

# UN SISTEMA MODERNO DE RETRIBUCIÓN PARA EL SECTOR GUBERNAMENTAL

*Karin J. Robles Ramos\**

## **Trasfondo histórico de la retribución en Puerto Rico**

En Puerto Rico se han aprobado diversas leyes para proveer una mejor retribución a los empleados públicos. Estas leyes fueron elaboradas en un marco conceptual donde se consideraron las posibilidades fiscales del Gobierno, el desarrollo económico del país y las necesidades salariales de los empleados. La intención legislativa era lograr un balance entre la estabilidad económica del país y el bienestar social y económico de los trabajadores.

La normativa sobre la retribución en el sector público ha evolucionado a través de los años. El 12 de mayo de 1947, se aprobó la Ley Núm. 345, la cual establece un sistema de personal público basado en el mérito. Esta ley representó uno de los primeros esfuerzos de la Asamblea Legislativa de adoptar un plan de retribución integral. El

---

\* La autora es estudiante de la Escuela Graduada de Administración Pública Roberto Sánchez Vilella. El artículo es una síntesis de su tesis de maestría "Propuesta de un sistema moderno de retribución para el sector gubernamental", presentada para obtener el grado de Maestro en Artes en Administración Pública de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

estatuto estableció un plan uniforme para fomentar la equidad salarial, fundamentado en la evaluación de la naturaleza y la importancia de las funciones que el empleado público realizaba en su puesto. De igual forma, la Ley Núm. 111 del 8 de julio de 1974, revisó las escalas salariales e incorporó enfoques innovadores y mejoras en los mecanismos para la administración de un Plan de Retribución. La misma fue aprobada con anterioridad a la actual Ley Núm. 5 del 14 de octubre de 1975, conocida como la Ley de Personal del Servicio Público. Esto provocó que la ley no incluyera disposiciones relativas a las nuevas estructuras del Sistema de Personal. Por esa razón, se hizo imperativo aprobar una nueva Ley de Retribución armónica con la Ley de Personal, y que aplicara criterios uniformes de retribución a través de todo el nuevo Sistema de Personal. En 1979, la Ley de Retribución Uniforme (Ley Núm. 89 del 12 de julio de 1979) pasó a regir la normativa de los aspectos retributivos del país. Ésta fue creada en un marco legal en el cual se relacionaron, en términos retributivos, la antigua Oficina Central de Administración de Personal (OCAP), hoy conocida como la Oficina Central de Asesoramiento Laboral y de Administración de Recursos Humanos (OCALARH), y los Administradores Individuales.

Los propósitos fundamentales que enmarcaron el ámbito retributivo del sector gubernamental, a través de la Ley Núm. 89, fueron<sup>1</sup>:

- Establecer un sistema retributivo que permitiera la uniformidad, la equidad y la justicia en la fijación de los sueldos de todos los empleados del servicio público cubiertos por la Ley Núm.5.
- Establecer una mecánica fiscal que facilitara el reclutamiento y retención de personal más capacitado.
- Incorporar los elementos necesarios para conceder incentivos con arreglo a las posibilidades fiscales del Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico y de cada Municipio.

---

<sup>1</sup> Ley de Retribución Uniforme, Ley Núm. 89 del 12 de julio de 1979, pág. 2.

La aprobación de la Ley 89 de 1979 causó varias innovaciones significativas que afectaron positivamente las estructuras salariales del país y que permitieron que ésta se atemperara con la Ley de Personal. Entre éstas:

