

Banco Gubernamental de Fomento Para Puerto Rico

Políticas para la Administración de Salarios

Abril 1994

Abril, 1994

Tabla de Contenido

I	-	Política General	1
		A - Introducción	1
		B - Filosofía de Remuneración	1
		C - Objetivos del Programa	2
		D - Aplicabilidad	3
		E - Autoridad e Interpretación del Manual	3
		F - Definiciones	3
II	-	Clasificación de Puestos	4
		A - Propósito y Normas	4
		B - Sistema de Evaluación de Puestos	4
		C - Disposiciones Generales	5
		1 - Creación de Puestos	5
		2 - Codificación de Puestos	6
		3 - Clasificación o Reclasificación de Puestos	6
		4 - Eliminación de Puestos	6
		D - Revisión Periódica de la Evaluación de Puestos	6
III	-	Remuneración	7
		Propósito y Normas	7
		1 - Estructura Salarial	7
		2 - Posición Deseada en el Mercado	7
		3 - Estructura Aprobada	7
		4 - Ajuste Anual a la Estructura	7
		5 - Sueldo de Ingreso	8
		6 - Aumento de Sueldo por Mérito	8
		7 - Aumento de Sueldo por Ascenso y Reclasificación	9
		8 - Aumento de Sueldo por Ajustes Especiales	9
		9 - Diferenciales de Sueldo	9
		10 - Compensaciones a empleados que se encuentren sobre el máximo de la escala salarial	9
IV	-	Derogación	10
V	-	Recomendación y Aprobación	10

I - Política General

A - Introducción

Es política del Banco que todo su personal sea remunerado en forma justa y equitativa. Para implantar esta política, el Banco considera que los salarios que paga a su personal, deben:

- Reconocer diferencias en la importancia de las funciones asignadas a cada puesto, así como a la capacidad y cualificaciones requeridas para su desempeño.
- Reconocer las diferencias en el esfuerzo individual y desempeño.
- Ser competitivos con los salarios que paga el mercado laboral a puestos comparables a los nuestros, de modo que pueda atraer y retener personal cualificado y de alta calidad.

Como los puestos tienen diferentes responsabilidades y niveles de autoridad, los requisitos varían considerablemente de un puesto a otro. Por esta razón, para establecer las diferencias en sueldos se deben tomar en cuenta los factores siguientes:

- La equidad interna, la cual mide las diferencias existentes entre puestos, según su complejidad, autoridad y responsabilidad en la Institución.
- La competencia externa, la cual mide la ubicación del Banco en el mercado laboral. No es posible atraer y retener personal cualificado si no se ofrecen sueldos equivalentes, por lo menos, a la mediana pagada por instituciones competidoras en el mercado laboral.

El establecimiento de la política de sueldos del Banco obedece, en primer lugar, a su situación financiera a corto y largo plazo; y en segundo lugar, a las bases técnicas de administración de salarios.

B - Filosofía de Remuneración

Las reglas fundamentales que guiarán la administración de los salarios serán las siguientes:

-
- Los empleados serán remunerados equitativamente por su trabajo.
 - El Banco participará en encuestas salariales de mercado, lo que le permitirá establecer y mantener la posición competitiva deseada.
 - Los puestos serán asignados a diferentes grados dentro de las escalas de salario establecidas.
 - La escalas de salarios serán revisadas anualmente.
 - Se establecerá la línea de paga en la mediana del mercado.
 - Se clasificarán los puestos utilizando un Sistema de Evaluación de Puestos que permitirá clasificar puestos parecidos tomando en cuenta sus particularidades.
 - Anualmente se definirán tablas de aumento de salario por mérito basadas en el desempeño y la posición de cada empleado dentro de su grado salarial.
 - Los aumentos se concederán en una fecha determinada a todos los empleados que les corresponda. Los criterios a utilizarse para determinar la magnitud de los aumentos de salarios, serán el desempeño individual y el resultado del Compa-Ratio.
 - Se concederán aumentos por ascenso y por reclasificación. Esta última cuando sea equivalente a un ascenso.

