

FRD

1159

BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA DOMINICANA

Plan de Administración de Sueldos

FOLLETO INFORMATIVO

ENERO - 1972

1. Bancos Centrales
2. Salario

BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA DOMINICANA

Plan de Administración de Sueldos

FOLLETO INFORMATIVO

ENERO - 1972

902021

BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA DOMINICANA
BIBLIOTECA

91-1326

11-9-91

Donación

Fin. Nov. 91

F
RD
1159

INTRODUCCION

El Banco Central de la República Dominicana ha adoptado este plan de administración de sueldos para garantizar la asignación de sueldos para personal con base en principios de equitatividad y competitividad aplicados uniformemente en toda la Institución.

Estos principios aseguran que cada empleado reciba un sueldo de acuerdo a su contribución para el éxito general de la institución y dentro de márgenes comparativamente similares a los de los sueldos pagados a puestos equivalentes en empresas parecidas. En esta forma, la Institución podrá atraer y contratar un personal idóneo, obtener una contraprestación razonable al sueldo que paga, y asegurar a cada uno de sus empleados un sueldo adecuado a su capacidad y esfuerzo.

Este plan es resultado de un estudio que sobre los cargos y las prácticas de retribución al personal efectuaron los funcionarios del Banco, asesorados por una firma internacional de Consultores en Administración y es aplicable a todos los empleados actuales y futuros de la Institución.

A continuación se describe el Plan BC de Administración de Sueldos. Pero si este folleto no responde totalmente a sus dudas y preguntas, consulte usted al Director de su Departamento quien gustosamente se las aclarará.

I.- OBJETIVOS

Los objetivos generales de la Institución al implantar este sistema son:

- Procurar una estructura salarial que asigne sueldos adecuados para todos los empleados, que sea competitiva con otras empresas similares y con el mercado en general, y que sea compatible con las metas y posibilidades de la Institución.
- Pagar sueldos justos, e iguales para igual contribución al desempeño total de la Institución, independientemente del tipo de trabajo que cada quien desempeñe.
- Simplificar y acelerar los procesos de contratación, traslados, calificación y promoción del personal.
- Obtener un instrumento que facilite la planeación y el control de los costos de la nómina.

Como más adelante se podrá apreciar mejor, el proceso de Valoración del Desempeño Personal es parte muy importante de todo el plan. Los principales objetivos del proceso de Valoración del Desempeño son:

- Ayudar a cada empleado a mejorar su desempeño o actuación en el puesto que ahora ocupa, como medio para lograr un sueldo más elevado.
- Establecer un mecanismo objetivo para modificar los sueldos y para revisar las acciones emprendidas al respecto.
- Obtener un medio eficaz para identificar el personal calificado para desempeñar cargos de mayores responsabilidades a medida que la institución se desarrolle.
- Ayudar a cada empleado a adquirir los conocimientos y aptitudes necesarias para posibilitar su promoción a puestos de

mayor envergadura.

- Finalmente, contestar a dos preguntas de capital importancia:

¿Cómo estoy desempeñando mi trabajo?

¿Hacia dónde puedo progresar?

II.- VALOR DEL PUESTO

¿Qué es mi puesto?

Si se detiene uno a pensar en ello, encuentra que hay dos formas de considerar un puesto: la primera consiste en ver al hombre que actualmente lo ocupa o desempeña, para determinar qué cosas hace bien o cuáles necesita mejorar. Estas consideraciones nos pueden llevar a una calificación o valuación del desempeño de la persona que actualmente ocupa el puesto, pero no indican realmente qué es el puesto mismo.

La otra forma consiste en describir el puesto mismo, sin nadie que lo ocupe; en esta forma; el puesto se convierte en un conjunto de fines o propósitos, de cuyo logro el titular (que en el caso de mi puesto, soy yo mismo) se responsabiliza. Su magnitud o valor relativo a los demás puestos del Banco, estará dado por el que tengan sus fines para el logro de la finalidad o propósito global de la institución, y no tendrá ninguna relación con la forma en que el titular lo desempeñe.

Para establecer una estructura de sueldos que sea equitativa y competitiva, el Banco tiene que contar con algún medio que le permita comparar los puestos en sí mismos, antes de examinar la forma en que las personas que los ocupan los desempeñan. Y con ese fin, será necesario tener una base escrita, que describa lo más objetivamente que sea posible, lo que el puesto realmente es, en lo que realmente consiste. En otras palabras, es necesaria una descripción del

puesto que permita compararlo con los restantes de la Institución, a fin de llegar a una evaluación precisa y adecuada de todos los puestos.

