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.

Vinculación de la técnica de análisis y valuación de puestos con la función de administración de recursos humanos.

El método propuesto para desarrollar la técnica de análisis y valuación de puestos en las Instituciones de Educación Superior, solo se convierte en instrumento de planeación cuando sus resultados (descripción de puestos, análisis de su composición e incorporación de los componentes a una escala de salarios) se vinculan con otros procesos o subsistemas que se desarrollan en la administración de los recursos humanos. Aún más, la aplicación y ejecución de las acciones propuestas tienen un efecto inmediato en la estructura ocupacional, en el sistema de remuneraciones y en los procesos de admisión, escalafón y capacitación. De tal forma que es necesario para los responsables de la administración de las Instituciones, definir la estrategia que regule y oriente los efectos de la aplicación de esta técnica.

Vinculación con la estructura ocupacional.

Uno de los efectos evidentes que se generan con la aplicación de la técnica, es la adecuación de las estructuras ocupaciones actuales. A partir de la identificación de aquellos puestos que integraban diversas funciones y al realizar su descripción específica, se incorporan nuevos puestos([29]) y, en consecuencia se adecúa la estructura ocupacional de la Institución. La estructura ocupacional que resulta, corresponde a las realidades operativas y funcionales desarrolladas en las dependencias o unidades organizacionales, y deberá ser la base para realizar los estudios referentes a procedimientos de trabajo, redistribución orgánica de cargas de trabajo, uniformidad en los flujos de actividades, etc.

Derivado de lo anterior, resalta la importancia de la técnica de análisis y valuación de puestos como herramienta de planeación, al identificarse plenamente los contenidos de puestos y definir mejores formas de simplificación y flujos de trabajo, se puede realizar un minucioso análisis de las tendencias de crecimiento, composición y movimientos de la fuerza de trabajo en las organizaciones; en consecuencia se podrá planear el crecimiento de la mano de obra (en sus aspectos cuantitativo y cualitativo) que se deriva de la creciente demanda de servicios, nuevas formas de organización y/o desarrollo tecnológico.

Vinculación con el sistema de remuneraciones.

De la estructura salarial que resulta del análisis y valuación de los puestos, deberán identificarse aquellos que están subvaluados o sobrevaluados con objeto de establecer las políticas y acciones para su regularización. En el primer supuesto, éstos, deberán llevarse en forma inmediata, al nivel salarial que les corresponda al fin de cumplir con el principio de equidad y justicia que sustenta la técnica; lo anterior hace necesario cunatificar el efecto presupuestario que conlleva esta acción y en consecuencia, gestionar los recursos necesarios para regularizar los puestos subvaluados. En lo que respecta a los puestos sobrevaluados, deberán concertarse las acciones con los ocupantes de los puestos y sus representantes sindicales, a fin de que con una política de incrementos salariales diferenciales se regularicen en el nivel salarial correspondiente.

Lo anteriormente expuesto se circunscribe únicamente a los efectos inmediatos de la aplicación de la técnica propuesta, sin embargo, ésta también debe vincularse con el sistema de remuneraciones a través de sus mecanismos de mantenimiento como son: la encuesta interinstitucional de salarios, la vigencia de los componentes de los puestos por la incorporación de cambios tecnológicos, el requerimiento de nuevas estructuras ocupacionales, etc.

Vinculación con el proceso de admisión.

Uno de los instrumentos que tiene mayor relevancia con el proceso de admisión, lo constituye el catálogo de puestos, mediante el establecimiento de requisistos mínimos de ingreso, posibilita la

([29]) Los nuevos puestos no se refieren a la ampliación de la plantilla. Esto significa que la estructura se define más claramente ya que surgirán nuevas denominaciones.

selección de personal con las características necesarias para desarrollar, con mayores índices de productividas, las funciones asignadas para cada uno de los puestos que integran la estructura ocupacional de las Instituciones. Corresponde a los responsables de la administración de recursos humanos verificar la correspondencia entre las normas que regulan este proceso con la viabilidad de su aplicación, por lo que se deberán promover y realizar las reformas necesarias para garantizar la satisfacción de los requisitos mínimos por parte del personal de nuevo ingreso, asimismo, deberán adecuarse los mecanismos de ingreso, en forma particular, el contenido de los reativos que se utilizan en la selección con objeto de que la interacción de sus contenidos, permitan evaluar el grado de conocimientos, habilidades y experiencia que se requieren para prever mejores rendimientos en el desarrollo de las funciones asignadas a los puestos, no sólo a nivel de selección, sino incluso para identificar potencialidades que permitan anticipar la operación de los movimientos de personal.

Vinculación con el proceso escalafonario.

La vinculación con el proceso escalafonario se realiza al estructurar las líneas de ascenso e intercomunicación de los puestos en atención a la similitud de sus características, esto se logra a través de la agrupación de los puestos con funciones comunes y su nivel de ascenso que se jerarquiza por el nivel salarial derivado del análisis y valuación; por lo que las vinculaciones escalafonarias se identifican a partir del catálogo de puestos.

Nuevamente se hace necesario asegurar que las normas que regulan las promociones escalafonarias posibiliten la operación funcional de las líneas de ascenso y su intercomunicación. Este enfoque del proceso escalafonario, establece como prerequisito evitar que la antigüedad sea el único factor de promoción; sino que el ascenso a puestos de mayor responsabilidad se sujete a criterios objetivos en donde los movimientos escalafonarios se deriven principalmente del conocimiento, capacidad y habilidad establecidos como requisitos en las cédulas de identificación de los puestos. Este nuevo enfoque del proceso de promoción escalafonario en las Instituciones de Educación Superior deberá ser facilitado por el proceso de capacitación.

Vinculación con el proceso de capacitación.

La definición de un programa general de capacitación, es otro de los problemas que enfrentan las Instituciones de Educación Superior, en virtud de que reviste de características obligatorias sujetas a negociación con los sindicatos.

En la elaboración de este programa se deben complementar las normas que rigen a la capacitación con las necesidades específicas tanto de los ocupantes de los puestos, como de las propias Instituciones.

Es a partir de las líneas de ascenso y las intercomunicaciones escalafonarias, así como de los contenidos de los puestos, donde se determinan los requerimientos que deben satisfacer los aspirantes a promoción o movimientos horizontales. Estos requerimientos orientan el contenido didáctico del proceso capacitador, aún más, la conformación de grupos homogéneos de puestos (ramas) posibilita el diseño de cursos modulares interconectados que permiten atender necesidades de capacitación a un gran número de población.

Finalmente, en materia de detención de necesidades, ésta se facilita por medio de la comparación entre el perfil de los ocupantes de los puestos contra los requisitos que se derivan del análisis de los contenidos de las unidades de trabajo; para lo cual es conveniente realizar un inventario de recursos humanos que determine las características y potencialidades del personal contratado, a fin de determinar la estrategia de capacitación que primeramente posibilite una adecuada ejecución de las funciones para las cuales han sido contratados (en el puesto) y en una etapa posterior capacitarlos para el ejercicio de funciones de mayor jerarquía (para el puesto). Lo anterior permite prever los movimientos de personal y fomentar el desarrollo individual en el servicio administrativo dentro de las Universidades.