

ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO  
ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD MENTAL  
Y CONTRA LA ADICCIÓN

PLANES DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y DE RETRIBUCIÓN  
SERVICIO DE CONFIANZA  
PARTE III

*Expert Resources, Inc.*

Consultores en Gerencia de Recursos Humanos

Octubre 2001

### III. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL DESARROLLO, IMPLANTACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL PLAN DE CLASIFICACIÓN Y RETRIBUCIÓN PARA EL SERVICIO DE CONFIANZA

#### A. Metodología utilizada en el desarrollo del Plan de Clasificación de los puestos para el Servicio de Confianza

Los estudios comenzaron con reuniones con varios directivos en las cuales se elaboró un plan de trabajo con las actividades necesarias para el desarrollo de los estudios de evaluación de los puestos de la *Agencia*.

Se diseñó un cuestionario y una guía explicativa que se distribuyó a todo el personal de la *Agencia* en varias sesiones de orientación, a lo largo de todas las unidades de trabajo de la organización.

Se constituyó un Comité de Revisión al cual se le encomendó la recopilación y la revisión de los cuestionarios distribuidos. Dicho comité entregó los cuestionarios debidamente revisados de acuerdo con las fechas establecidas en los planes y calendarios de trabajo acordados.

De acuerdo con la información recopilada se desarrollaron los diagramas de la organización de todas las unidades de trabajo de la *Administración*, con el propósito de definir las líneas de autoridad y de supervisión y otros aspectos relacionados con la composición de las unidades funcionales de la organización.

Luego de recopilar dicha información se entrevistó a cada uno de los directivos de la *organización* para aclarar dudas y recopilar información adicional.

Concluido este proceso se desarrollaron los análisis que dieron origen a la estructuración y redacción de los conceptos de las clases de puestos identificadas.

Finalmente se evaluaron los puestos y se asignaron a la clase de puestos que mejor le corresponde de acuerdo con las funciones esenciales determinadas.

#### B. Clasificación de Puestos

El Plan de Clasificación comprende las clases de puestos que describen el trabajo propio de los puestos con que cuenta la *Administración*, los cuales quedaron cubiertos por los estudios realizados. Para cada una de las clases de puestos resultantes se redactó un concepto de la clase indicativo de las características del trabajo. Para el logro de la mayor efectividad posible en el proceso de clasificación de los puestos es necesario que los conceptos de las clases sean aplicados con uniformidad y consistencia mediante la interpretación correcta de los términos y conceptos

contenidos en los mismos. Los conceptos de las clases son descriptivos de todos los puestos comprendidos en las clases de puestos correspondientes. Los referidos conceptos no tienen intención de imponer restricciones o limitaciones a los puestos. Por tal razón éstos deben interpretarse y aplicarse en su contexto completo y en relación con otras clases de puestos y sus correspondientes conceptos dentro del Plan de Clasificación de Puestos.

El Plan de Clasificación de Puestos provee, como parte integral del mismo, un índice esquemático ocupacional y profesional de los títulos de las clases de puestos que integran cada grupo incluido en dicho Índice. Además, incluye un Índice Alfabético con el título oficial de las clases de puestos comprendidas en el Plan de Clasificación de Puestos. También incluye las definiciones de los términos y frases utilizadas en los conceptos con el propósito de orientar a las personas que en una u otra forma intervengan con la administración y utilización del Plan de Clasificación de Puestos, de manera que puedan interpretarlo y aplicarlo con uniformidad y consistencia.

Hay una serie de factores que influyen o afectan un Plan de Clasificación. Entre ellos podemos señalar la ampliación y reducción de servicios existentes, aumento en la complejidad y responsabilidad de los deberes asignados a los puestos y la asignación de tareas de mayor responsabilidad a lo(a)s funcionario(a)s. En algunas de estas situaciones habrá que crear puestos, ampliar, consolidar, crear nuevas clases de puestos o eliminar clases de puestos existentes. En todos los casos los conceptos de las clases de puestos deben revisarse para determinar si su contenido ha cambiado. Si se ejerce cuidado en el mantenimiento y se efectúan revisiones periódicas, el Plan de Clasificación de Puestos continuará siendo un instrumento útil en la administración de los recursos humanos de la *Agencia*.