DESCRIPCIONES DE PUESTOS.

Las descripciones de puestos proporcionan las bases objetivas y escritas que la institución necesita para poder comparar y evaluar correctamente sus puestos; estos documentos, por tanto, constituyen el marco alrededor del cual se construye la estructura de sueldos; son la base sobre la que el Banco Central determina las evaluaciones de los puestos.

¿ Cómo son y cómo se preparan las descripciones de puestos ?

La oficina de Recursos Humanos, mediante entrevistas con los empleados titulares, prepara por escrito las descripciones de todos y cada uno de los puestos de la Institución, que enseguida son revisadas y aprobadas tanto por el Jefe inmediato superior, como por los ocupantes del puesto. Las descripciones así aprobadas, responden a las preguntas: ¿en qué consiste mi puesto para mí mismo, para mi superior inmediato y para el Banco en general?

Las descripciones de puestos constan de cuatro partes básicas :

FINALIDADES: que es un resumen conciso y global sobre el propósito general de la existencia del puesto.

DIMENSIONES: que contiene una referencia sobre las cifras que el puesto afecta con su actividad, y sobre la clase del impacto que el puesto tiene sobre esas mismas cifras.

LOCALIZACION, AMBITO, NATURALEZA Y ALCANCE.- que contiene una narración detallada del lugar que tiene el puesto en la organización, de su dependencia formal de otros puestos, de los puestos que a su vez dependen de éste, y de los factores ambientales.

internos o externos, que afectan el logro de sus finalidades. También contiene un relato detallado sobre el cómo se espera que este puesto logre sus finalidades, qué acciones realiza para ello, y de qué medios dispone para lograrlas, así como cuales relaciones le son inherentes con otras partes de la organización.

RESPONSABILIDADES.- que son una serie de frases, breves y concisas, sobre los principales resultados que el puesto debe lograr para realizar su propósito general.

Ahora se ve como esta descripción además de ser la base para valuar mi puesto en relación a los demás de la Institución, constituye una declaración formal de lo que el Banco espera de mí, para tener éxito Institucionalmente.

Pero aún quedan pendientes de contestar otras preguntas :

- ¿ Cómo se evalúa un puesto ?
- ¿ Cuánto puedo ganar en mi puesto ?
- ¿ Cómo se establece el sueldo de cada puesto ?

Comencemos por la pregunta final: para fijar el "precio" de cada puesto, el Banco sigue fundamentalmente dos criterios:

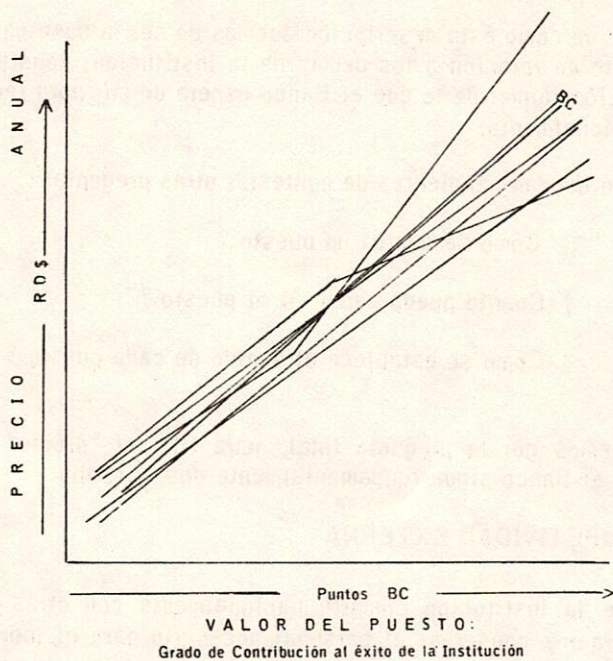
LA COMPETIVIDAD EXTERNA

Ya que la institución compite nacionalmente con otras empresas para atraer y conservar al personal necesario para el logro de sus objetivos, su nivel general de retribución tiene que ser tal que, al compararse con el de otras empresas, realmente permita atraer y conservar los recursos humanos que necesita. En la gráfica 1 se muestra gráficamente este criterio: la línea gruesa muestra hipotéticamente la posición del baremo de sueldos de la empresa, comparado con los de otras empresas representadas por las líneas más delgadas.