- Se cambiaron los conceptos de Servicios por Oposición y Sin Oposición por los términos de Servicios de Carrera y de Confianza.
- Se crearon dos Planes de Retribución: uno de Carrera y otro de Confianza.
- Se facultó a la OCAP para que estableciera normas generales y aprobara los planes de retribución de los Administradores Individuales, inclusive el de los Municipios.
- Se aumentaron las escalas retributivas de un sueldo mínimo de \$330 a \$360 mensuales.
- Se aumentó el monto de los pasos en las primeras seis escalas de \$10 a \$12.<sup>2</sup>
- Se estableció que la paga por cualquier período de tiempo se calculara a base de la jornada regular de trabajo en vez de calcularse a base de los días calendarios del mes.
- Se incluyó el diferencial por conocimientos especializados y por interinatos con una duración mayor de tres meses.
- Se proveyó para que los empleados que no hayan recibido aumentos durante un período de cinco años, excepto los concedidos por ley, recibieran un aumento por el equivalente de un paso a menos que existiera una razón justificada para denegarlo.
- Se proveyó para la extensión de las escalas retributivas, conforme a la reglamentación que se estableciera.

---

<sup>2</sup> Escrito Adicional Comisión de Hacienda – P. de la C. 961, Informe al Senado de Puerto Rico, Historial Legislativo, 10 de junio de 1979. pág. 5-6.

- Se proveyó para establecer métodos complementarios de retribución para empleados de carrera o de confianza que ocuparan puestos de difícil reclutamiento o retención.<sup>3</sup>

El origen de las innovaciones mencionadas es el resultado de la evaluación del concepto retribución en término de factores como: los niveles de responsabilidad y complejidad de las funciones, las cualificaciones necesarias para el desempeño de las mismas, las dificultades existentes en el reclutamiento y retención de personal en las diferentes clases de puestos, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso existentes dentro de los planes de clasificación, los sueldos prevalecientes en diferentes sectores de la economía, los aspectos relativos a costos de vida y las posibilidades fiscales.

La Ley de Retribución Uniforme se desarrolló y evolucionó en un ambiente en el cual todos los procesos de personal estaban centralizados en OICALARH. Por tanto, la responsabilidad de OICALARH, hacia los Administradores Individuales, en cuanto al aspecto retributivo se puede resumir con los siguientes puntos:

- Emitir, a través de un reglamento, las normas generales sobre retribución que servirían de base para que los Administradores Individuales establecieran y administraran en forma separada sus propios planes de retribución para sus respectivos empleados de carrera y de confianza.
- Aprobar la determinación de la jerarquía o valor relativo entre las distintas clases de puestos, tanto de los planes para los puestos de carrera como para los de confianza.
- Aprobar la asignación y la reasignación de las clases de puestos, de los planes para los puestos de carrera y de confianza, a las escalas de retribución.
- Ofrecer asesoramiento y la ayuda técnica necesaria para el establecimiento y la administración de los planes de retribución.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> *Ibid.*, pág. 6.

<sup>4</sup> Ley de Retribución Uniforme, *op. cit.*, pág. 4.

Al momento en que se le otorgaron a OICALARH estas funciones el gobierno no tenía la complejidad que tiene hoy día. Estas funciones sin embargo, se han tornado imprácticas en la medida en que el sector gubernamental se ha convertido en un sistema complejo, donde la centralidad en las transacciones de personal se ha reducido. Esto imposibilita a que OICALARH pueda conocer al detalle la realidad laboral existente en cada agencia y propicia que se desarrollen contradicciones entre los postulados que validaron la creación de la Ley Núm. 89 y los estatutos establecidos en la Ley de Personal del Servicio Público frente a la realidad práctica de ambas leyes. Veamos.

Por ejemplo en la Ley Núm. 5 se establece que el principio de mérito:

...persigue que todos los empleados públicos sean seleccionados, ascendidos, retenidos y tratados en términos de sus capacidades sin discrimen por razón de raza, color, sexo, nacimiento, edad, origen o condición social, ni por sus ideales políticos o religiosos. Es decir, el sistema de personal persigue alcanzar un trato justo y equitativo para todos los empleados públicos, de manera que sean los más aptos los que le sirvan al gobierno.<sup>5</sup>

Asimismo, la Ley de Personal considera de importancia trascendental que exista una relación directa entre la retribución y el principio de mérito:

La retribución es una de las áreas necesarias para lograr un sistema de administración de personal moderno y balanceado y para facilitar la aplicación del principio de mérito.<sup>6</sup>

Por otro lado, la Ley Núm. 89 hace referencia a la necesidad de establecer un sistema retributivo que facilite el reclutar y retener al personal más idóneo:

Se proveerá a los empleados del servicio público un tratamiento equitativo y justo en la fijación de los sueldos y demás formas de

---

<sup>5</sup> Ley de Personal del Servicio Público, conocida como Ley Núm. 5 del 14 de octubre de 1975, pág. 1.