El Plan de Clasificación de Puestos desarrollado para el Servicio de Confianza se compone de 17 clases de puestos que agrupan a 25 puestos distribuidos en cuatro grupos ocupacionales:

- 100 Ocupaciones de Servicios Oficinescos y Personales
- 200 Ocupaciones de Servicios Administrativos y Ejecutivos
- 300 Ocupaciones Directivas de Servicios de Asesoramiento y Regulatorios
- 400 Ocupaciones Directivas de Servicios Institucionales, de Apoyo y de Alta Gerencia

### **C. Retribución**

La política retributiva debe inspirarse en el propósito de proveer a lo(a)s empleado(a)s un tratamiento justo y equitativo en la fijación de sus sueldos. Para que sea justo, los sueldos deben ser los más razonables dentro de la realidad fiscal y presupuestaria de la *Agencia* y a tono con el desarrollo de nuestra economía y del mercado de empleos en la Isla. Para que sea equitativa es necesario aplicar el principio de igual paga por igual trabajo.

El Plan de Retribución se estructuró de forma que se puedan intercalar y eliminar las escalas de retribución en el mismo para responder a las necesidades futuras que surjan en la organización de la *Administración*.

Al asignar las clases de puestos a las escalas de retribución se han tomado en consideración la complejidad de las funciones, las condiciones de empleo, la experiencia en cuanto a la dificultad para reclutar y retener personal en el servicio público, la organización de la *Administración*, la situación del mercado o mercados laborales que aplican en la *Agencia* y otros aspectos que puedan afectar los salarios.

Cada empleado(a) devengará una retribución que coincida con alguno de los tipos en la escala a la cual se asignó la clase de puestos a la cual se clasificó el puesto. Una vez entre en vigor el Plan de Retribución ningún(a) empleado(a) devengará un sueldo inferior al que devengaba con anterioridad a la fecha de vigencia del mismo.

La implantación de un plan de retribución representa solamente el primer paso en el establecimiento de prácticas justas de retribución. El mismo debe reexaminarse constantemente a tono con las condiciones cambiantes del servicio. La necesidad de revisión puede surgir entre otras, por las siguientes razones:

1. Inicio de nuevas funciones o instalaciones de nuevo equipo o maquinaria especial que requieran la creación de puestos nuevos.
2. Reorganización de unidades de trabajo, lo que requiere la revisión de las escalas de sueldo a fin de que reflejen las diferencias en el contenido de los puestos y en la complejidad de los deberes.
3. Aumento o disminución en la demanda por cierto tipo de trabajo.

Estas razones pueden provocar la necesidad de efectuar ajustes en el Plan de Retribución. Además, puede surgir la necesidad de efectuar una revisión completa del plan. Esto no es necesario hacerlo todos los años, pero debe efectuarse cada dos a tres años. Si se ejerce cuidado en el mantenimiento y se efectúan revisiones periódicas, el Plan de Retribución será un instrumento útil en la gerencia y administración de los recursos humanos de la *Administración*.

La estructura de retribución desarrollada para el Servicio de Confianza contiene ocho escalas salariales numeradas consecutivamente y construidas sobre una base porcentual. Cada escala de sueldo se compone de un tipo mínimo, siete tipos intermedios y un tipo máximo. El sueldo básico mensual correspondiente a la escala uno es de 1,375 mensual.

Los porcentajes de amplitud o diferencia entre el tipo máximo y el tipo mínimo de las escalas de sueldo que comprenden la estructura retributiva aumentan progresivamente en la escala uno desde un 31 hasta un 38 por ciento en la escala ocho, mientras que los por cientos de

progresión entre los tipos mínimos o la diferencia que existe entre un tipo mínimo al otro de las escalas de dicha estructura retributiva van desde un 25 hasta un 70 por ciento según se muestra en la Tabla de Por Cientos que aparece en la **Figura 1**.