GRAFICA 1

PRECIO DEL PUESTO

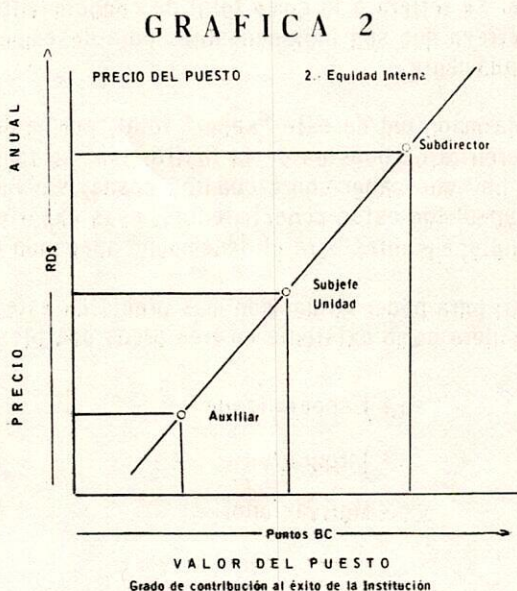
1.- Competitividad Externa.



LA EQUIDAD INTERNA

- Además de asegurar su competitividad externa, el Banco ha fijado los 'precios' de sus puestos en tal forma que el baremo de sueldos, sea internamente equitativo. Es decir, a cada puesto se le asignó un 'precio' de acuerdo con su contenido en puntos de valuación, vale decir, de acuerdo con su contribución relativa al éxito de la Institución, de manera tal que a todos los puestos que contribuyen en la misma medida, se le fijan "precios" iguales y así se asegura objetivamente y con precisión la equidad de trato de unos puestos respecto a otros en la estructura total del Banco.

La gráfica 2 pone de manifiesto el interés que tiene la institución en producir y mantener una estructura total de sueldos internamente equitativa. Es decir, cuanto más elevado es el contenido del puesto a la contribución del éxito de la empresa, tanto más alto es el precio del puesto, como lo muestra la línea de salarios en el diagrama.



A fin de determinar el contenido y la contribución al éxito Institucional de cada uno de los puestos del Banco, un Comité de Valuación efectuó un examen intensivo y minucioso de cada cargo, basándose en las descripciones aprobadas de cada uno.

Realmente, los términos de Contenido y Contribución, solamente son una forma taquigráfica de describir la suma de los tres elementos cuyo peso relativo se evalúa en cada caso. Estos tres elementos, cuya suma constituye el puesto total, son :

- 1.- EL SABER
- 2.- EL PENSAR
- 3.- EL ACTUAR

1.- EL SABER

Este factor se refiere a la suma total de conocimientos experiencias y destreza que son indispensables para desempeñar el puestos adecuadamente.

Se valúa la magnitud de este "saber" total, comparándolo con el que requieren otros puestos de la Institución; se toma en cuenta qué tanto hay que saber sobre cuántas cosas, sin importar como se hayan adquirido estos conocimientos, esas experiencias y esa destreza indispensables para el desempeño adecuado del puesto.

Ahora bien: para poder valuar con más precisión este saber total, se le considera como existente en tres áreas posibles:

- a.- Especializado
- b.- Integrativa
- c.- Motivacional

- a) El área de Especializada incluye los conocimientos, las experiencias, la destreza en el uso de procedimientos, métodos, sistemas, y/o disciplinas técnicas o científicas.
- b) El área Integrativa incluye el saber necesario para integrar, armonizar y coordinar actividades, funciones, objetivos y grupos de trabajo, y se refiere fundamentalmente a la amplitud directiva inherente al puesto.
- c) El área motivacional incluye el saber necesario para tratar, colaborar, entender, motivar y desarrollar a las personas con las que se relaciona necesariamente el ocupante del puesto.