<sup>6</sup> 120 D.P.R. 216 – Ortiz Ortiz vs. Departamento de Hacienda, pág. 5.

retribución. Además, se persigue la aplicación de mecanismos que propendan y faciliten el reclutamiento y retención de personal mediante la concesión de incentivos adicionales con arreglo a las posibilidades fiscales del Gobierno del Estado Libre Asociado de Puerto Rico y de cada Municipio.<sup>7</sup>

Las estipulaciones esbozadas en ambas leyes dejaron de ser prácticas en la medida en que se descentralizaron las transacciones de personal. No se puede ser equitativo en la fijación de sueldos si existe diversidad en la realidad fiscal y administrativa de las agencias. Esta consideración imposibilita a que empleados en puestos similares obtengan igual sueldo en todas las agencias. Además, el proveer justicia salarial no será alcanzado en la medida en que no se diseñe conjuntamente un sistema retributivo enfocado en resultados, incentivos motivacionales económicos o no económicos y un sistema de evaluación orientado al establecimiento de objetivos medibles. Tampoco se podrá reclutar ni retener al personal más idóneo si el sistema retributivo diseñado no se atempera a la realidad social, económica y laboral del país. Por otra parte, mientras el favoritismo político sea parte de las transacciones de personal se continuará desvirtuando no tan solo la Ley 89 sino también el principio de mérito.

Otra consideración que impacta el sistema retributivo del país es la negociación colectiva, ya que ésta está afectando directamente la retribución de alrededor del 75% de los empleados del sector público. De igual forma, el sistema creado por la negociación tendrá un efecto indirecto en la retribución del 25% de los empleados que son excluidos de la Ley Núm. 45 del 25 de febrero de 1998. Es evidente que se debe diseñar un sistema retributivo cónsono con la Ley Núm. 45, de manera que los directores de Recursos Humanos de cada una de las agencias, donde se hayan definido unidades apropiadas, puedan ser equitativos y justos al momento de implantar los procesos retributivos, tanto con los empleados unionados como los no unionados, incluyendo a los gerenciales.

---

<sup>7</sup> Ley Núm. 89, *op. cit.*, pág. 2.

## Nuevos sistemas de retribución

La Ley de Retribución Uniforme visualiza la retribución en término de las estructuras salariales o las escalas de sueldo. Es decir, la retribución es definida como la correlación entre el valor relativo que se le asigna a las clases en los respectivos planes de clasificación y el valor monetario que se le asigna a éstas mediante escalas de sueldos. Éste es un sistema bastante tradicional que puede significar el éxito o fracaso de una organización. Esta visión era acertada en la era de la manufactura tradicional pero no es funcional en una sociedad técnicamente avanzada; donde los empleos son más complejos y la forma de compensar el trabajo requiere tomar en cuenta elementos diversos que incluyen la aportación individual de los empleados. Hoy día el término retribución ha evolucionado para conceptuarse como un elemento necesario para lograr que las organizaciones sean más eficaces y permitir que los empleados puedan tener una vida digna.

La transformación del concepto retribución surgió como consecuencia de que la administración pública moderna ha comenzado a visualizar a sus empleados como su activo más valioso. Esta visión ha permitido entender que los empleados, más que recursos a utilizar y consumir, son capital humano que se debe desarrollar para mejorar el servicio público y beneficiar a los ciudadanos. Por otro lado, conceptuar de esta forma a los empleados ha permitido integrarlos en asuntos pertinentes a la planificación estratégica. Esto debe resultar en un mayor compromiso, por parte de todos los empleados, para la consecución de las metas y objetivos establecidos por la agencia. Además, debe posibilitar la reducción de los costos para ofrecer los servicios. En ese sentido, el capital humano se convertirá, a largo plazo, en un instrumento útil para la perfección de la organización. De esta manera, la profesionalización de los empleados se refleja como un valor añadido al servicio público.

