supone un intervalo de puntos consistente para cada una de las clases de la estructura salarial. Aunque es posible trabajar, dentro de este proceso, con intervalos de clase variable de acuerdo a las diferencias de nivel que mencionamos al principio de este apartado.

Determinación de rangos de salario.

Si se desea retribuir a cada trabajador con un salario mayor o menor en relación a la forma en que cada uno desempeña su trabajo, entonces corresponde establecer rangos en las clases o grados de salarios. El rango dentro de un mínimo y un máximo tiene puntos intermedios para pagar de acuerdo al desempeño ya sea bajo, regular, satisfactorio, sobresaliente o extraordinario.

Los rangos son más reducidos en los puestos bajos y van abriéndose conforme los puestos son más altos. Esto ocurre porque en los puestos pequeños hay limitaciones de autoridadad y sus funciones están mas circunscritas, su campo de acción es limitado, en cambio, en puestos de mayor jerarquía, se tiene amplitud de acción y el desempeño personal depende en mucho de la iniciativa, consecuentemente puede haber mayor diferencia en desempeños.

El establecimiento de rangos nos permite determinar las pautas para la evaluación del desempeño individual o calificación de méritos, pero estas pautas sólo deben aplicarse con un sistema que evalúe el desempeño individual, contar con el personal entrenado para aplicarlo con justicia en la apreciación del desempeño de sus subalternos, o sea que se requiere de un criterio justo y uniforme en la Institución para que haya equidad en la retribución a las personas y ocupantes de los puestos.

Hasta aquí, el modelo propuesto nos permite establecer los niveles salariales acordes con las funciones y requisitos a cubrir en cada puesto y sustentar una escala salarial que garantiza la equidad remunerativa interna y establece las diferencias significativas entre los grados de salarios que incentiven el eficiente desempeño en el puesto, así como la preparación para el ascenso del trabajador a puesto de mayor responsabilidad y remuneración.

Empero para la adecuación del tabulador de sueldos debe tomarse en cuenta el marco de las Instituciones de Educación Superior, la competitividad externa, el costo de la vida y las necesidades específicas de cada Institución, elementos que aborda el apartado de la Encuesta de Salarios y que afectan la equidad en los sistemas de administración de sueldos.

Gráfica de salarios.

Finalmente, para mostrar la equidad interna se puede auxiliar de una gráfica de salarios que señale en forma clara y objetiva la estructura de los mismos, con lo cual se pueden percibir las irregularidades en la distribución de las retribuciones, indican si su crecimiento es lento o acelerado, así como los desequilibrios entre las percepciones del personal administrativo de base y el de confianza. En este orden de ideas, el objetivo principal de la gráfica de salarios es el de facilitar la adecuación de los sueldos, indicando el monto que cada puesto debe tener de acuerdo con el valor relativo y numérico asignado a estos.

Para la elaboración de la gráfica se colocan en el eje de las abscisas los puntos que abarca la valuación de los puestos, y en el eje de las coordenadas, la gama de salarios que se pagan. La

combinación de estos valores llevará a la elaboración de un diagrama de dispersión.

A través del método de mínimos cuadrados, o bien por selección de puntos, se obtienen la línea o curva de sueldos, de tal modo que la suma de las distancias de los puntos que queden por encima de la línea o curva sean iguales a la suma de las distancias de los que se encuentran abajo de la misma.

A fin de permitir una mayor flexibilidad en la fijación de salarios, se usan comúnmente líneas límite colocadas a ambos lados de la línea de salarios, estableciéndose rangos con niveles máximos y mínimos de sueldos, los cuales significan la posibilidad de mover los salarios dentro de una zona de tolerancia aceptable y conveniente. Una vez detectadas estas situaciones se tendrá a la nivelación de los sueldos que queden por debajo de estas líneas, o bien mantener el mismo nivel de sueldo si se trata de una sobrevaluación y sentar las bases para una más adecuada política salarial.

Estas gráficas pueden ser comparadas con las gráficas de otras Instituciones o con las líneas medias de encuestas (estimadas) para mantener a la Institución en particular, en situación competitiva reteniendo y motivando al personal al servicio de las Instituciones de Educación Superior.

La encuesta interinstitucional de salarios.

Hasta ahora, en el apartado anterior hemos descrito y analizado los elementos técnicos aplicables al análisis y valuación de puestos en las Instituciones de Educación Superior, pero este método propuesto estaría aún lejos de lograr su objetivo si se deja a este nivel de desarrollo, quizá contar por ahora con un esquema que permita disponer de bases objetivas para calificar los puestos sea ya un buen avance, pero para que en realidad se cumplan los enunciados contenidos en el apartado relativo a la necesidad de usar una técnica y tanto la justicia como el equilibrio en la estructura de salarios se haga presente, se hace necesario plantear la necesidad de contar con una encuesta de salarios a nivel interinstitucional.