2.- EL PENSAR

Este factor se refiere a la actividad mental que se requiere desplegar en el puesto para poder identificar, definir y encontrar solución a los problemas inherentes al mismo. Se trata de medir la intensidad de los procesos mentales necesarios para analizar y evaluar los problemas, y la profundidad del razonamiento necesario para encontrar o crear las soluciones adecuadas, pero únicamente por parte del propio ocupante del puesto; para ponderar este elemento con más precisión, se le considera bajo las dos variables que lo determinan:

d) El Marco de Referencia

e) La Complejidad de los Problemas

- El marco de referencia se refiere a las reglas, los precedentes, los métodos, las técnicas y/o los principios que circunscriben, definen, orientan y/o regulan la actividad mental necesaria así como a la ayuda que suponga la solución de parte de los ocupantes de otros puestos.
- La complejidad de los problemas a resolver está dada por su misma naturaleza, que plantea determinadas exigencias al ocupante del puesto en cuanto al tipo de proceso mental neces-

rio para encontrar la solución adecuada.

3.- EL ACTUAR

Este factor se refiere a las responsabilidades del puesto, dada tanto en función de las actividades necesarias para lograr sus finalidades, como de los resultados obtenidos en relación a las actividades totales de la Institución y a sus resultados.

Al valuar el actuar de cada puesto, se toman en cuenta tres variables o aspectos que lo determinan:

f) La Libertad de Acción

g) El Tipo de Impacto sobre los Resultados

h) La Magnitud de los Resultados

- La libertad de acción se refiere a las limitaciones bajo las que puede tomar sus propias decisiones el ocupante del puesto, referidas a los procedimientos, reglas, normas, presupuestos, programas, políticas, precedentes, y objetivos a los que se debe sujetar, y que determinan su responsabilidad total.
- Por otra parte, las actividades del puesto y los resultados que estas producen, tienen un impacto determinado, directo o indirecto, mayor o menor, sobre algún resultado importante de la Institución, que generalmente se pueden expresar en cifras o montos.
- La magnitud de los resultados se refiere al monto sobre el que impacta el puesto.

III.- VALOR DEL DESEMPEÑO DEL PUESTO

Hasta aquí hemos visto cómo el contenido evaluado de los puestos, en combinación con los precios que el Banco les fija de acuerdo con

los criterios de Equidad Interna y Competitividad Externa determinan el sueldo para los distintos cargos, con la cual se contestan las preguntas formuladas antes.

Pero: ¿cómo se toma en cuenta la calidad del desempeño personal de cada empleado? Bien, pues se ha previsto su consideración para la fijación del sueldo individual, estableciendo escalas o baremos de sueldos para cada puesto.

Las experiencias de un gran número de empresas en todo el mundo, ha demostrado la necesidad de contar con un baremo de sueldos razonablemente amplio para poder reconocer las diferencias individuales en el desempeño de cualquiera de los puestos del Banco. Dentro de este baremo, el punto medio expresa el valor intrínseco de cada puesto, al que le corresponde lógicamente el sueldo medio del baremo. Por consiguiente, la estructura total de sueldos de la Institución se basa en los sueldos medios, y el baremo total de los sueldos posibles para cada puesto oscila entre un mínimo del 80% del sueldo medio, y un máximo del 120% del mismo sueldo medio.

Por ejemplo: si el sueldo medio fijado para un cierto puesto, fuese de RD\$4,000 anuales, entonces:

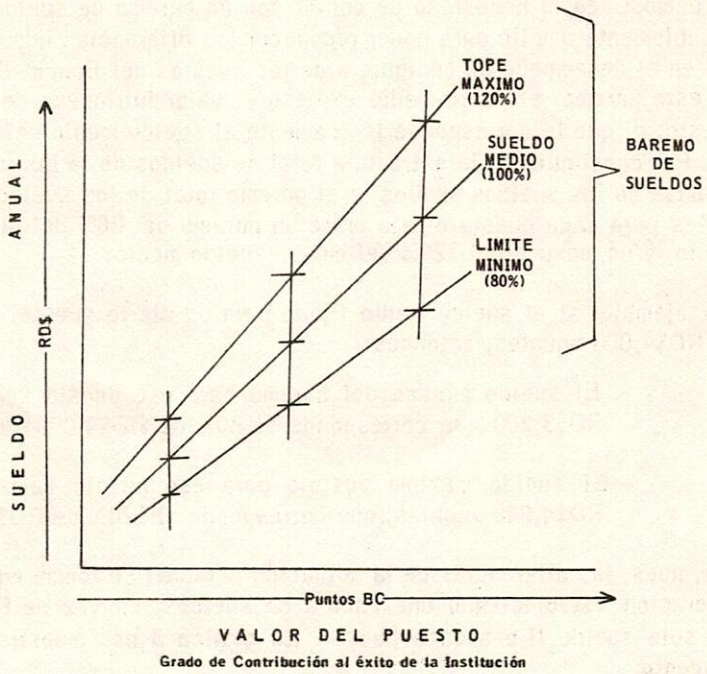
- El sueldo mínimo del baremo para ese puesto sería de RD\$3,200 (que corresponde al 80% de RD\$4,000) anuales.
- El sueldo máximo posible para ese puesto sería de RD\$4,800 anuales, (que corresponde al 120% de RD\$4,000)