La Oficina de Presupuesto Gubernamental de Estados Unidos (conocida por sus siglas en inglés como GAO - "*General Accounting Office*") ha establecido que el valor de los seres humanos en las organizaciones es tan importante como cualquier activo tradicional como lo son la propiedad mueble y el capital financiero: "*Only*

*when the right employees are on board and are provided the training, tools, structures, incentives, and accountability to work effectively is organizational success possible.”<sup>8</sup>*

Si lo planteado por GAO es correcto entonces, la inversión en el capital humano debe ser tan natural como mejorar las facilidades físicas; de manera que podamos reclutar y mantener a las personas correctas en los trabajos adecuados. Por lo cual, establecer nuevos sistemas de retribución al personal es cónsono con nuestra visión esbozada de capital humano: *“Human capital is not a cost to be minimized, but strategic asset to be enhanced.”<sup>9</sup>*

Ante este panorama es necesario desarrollar un sistema retributivo en el cual la remuneración sea visualizada como una herramienta gerencial esencial para el logro de las metas organizacionales, en lugar de visualizarla como un costo adicional e independiente a éstas. No obstante, esto podrá ser logrado en la medida en que las estructuras jerárquicas sean rotas para dar paso a relaciones de cooperación donde todas las partes ganen, donde los errores se conviertan en oportunidades de aprendizaje y existan sistemas retributivos y de reconocimiento, innovadores y motivacionales, para los trabajadores. Esto es importante, ya que hoy día el empleado no sólo se conforma con tener un empleo seguro, sino que desea que su salario sea un reconocimiento directo de su ejecución.

En la actualidad, algunos países como España y Estados Unidos<sup>10</sup> han incorporado, dentro de su sistema de retribución, varias consideraciones que han resultado ser de gran beneficio para el logro de los objetivos individuales del empleado y de los objetivos y las metas organizacionales. Estas consideraciones son una agrupación general de todos los planteamientos realizados por diversos estudiosos de los sistemas de retribución:

---

<sup>8</sup> U.S. Government Accounting Office. Major Management Challenges and the Program Risks: A Government wide Perspective, marzo 10, 1999, pág. 102. (<http://www.opm.gov/programs/shrm/shrm.htm>).

<sup>9</sup> *Ibid.*, pág 102.

<sup>10</sup> En Estados Unidos nos referimos a los estados de Carolina del Norte, California, Colorado, Texas y Carolina del Sur.

1. Mantener una relación directa entre el proceso de evaluación de los empleados y la definición de su retribución.
2. Propiciar la participación de los empleados junto a sus supervisores en el establecimiento de las tareas por las cuales estos serán evaluados.
3. Fomentar las evaluaciones colectivas donde pueden participar varios supervisores u otro personal cualificado para desempeñar esta tarea.
4. Los objetivos que se establezcan para realizar la evaluación deben ser medibles.
5. Las evaluaciones del personal deben ocurrir de manera sistemática y por lo menos llevarse a cabo cada seis meses.
6. Se debe complementar los incentivos económicos con un paquete de beneficios o incentivos no económicos que sean reconocidos por los empleados como premios a su compromiso con la excelencia del servicio. Entre los incentivos que se mencionan se encuentran el acceso al estacionamiento, a los seminarios y los ajustes al salario por inflación.
7. Los sistemas de compensación son diseñados y manejados de manera que el empleado pueda usar sus capacidades para beneficio de las metas individuales y organizacionales.
8. La retribución es vista como un sistema gerencial.
9. Todo sistema retributivo debe satisfacer las necesidades del patrono y de los empleados.
10. Los aumentos de salario deben tener una relación directa con los niveles de ejecución y competencia de los empleados.
11. Las escalas retributivas deben ser comparables con las tasas salariales del mercado.