---

<u>Número de Escala</u>	<u>Por Ciento Progresión</u>	<u>Por Ciento Ancho</u>
1	-----	31
2	25	32
3	15	33
4	70	34
5	10	35
6	10	36
7	9	37
8	8	38

---

**Figura 1. Tabla de Por Cientos**

Las variaciones en los porcentajes de progresión entre los tipos mínimos y la amplitud entre las escalas de retribución se diseñaron de acuerdo con los grupos ocupacionales a los cuales sirven dichas escalas. De aquí que las fluctuaciones en dichos porcentajes no sigan un patrón ni guarden similitudes en cuanto a las cantidades aplicadas.

En la asignación y la agrupación de las clases de puestos por escalas de retribución que se describen y se acompañan en los suplementos del Plan, se asigna cada una de las clases de puestos que integran el Plan de Clasificación de Puestos a las escalas de la estructura retributiva que provee el Plan de Retribución, de acuerdo con la jerarquía relativa determinada para cada una de las clases de puestos correspondientes.

A pesar de que se utilizó un ordenador o procesador electrónico de información para desarrollar la estructura retributiva, existe un procedimiento manual alternativo mediante el cual se pueden calcular todos los tipos de las escalas retributivas con el uso de una calculadora. Debido a que el procesador electrónico es mucho más exacto que una calculadora es muy probable que surjan pequeñas discrepancias en las cantidades resultantes entre un método y otro.

La metodología a utilizarse para calcular los tipos de las escalas retributivas se describe a continuación:

1. Determinación de los tipos mínimos y tipos máximos de las escalas - se fija el tipo mínimo retributivo de la escala número uno de acuerdo con los análisis de los sueldos del personal a asignarse a dicha escala. Una vez determinado el tipo mínimo ancla se calcula la amplitud de dicha escala mediante la aplicación del por ciento de ancho determinado que aparece en la Figura 1. La cantidad resultante se suma al tipo mínimo y el resultado obtenido corresponde al tipo máximo de paga de dicha escala. Al producto de la multiplicación del tipo mínimo ancla (escala 1) por el por ciento de progresión correspondiente que aparece en la Figura 1., se le suma el referido tipo mínimo y nos da como resultado el tipo mínimo para la escala número dos. Los tipos retributivos mínimos y máximos de las escalas subsiguientes se obtienen mediante la aplicación de la misma metodología ya descrita.
2. Determinación de los Tipos Intermedios o Pasos de las Escalas - una vez determinados los tipos mínimos y los tipos máximos de las escalas, los tipos intermedios se calculan de la siguiente forma:
  - a. Se divide el tipo máximo entre el tipo mínimo.
  - b. Al resultado de esa operación (cociente) se le extrae a la raíz octava presionando tres (3) veces consecutivas, la tecla de raíz cuadrada de la calculadora. Esta operación nos indicará el factor de incremento constante que se debe sumar a cada tipo retributivo ("paso") de cada escala para determinar el tipo inmediato superior. En este caso se utiliza la raíz octava debido a que la escala se compone de un total de nueve tipos retributivos.
  - c. Dicho factor se fija en la memoria (M+) de la calculadora.
  - d. Los tipos intermedios ("pasos") se calculan de la siguiente forma:
    - 1) Con el correspondiente factor de incremento o constante fijado en la memoria (M+) de la calculadora se presiona la tecla de multiplicación (X); luego se registra el tipo mínimo de la escala y se presiona la tecla identificada con el signo de igual (=).

Esta operación indicará el primer tipo intermedio ("paso") de la escala.
    - 2) Para calcular el segundo tipo intermedio se procede de la siguiente forma:

Con el primer tipo retributivo (“paso”) en la pantalla de la calculadora, se presiona la tecla con el signo de memoria (M+) y luego con el signo de igual (=). Esta operación produce el segundo tipo intermedio.

- 3) Se continúa de forma sucesiva el procedimiento anterior para obtener los tipos intermedios subsiguientes de la escala de sueldos hasta alcanzar el tipo máximo de la misma.

El proceso descrito se repite para cada una de las escalas de retribución subsiguientes.