Así, pues, las diferencias de la actuación personal se toman en consideración estableciendo una escala de sueldos, en vez de fijarle un solo sueldo fijo a cada puesto. La gráfica 3 nos muestra este concepto.

GRAFICA 3

VALOR DEL DESEMPEÑO :

1.- Baremo de sueldos.



En esta forma, el baremo o escala de sueldos permite reconocer y pagar a las personas de acuerdo con su desempeño individual. Pero ahora quizás usted se preguntará: ¿de qué depende mi sueldo? Pues bien, su sueldo depende fundamentalmente de dos aspectos:

- a) Del baremo de sueldos correspondiente al valor en puntos de su puesto, y
- b) De su forma personal de desempeñar el puesto.

Una de las principales razones de la implantación de este Plan de Administración, es la de asegurar la misma forma de compensar los desempeños de igual calidad en toda la Institución. Para lograrlo, se han dado dos pasos muy importantes:

- 1.- Se han valuado todos los puestos del Banco
- 2.- Se han fijado los baremos correspondientes a cada uno de los puestos.

Su jefe inmediato le puede indicar cual es el baremo que se ha fijado para el puesto que usted desempeña en la actualidad y la posición que su sueldo actual ocupa dentro de ese baremo. Por ejemplo en la Gráfica 4 se muestran las posiciones de tres personas que ocupan puestos de igual valor, pero cuyo desempeño es diferente: la persona que desempeña mejor el puesto es el señor Fulano, y la que lo desempeña menos bien Zutano.

¿Sobre que base se modificarán los sueldos en el futuro? La base será la calificación de su Jefe sobre su desempeño del puesto; el Banco tiene un sistema y un conjunto de normas claras para que los jefes efectúen periódicamente la calificación del desempeño del personal en forma justa y consistente.

Creemos firmemente que una administración de sueldos basada estrictamente en el desempeño, es mucho más justa y mejor que cualquiera otra porque cada uno de los empleados conoce su posición respecto al trabajo, recibe la orientación de su jefe para mejorar su desempeño y tiene así la posibilidad de determinar por sí mismo los incrementos futuros a su sueldo.

En la misma gráfica 4 puede verse como, a medida que el plan se perfeccione con el uso adecuado, la posición de sueldo de cada empleado dentro del baremo podrá ir mejorando conforme a la calificación de su desempeño que vaya recibiendo de su jefe. Entonces es interesante saber en que se basará esa calificación del desempeño y cómo la llevarán a cabo los jefes.

¿ Cómo se medirá mi desempeño ?

Más arriba en este folleto, dijimos que la descripción de puestos incluía las principales responsabilidades de cada puesto; pues bien, quizás se aclare ahora más el significado de estas responsabilidades: El desempeño se calificará precisamente en relación a los resultados conseguidos por cada empleado respecto a las responsabilidades que se especificaron para su puesto.

Como se puede apreciar, para que este Plan de Administración de Sueldos funcione como es debido, es necesario que todos los empleados nos familiaricemos con las responsabilidades de nuestros puestos. Ciertamente, el Comité de Valuación se basó por una parte en estas mismas responsabilidades, para asignarle su valor a cada puesto; pero lo importante es que de ahora en adelante la posición del sueldo personal en el baremo dependerá de la forma en que cada empleado desempeñe las responsabilidades de su puesto.

Para aclarar más aún, es necesario insistir que estas responsabilidades de los puestos son los resultados que la Institución requiere obtener del trabajo personal de cada empleado, y cada uno de nosotros respondemos directamente ante nuestros jefes de esos resultados; las responsabilidades de un puesto se refieren a los resultados que se esperan, no a la forma de lograrlos.