Estos planteamientos forman parte de los postulados establecidos en los sistemas modernos de retribución. Entre éstos se encuentran: la simplificación de las escalas salariales, el pago de mérito, la retribución basada en destrezas, el *"gain sharing"*, la distri-

bución de ganancias (“*profit sharing*”) la retribución variable, la negociación colectiva y la retribución basada en competencias. Veamos una descripción de los sistemas modernos de retribución.

### **Simplificación de las escalas salariales**

Este modelo está enfocado en la disminución de los niveles y títulos de retribución, de manera que se puedan ampliar los márgenes de remuneración. El mismo permitirá que el empleado pueda recibir sus aumentos salariales en un corto plazo.<sup>11</sup>

### **Pago por mérito o ejecución**

Este sistema es usado por el 54% de los estados de Estados Unidos, ya que permite relacionar los aumentos o bonos de salario con la ejecución efectiva, eficiente y de calidad del empleado. El efecto de este modelo puede ser en el ámbito de la ejecución colectiva o individual:

- a. La retribución basada en la ejecutoria de un equipo de trabajo presupone una carga adicional a las funciones ordinarias, pero en muchos casos resulta en rendimientos superiores, mayor calidad del trabajo, grandes innovaciones, motivación, iniciativas y una expresión de cooperación. Sin duda, elementos que pueden contribuir al desarrollo de la cultura organizacional. Por esto, Perry Pascarella enfatiza que: “El enfoque de recompensar a los equipos no puede considerarse como una forma de pago sino como una forma de promover un comportamiento que beneficia al grupo.”
- b. La retribución basada en la ejecutoria individual representa el nivel de compromiso que tiene el empleado con la organización. Además, esta forma de compensación muestra la reci-

---

<sup>11</sup> *Human Resource Management: The Public Service Perspective, op. cit.*, pág. 248-249.

proxidad de la organización con aquellos empleados que contribuyen para obtener los logros y metas establecidos.<sup>12</sup>

### **Retribución basada en destrezas**

La remuneración del empleado está basada en la habilidad que tenga el empleado al momento de realizar una tarea y no por la tarea misma. Esto puede incluir tareas no asignadas al empleado pero que éste realiza, por iniciativa propia, y resulta en un mecanismo eficaz para obtener las metas de la organización.<sup>13</sup>

### **“Gain Sharing”**

1. “Es utilizado para incentivar al empleado a que mejore su ejecución. Es la manera que tiene la organización de recompensar al empleado por éste haber aumentado la productividad y por ende disminuido los costos de ésta.”<sup>14</sup>
2. “Es un programa que incluye a los empleados y que enlaza el sueldo adicional con las mejoras en el desempeño de la fuerza laboral total.”<sup>15</sup>
3. “Este método de retribución está basado en el cumplimiento de los empleados con las tareas y metas establecidas por la organización.”<sup>16</sup>
4. “Este sistema de retribución se compone de bonos en el cual los derivados de ahorros monetarios, que resultan de una mejor ejecución de los empleados y que son compartidos entre la organización o todos los empleados de la unidad que lograron la meta establecida.”<sup>17</sup>

---

<sup>12</sup> *Ibid.*, pág. 250.

<sup>13</sup> *Ibid.*, pág. 252.

<sup>14</sup> *Aligning Pay and Results: Compensation Strategies that Work from the Boardroom to the Shop floor, op. cit.*, pág. 11-12.

<sup>15</sup> *Compensación Variable: Participación en las Ganancias (“Gainsharing”), Mejora del Proceso, op. cit.*, pág. 4.

<sup>16</sup> *Human Resource Management, op. cit.*, pág. 238-239.

<sup>17</sup> *Aligning Pay and Results, op. cit.*, pág. XI,13.