C - Objetivos del Programa

Los objetivos principales del Sistema de Administración de Salarios son los siguientes:

- Establecer y mantener sueldos que sean equitativos internamente y competitivos externamente.
- Mantener la jerarquía retributiva interna acorde con las funciones y responsabilidades de los puestos.
- Proveer guías flexibles en la administración de sueldos que puedan responder efectivamente a las circunstancias individuales de la Institución.

- Servir como herramienta que complemente el criterio gerencial en la toma de decisiones.

D - Aplicabilidad

El sistema cubre a todos los empleados del Banco, excepto aquellos cubiertos por Convenios Colectivos.

E - Autoridad e Interpretación de esta Política

Esta política representa la declaración de la Institución para la administración de los salarios del personal. Su administración es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos.

F - Definiciones

Los siguientes términos tienen el significado que se define a continuación:

- **Clasificación de puesto** - agrupación sistemática de puestos similares, en virtud de sus deberes y responsabilidades.
- **Clase** - Significa un grupo de puestos cuyos deberes, índole del trabajo, autoridad y responsabilidades sean de tal modo semejantes que puedan razonablemente denominarse con el mismo título; exigirse a sus incumbentes los mismos requisitos mínimos; utilizarse las mismas pruebas de aptitud para la selección de empleados; y aplicarse la misma escala de retribución con equidad bajo condiciones de trabajo sustancialmente iguales.
- **Compa-Ratio** - El sueldo del empleado dividido entre el punto medio de la escala salarial a la que está asignado el puesto.
- **Descripción de puesto** - exposición escrita en forma precisa sobre los deberes y responsabilidades, grados de autoridad y supervisión adscrito al puesto.
- **Empleados gerenciales** - empleados en el servicio de confianza y en el servicio de carrera.
- **Puesto** - conjunto de deberes y responsabilidades asignadas o delegadas por la autoridad nominadora, que requieren el empleo de una persona.

-
- **Reclasificación** - acción de clasificar un puesto previamente clasificado. Puede ser a un nivel superior, igual o inferior.
 - **Sistema de Evaluación de Puestos** - instrumento mediante el cual se estudian, analizan y ordenan en forma sistemática los diferentes puestos que integran la organización.

II - Clasificación de Puestos

A - Propósito y Normas

El propósito de la clasificación de los puestos es proporcionar un método ordenado para evaluar los puestos y agruparlos por grados salariales de acuerdo con los factores compensables determinados por la Institución.

Todos los puestos tienen que estar clasificados. Se aprobarán diferentes clases para agrupar los puestos que sean similares. Cada puesto llevará el título de la clase a la que sea asignado.

B - Sistema de Evaluación de Puestos

El sistema de evaluación de puestos por puntos es una herramienta gerencial que ayuda a proporcionar un método objetivo y equitativo para evaluar los puestos y agruparlos en Clases, las cuales son asignadas a las escalas salariales.

Este sistema está basado en cinco factores que definen las diferentes características del puesto. Los factores han sido desarrollados en un cuestionario que se aplicará a cada puesto. A cada factor se ha atribuido un número de puntos que muestra su peso de importancia.

A continuación se resume el peso de cada factor como porcentaje del peso total (100%):

Valores Relativos de los Factores

Factor	% de Peso
Responsabilidad	30
Conocimientos y Destrezas	27
Solución de Problemas	25
Contactos (Relaciones Internas y Externas)	15
Condiciones de Trabajo	3
Total	100

Este es uno de los sistemas de evaluación de puestos más precisos. No obstante, cuando el resultado de una evaluación no refleje la equidad interna o la competitividad en forma adecuada, prevalecerá el criterio de la Institución en la asignación de la puntuación.

C - Disposiciones Generales

El Departamento de Recursos Humanos estará a cargo de revisar y recomendar la clasificación de nuevos puestos, la reclasificación de puestos existentes, incluyendo la revisión de los títulos de puestos, y la eliminación de puestos que no sean necesarios.