Periódicamente, todo el personal tendrá oportunidad de examinar las responsabilidades de sus puestos, y de llegar a un acuerdo individual con sus jefes respecto al significado de tales responsabilidades, respecto a su desempeño durante cierto lapso, y respecto a la mejores vías para desempeñarlas con mayor eficacia y medir el desarrollo personal que cada quien vaya logrando.

¿ Cómo se valorará mi desempeño ?

Cada Jefe estudiará el desempeño de cada empleado durante el último año en relación a las responsabilidades de su puesto, y decidirá sobre la importancia relativa de cada una de ellas para calificar el desempeño total de cada empleado durante ese mismo año.

Las experiencias de muchísimas empresas de finalidades muy diversas, nos enseñan que es posible clasificar el desempeño de todo el personal en cinco grupos diferentes. Por lo tanto, en el Banco los jefes calificarán el desempeño de cada empleado en el año, dentro de uno de los cinco grupos o categorías de actuación, según las siguientes definiciones :

EXCEPCIONAL.- En este grupo quedarán incluidas aquellas personas que hayan demostrado un desempeño total extraordinario, que evidentemente supera con mucho todas las metas previstas para el puesto.

NOTABLE.- Este grupo incluirá a todas las personas que hayan demostrado un desempeño claramente superior al adecuado para el puesto, y que hayan excedido con aportaciones muy significativas y claramente identificadas las metas previstas para el puesto.

ADECUADO.- En este grupo quedarán incluidas aquellas personas que hayan demostrado un desempeño total eficiente consistente y confiable, y que hayan cumplido satisfactoriamente las metas previstas para el puesto.

INSUFICIENTE.- Este grupo incluirá a todas las personas que hayan demostrado un desempeño evidentemente inferior al adecuado para el puesto, y hayan fallado en el cumplimiento de varias de las metas previstas para el puesto.

MARGINAL.- En este grupo quedarán incluidas aquellas personas que hayan demostrado un desempeño obviamente deficiente e inaceptable del puesto, lo que exige una acción inmediata para mejorar el desempeño en corto tiempo, o reemplazar a la persona.

¿Cómo afectará a mi sueldo la calificación de mi desempeño?

Los incrementos por méritos son aumentos de sueldo que obtienen los empleados por la sencilla razón de que los han ganado por el desempeño de su puesto. ¿Cómo? Bueno, el único y definitivo determinante de la suficiencia de los méritos para obtener un aumento de sueldo, será la calificación de los jefes sobre el desempeño de cada empleado durante el año anterior. Y la cuantía del aumento dependerá exclusivamente de los dos factores siguientes:

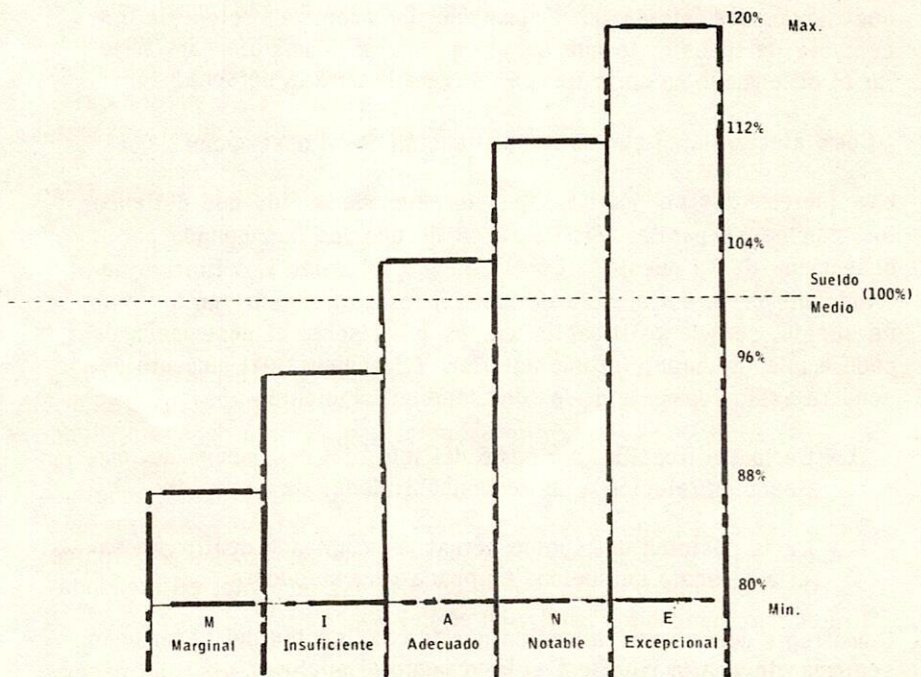
- 1.- De la calificación, por parte del jefe, del desempeño del empleado en relación a las responsabilidades de su puesto.
- 2.- De la posición del sueldo actual del empleado dentro del baremo o escala de sueldos aprobada para su puesto.