### **Distribución de las ganancias (“*profit sharing*”)**

1. “Es la participación de los empleados en los beneficios empresariales, cuando los hay. Así, se busca un mayor compromiso de los trabajadores en las tareas que realizan.”<sup>18</sup>
2. “Este concepto surge a mediados del siglo 19 y tiene el propósito de distribuir entre los empleados las ganancias que genera la organización.
3. “Este enfoque es más efectivo en las organizaciones pequeñas, ya que permite que los empleados sientan que sus esfuerzos tienen un impacto en las ganancias de la institución.”<sup>19</sup>

### **Retribución variable**

1. “Este método de compensación premia los logros individuales o de grupo, conseguidos en un período concreto y medidos en términos de objetivos de negocios, desarrollo de proyectos o realización de tareas concretas.”
2. Algunas de las ventajas de este método de retribución son<sup>20</sup>:
  - Se pueden establecer prioridades en lo que se espera de cada persona o equipo dentro de la organización.
  - Permite relacionar el sueldo y el rendimiento de forma directa.
  - Aumenta la satisfacción del empleado, porque ve recompensado su trabajo en la medida de su esfuerzo.
  - Contribuye a incrementar la productividad y la comunicación inter e intra departamental.

---

<sup>18</sup> *Ibid.*, pág. 3.

<sup>19</sup> *Ibid.*, pág. 4.

<sup>20</sup> Autor No Identificado. Tendencias en la Retribución. pág – 1. [http://www.emprendedores.navegalia.com/emprende/98nov/c\\_01pg02.htm](http://www.emprendedores.navegalia.com/emprende/98nov/c_01pg02.htm)

- Disminuye la posibilidad de conflictos que pueden aparecer por motivo de las distintas remuneraciones.
  - Permite retener a los mejores empleados.
3. Los principales modelos que abarca este tipo de remuneración salarial son<sup>21</sup>:
- Bono anual por resultados individuales – Están ligados a los sistemas de dirección por objetivos, de tal manera que a principios de año, se fijan unas metas individualizadas para cada empleado.
  - Bono anual por resultado de grupo – Es similar al bono individual.
  - Bono anual por resultado de empresas – Su cuantía está ligada a los beneficios obtenidos por la empresa e implica a los empleados en el proceso productivo.
  - Bono discrecional – Se basa en criterios subjetivos y arbitrarios.
  - Participación en beneficios por empresa – El trabajador recibe una participación en función del margen de beneficios obtenidos por la empresa. Es considerado como un incentivo discrecional y abstracto, y su grado de motivación con los trabajadores es menor que el de los bonos anuales por resultados del grupo.”<sup>22</sup>

### **Negociación Colectiva**

A través de la Ley Núm. 45 del 25 de febrero de 1998 se concedió el derecho a organizarse en sindicatos y a negociar colectivamente a los empleados del sector público en las agencias del gobierno central a quienes no aplique la Ley Núm. 130 del 8 de mayo de 1945, según enmendada, conocida como la Ley de Relaciones del Trabajo

---

<sup>21</sup> *Ibid.*, pág. 2.

<sup>22</sup> Un sueldo en función de los resultados, *op. cit.*, pág. 2-3.

de Puerto Rico. Entre los aspectos negociables a través de la Ley 45 están las cláusulas económicas. Éstas son definidas como:

Área de negociación mandatoria que las partes deberán discutir durante el proceso conducente a un convenio colectivo. El término incluye: salarios, licencias, bonificaciones, aportaciones y cualesquiera otro beneficio o compensación cuyo costo a la agencia pueda ser precisado por depender su importe de horas trabajadas por los empleados.<sup>23</sup>

También existen las cláusulas no económicas que a pesar de su nombre representan un costo para la agencia. Éstas son definidas como:

Área de negociación mandatoria que las partes deberán discutir durante el proceso conducente a un convenio colectivo. El término incluye: deducciones de cuotas, disposiciones sobre el ingreso a los sindicatos, quejas y agravios y arbitraje, unidad apropiada, reconocimiento de las partes, subcontratación, áreas esenciales al principio de mérito y cualquier otra cuyo costo no es determinable económicamente.<sup>24</sup>