1 - Creación de Puestos

Para crear un puesto será necesario demostrar su necesidad en la unidad para la cual se solicita, las tareas, cualificaciones y requisitos específicos del mismo.

El Departamento de Recursos Humanos realizará el análisis, determinará la clasificación, luego de obtener todas las respuestas al cuestionario de evaluación de puestos y asignar la codificación.

Obtener la aprobación del Director del Area donde estará ubicado el puesto y del Director de Recursos Humanos.

2 - Codificación de los Puestos

Se codificarán los puestos de tal modo tal que se pueda identificar la organización, la categoría, sus características de supervisión y el número control para la clasificación.

3 - Clasificación o Reclasificación de un Puesto

Para clasificar o reclasificar un puesto el Departamento de Recursos Humanos, a petición del Director del Area donde estará ubicado el puesto, evaluará preliminarmente el puesto y efectuará un estudio comparativo con otros puestos de la misma unidad organizacional y de la organización en general. De proceder, lo asignará a una Clase existente o creará una nueva, según corresponda. Lo someterá para la ratificación del Director del Area donde estará ubicado el puesto.

4 - Eliminación de Puestos

El Departamento de Recursos Humanos podrá eliminar puestos luego de recibir una petición escrita del Director del Area donde estaba ubicado el puesto o podrá recomendar la eliminación de puestos cuando tenga evidencia de que los mismos no son necesarios.

D - Revisión periódica de la Evaluación de Puestos

Las evaluaciones deberán revisarse por lo menos una vez al año. Para validar las mismas se establecerá un Comité de Evaluación de Puestos, el cual estará compuesto por el Director del Departamento de Recursos Humanos, el encargado de la División de Clasificación y Retribución, el Director del Area donde estará ubicado el puesto y cualesquiera otros miembros que el Presidente del Banco designe.

III - Remuneración

Propósito y Normas

El propósito de la remuneración es asegurar la paga justa y equitativa por el trabajo realizado de acuerdo con los parámetros establecidos y la eficiencia con que se desempeña. Para lograrlo, es necesario el establecimiento de una metodología que permita revisar periódicamente los sueldos del personal.

1 - Estructura Salarial

Para mantener una estructura salarial competitiva, el Banco participará en encuestas salariales. Anualmente el Departamento de Recursos Humanos efectuará los análisis correspondientes para determinar los ajustes necesarios a la estructura.

2 - Posición deseada en el mercado

Es la política del Banco desarrollar sus estructuras de salario utilizando la mediana del mercado.

3 - Estructura aprobada

La estructura consta de un salario mínimo, un punto medio y un máximo. Los salarios de los empleados deberán estar dentro de los parámetros establecidos.

4 - Ajuste Anual a la Estructura

Cada año, después de obtener la información competitiva de mercado, de ser necesario, se elaborará una estructura planificada para el próximo período. Esto se hará utilizando las proyecciones de ajuste de estructura estimadas de los participantes de las encuestas.

Cuando el resultado del estudio refleje que los sueldos de algunos empleados quedan por debajo del mínimo de la escala salarial a la que está asignado el puesto, se ajustará el sueldo del empleado llevándolo al mínimo de inmediato o paulatinamente. El Presidente evaluará y aprobará los mismos.

5 - Sueldo de Ingreso

El sueldo de ingreso al Banco para personas que reúnan los requisitos establecidos del puesto será el mínimo de la escala salarial a la que está asignado el puesto.

Cuando existan dificultades para el reclutamiento de un puesto o las cualificaciones del candidato exceda los requisitos mínimos del puesto, se le podrá asignar un sueldo entre el mínimo y el punto medio del grado salarial correspondiente a fin de atraerlo al Banco.

Siempre que se conceda un sueldo de ingreso sobre el mínimo deberán evidenciarse las razones que lo justifican y las cualificaciones excepcionales del candidato. Esta transacción deberá ser aprobada por el Presidente.