Como regla general, en la medida que la calificación del desempeño sea más elevada, mayor será el incremento al sueldo.

La gráfica 5 muestra la relación entre el desempeño y el baremo de sueldos en cualquier puesto; véase que hay límites para cada tipo de desempeño, por encima de los cuales no se pueden aumentar los sueldos cuando la persona los alcance.

GRAFICA 5

Límites para el incremento de los sueldos de acuerdo con la Calificación del Desempeño.



(Localice la posición de su sueldo actual calculando el porcentaje que representa del sueldo medio del baremo aprobado para su puesto)

Una de las verdaderas ventajas del Plan BC de Administración de sueldos, es que cada persona puede elevar el tope de sus aumentos mediante la mejora de su desempeño. Por ejemplo: si yo hubiera mostrado durante el año pasado un desempeño insuficiente, (I) mi sueldo tendría el tope del 96% del punto medio: es decir, no podría ganar más del 96% del sueldo medio fijado a mi puesto; pero de mí dependerá empeñarme y trabajar con más eficacia durante el año siguiente, con objeto de mostrar un desempeño adecuado (A) y aumentar mi tope al 104%. En este sentido, el baremo de sueldos constituye una escala de oportunidades para el personal. Además, esa no es la única forma de cambiar el tope al sueldo de cada empleado. Por ejemplo, la experiencia demuestra que una persona con un desempeño excepcional (E) muy rara vez llega a tener el sueldo máximo del baremo porque su desempeño es por lo general, tan extraordinario, tan superior, que pronto se le promueve a un puesto de mayores responsabilidades, que por consiguiente tiene fijado un sueldo medio más elevado y un sueldo máximo total mayor al que la persona tiene actualmente.

¿Qué puedo hacer para mejorar mi sueldo?

Pues primero, reunirse periódicamente con mi jefe y conversar con él sobre mi puesto actual, sobre sus finalidades y responsabilidades y sobre lo que el espera de mí. En realidad, estos tres aspectos se complementan, y la conversación me será de más utilidad entre más objetivos sean los datos. Por consiguiente, antes de la conversación con mi jefe debo pensar seriamente, y anotar aquellos aspectos de mi puesto que considero más importantes; seguramente llegaré a un acuerdo con él sobre las responsabilidades principales a mi cargo y sobre lo que espera de mí a ese respecto; ello redundará en mi provecho personal y en el del Banco.

Posteriormente, mi jefe y yo nos reuniremos para revisar mi desempeño al menos una vez al año. Durante la reunión iremos llegando a un acuerdo sobre mis puntos fuertes, y también sobre aquellos en que necesito mejorar mi desempeño. Y podremos llegar también a un acuerdo sobre cómo concretamente podrá mejorar mi desempeño du-

rante el siguiente año, cómo mediremos el progreso logrado y cuales son las metas específicas que debo alcanzar. Estas reuniones pueden ser todo lo benéficas que yo quiera, y más lo serán entre más me empeñe en conseguir el mayor fruto de ellas.

Al terminar cada conversación de este tipo con mi jefe, ambos tendremos una visión más clara y concreta del programa a seguir para mi desarrollo; yo mismo sabré con exactitud lo que mi jefe espera de mí, él a su vez podrá confiar en que mis esfuerzos se canalizen hacia el logro de las responsabilidades de mi puesto que ambos hemos considerado como más importantes, y tanto yo, como él y el Banco, saldremos beneficiados económica y socialmente en este proceso.

Las autoridades del Banco Central: consideran que este plan Administración de Sueldos constituye un avance muy importante. Si todos lo seguimos consciente y animosamente, difícilmente encontraremos una forma mejor para dirigir nuestra empresa en beneficio no solo de la Institución en sí, sino de todas y cada una de las personas que la integramos.