A nivel propositivo, se sugiere que la encuesta interinstitucional de salarios, presente como objetivo el de poder comparar las diversas categorías y niveles de puestos administrativos en las Instituciones de Educación Superior, principalmente agrupando los puestos tipo que sean representativos y mostrando bajo un arreglo estadístico los salarios tabulares, prestaciones, jornadas de trabajo, períodos de descanso, días testivos, vacaciones, sobresueldos, etc., por supuesto que toda esta información tratada bajo estricto orden de confidencialidad. Este requisito se garantiza asignando claves específicas para el manejo de la información que sea aportada por los participantes.

En resumenm, una encuesta de este tipo presenta grandes ventajas ya que en el caso de las Instituciones de Educación Superior puede realizarse por regiones y la información resultante puede ser de gran utilidad para determinar entre otras cuestiones las relativas a:

— Posición de la Institución respecto a otras Instituciones semejantes que se ubican en la región e incluso respecto a otras regiones en cuento a salarios.

— Contar con información actualizada en lo que hace a prestaciones, jornadas de trabajo, períodos de descanso, días festivos, vacaciones, primas especiales, etc.

— Conocer con mayor exactitud los parámetros que están vigentes respecto a prestaciones y salarios en el momento de la negociación de los Contratos Colectivos, y

— Finalmente nos permitirá en la comparación establecer una escala de salarios que muestre equidad y justicia remunerativa.

Para que una encuesta interinstitucional sea posible, se requiere de la participación activa de las Instituciones de Educación Superior, su cooperación será determinante, en particular en este aspecto el trabajo de las áreas responsables de recursos humanos será necesario, pues deberán participar en la planeación de la encuesta y adquirir el compromiso de mantenerla vigente frente a la posibilidad de que se deban actualizar los datos cada vez que se modifiquen los salarios ya sea por revisión de los Contratos Colectivos de Trabajo o por incrementos de emergencia.

En forma muy esquemática, diremos que una encuesta como la propuesta deberá cumplir las siguientes etapas:

— Determinación de la información que se requerirá de las Instituciones.

— Diseño de los formularios que permitan captar la información.

— Medios para obtener y aplicar la encuesta: encuestadores y/o correo.

— Selección de puestos tipo, motivo de la investigación.

— Determinación de Instituciones participantes por regiones y/o a nivel nacional.

— Etapa de instalación de la encuesta.

— Resumen de datos y análisis.

— Manejo estadístico e información que se enviará a los participantes.

— Sistema de retroalimentación.

— Comité encargado de la realización y seguimiento del programa.

Los resultados de una encuesta como la que se propone, facilitarán a las Instituciones información estadística acerca de la fuerza de trabajo y por consecuencia en un primer nivel la composición del mercado laboral, en este último punto resulta recomendable que a nivel local las Instituciones de Educación Superior efectúen análisis del mercado laboral, en principio obtener para este fin información de más de 15 organizaciones que participen con puestos semejantes en el mercado, nos permitirá conocer y ubicar nuevamente la relación de los sueldos pagados por las Instituciones respecto a los de otras organizaciones en la localidad.

Este último punto resulta de suma importancia, pues se tiene conocimiento de que en ocasiones los salarios pagados por las Instituciones han provocado alteraciones en los mercados de trabajo local y se impulsa la idea de que un buen porcentaje de los que demandan ocupación pretendan ubicarse en éstas a veces bajo una expectativa de ocupación limitada ya que por otro lado la demanda real de ocupación en las Instituciones de Educación Superior resulta ser muy baja en relación a otros sectores. Entonces, esta posibilidad de mantener información sobre el mercado de trabajo resulta importante ya que nuestra escala de salarios deberá ubicarse en un punto que sea razonable, justo y equitativo.

Una encuesta de salarios debe incluir un primer apartado relativo a la información general de la Institución participante, en segundo lugar la información en relación a los sueldos y salarios existentes y una parte final que muestre las prácticas comunes en cuanto a horas de trabajo, tiempo extraordinario, días fetivos, vacaciones y prestaciones, además de considerar la información sobre políticas y métodos de administración de recursos humanos: exámenes médicos, exámenes de selección, planes de capacitación, plan de valuación de puestos, etc., todo ello con el objeto central de que en un tiempo razonable las Instituciones de Educación Superior puedan contar con elementos e información necesaria para que sirva de consulta y apoyo en la atención de la problemática diaria que enfrentan las áreas responsables de esta función.