Si al reclutar personal para cubrir un puesto, hay algún empleado ocupando otro puesto en la misma Clase, devengando un salario bajo el mínimo de la escala, se ajustará el salario de ese empleado al mínimo de la escala correspondiente a la Clase, efectivo a la fecha del reclutamiento del nuevo empleado.

6 - Aumento de Sueldo por Mérito

Las políticas de administración de salarios están dirigidas a compensar a los empleados que demuestran un desempeño individual promedio o superior al promedio en términos de cantidad y calidad de trabajo producido. Los aumentos por mérito se concederán anualmente basados en el Sistema de Evaluación que esté vigente.

Es responsabilidad de los Directores de Area asegurar que no se concedan aumentos por mérito a empleados que no satisfagan las calificaciones mínimas del desempeño individual requerido.

La guía de aumentos por mérito garantiza que:

- Los aumentos se determinen a base de la efectividad y eficiencia de cada empleado.
- Los salarios que estén por encima o por debajo del grado salarial se lleven progresivamente a niveles aceptables.
- Se mantenga la posición deseada en el mercado.

7 - Aumento de Sueldo por Ascenso y Reclasificación

Un ascenso ocurre cuando un empleado es asignado a un puesto de mayor complejidad y responsabilidad, por lo que dicho puesto se encuentra en un grado superior de la escala salarial respecto al puesto que ocupaba previamente.

Todo ascenso conllevará una compensación que se determinará y estará contenida en el procedimiento de administración de esta política.

La evaluación de desempeño, entre otros elementos, será considerada al determinar el ascenso de un empleado.

8 - Aumento de Sueldo por Ajustes Especiales

Los aumentos de sueldo por ajustes especiales se deberán efectuar conforme a lo siguiente:

- El porcentaje o monto establecido para mantener al Banco en una posición competitiva frente al mercado laboral.
- Empleados con determinadas especialidades o disciplinas académicas.
- No será elegibles para recibir este aumento de sueldo los empleados cuyo desempeño en el puesto sea inferior al promedio.

9 - Diferenciales de Sueldo

Los diferenciales de sueldo por condiciones extraordinarias de trabajo o por ocupar un puesto de clasificación superior interinamente, se mantendrán mientras existan tales circunstancias.

10 - Compensaciones a empleados que se encuentren sobre el máximo de la escala salarial

Es la política del Banco mantener los sueldos dentro de los máximos establecidos para cada grado salarial. No obstante, para compensar a aquéllos cuyas ejecutorias están sobre el promedio y su sueldo está sobre el máximo de la escala salarial, se otorgará un pago global de acuerdo con el resultado su evaluación. Este pago no afectará el salario del incumbente y en ningún momento excederá el porciento máximo otorgado por mérito durante ese año.

IV - Derogación

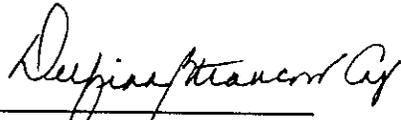
Quedarán derogadas las secciones 6.5, 11.3, 11.4 y 11.5 del Reglamento de Personal para los Empleados de Carrera del Banco Gubernamental de Fomento, así como cualquier otra norma, regla o reglamento que esté en conflicto con las disposiciones de esta política.

Las disposiciones que regirán los ajustes salariales por efecto de trámites o transacciones de personal estarán contenidas en los procedimientos para la administración de esta política, los cuales estarán sujetos a la aprobación del Presidente del Banco.

V - Recomendación y Aprobación

Recomendado por:	 _____ Marcos Rodríguez-Ema	<u>1/26/95</u> Fecha
Aprobado por:	 _____ Junta de Directores	<u>1/26/95</u> Fecha

Certifico: *Que estas políticas para la Administración de Salarios fueron aprobadas por la Junta de Directores del Banco Gubernamental de Fomento para Puerto Rico durante la reunión celebrada el 26 de enero de 1995.*



Secretaria