### **Retribución por competencias**

1. “Las competencias son aquellos comportamientos que los empleados con un rendimiento excelente exhiben con mayor consistencia que los empleados de rendimiento medio. Además, suelen ser una agrupación de pautas de comportamiento observables que no requieren ningún tipo de deducción, suposición o interpretación.”<sup>25</sup>
2. “Cuando las organizaciones conocen cuáles son las competencias requeridas para un rendimiento excelente en un puesto de trabajo o rol dentro de la empresa, pueden seleccionar y formar a individuos que alcancen dicho nivel de rendimiento.”<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Ley Núm. 45. Artículo 3(i), *op. cit.*, pág. 4.

<sup>24</sup> *Ibid.*, Artículo 3(h). pág. 4.

<sup>25</sup> Competencias, Rendimiento y Retribución, *op. cit.*, pág. 2.

<sup>26</sup> *Ibid.* pág. 3.

3. “Existen cuatro modelos de competencias. El modelo seleccionado por la organización dependerá de cómo ésta define su nivel de éxito. Los cuatro modelos son:
- (a) Competencias Corporativas – El éxito se basa en el conjunto de la compañía. (la estrategia de negocio, la cultura organizacional deseada)
  - (b) Competencias Funcionales – El éxito está determinado por una función específica. (recursos humanos, finanzas, ventas)
  - (c) Competencias de Rol – El éxito está determinado por un rol o nivel profesional. (estratega, integrador, jefes de equipo, o componentes individual de equipo)
  - (d) Competencias de Puesto de Trabajo – El éxito se basa en un puesto de trabajo específico.”<sup>27</sup>
5. “A causa de las competencias, las empresas pueden recompensar a los individuos por adquirir y mostrar los comportamientos que la organización considera importantes para el éxito.”<sup>28</sup>

Como hemos visto, existen opciones innovadoras que podemos utilizar en Puerto Rico para diseñar un sistema retributivo de vanguardia. Esto, sin embargo, levanta las siguientes interrogantes: ¿Cuál de todos estos sistemas retributivos es aplicable en nuestro entorno laboral? ¿Será un modelo retributivo la mejor opción o podrá ser la combinación de varios? ¿Cuál será el impacto al desarrollar una nueva Ley de Retribución? ¿De dónde se obtendrá el dinero para sufragar el impacto de un nuevo sistema de retribución en el sector gubernamental? El paso inicial para atender estas interrogantes es reenfocar el sistema de retribución hacia la visión de que los empleados son “activos” valiosos, por lo que en la medida en que contribuyan al éxito de la agencia por su desempeño, deben ser retribuidos.

---

<sup>27</sup> *Ibid.* pág. 5.

<sup>28</sup> *Ibid.* pág. 11.

## Impacto en varios componentes del sistema de personal

En el ámbito gubernamental aún persisten enfoques tradicionales como son: los excesivos niveles jerárquicos, los estilos de dirección basados en el control, la valoración del empleado a base de su hoja de deberes, el exceso de directrices y procedimientos y los bajos niveles de apoderamiento de los empleados, entre otros. En otras palabras, la funcionalidad del gobierno está determinada por el modelo burocrático de Max Weber.<sup>29</sup> Sin embargo, esta realidad no ha impedido que el sector público haya sido influenciado por nuevas tendencias gerenciales como son: la calidad total, la reingeniería de procesos y la gerencia para resultados, entre otros. Estas influencias, sin duda, han tenido un impacto positivo en la forma de administrar en el gobierno.

No obstante, el sector público debe incorporar como parte de su cultura organizacional el enfoque del *Capital Intelectual*. Este concepto desarrollado por Theodore Shultz<sup>30</sup> es definido como un sistema de insumos, procesos, resultados, y ajustes que hacen los individuos, compañías, agencias de gobierno, instituciones y sociedades en ruta a incrementar el potencial y el desempeño del ser humano individual y de los humanos como colectividades y equipos que pueden contribuir a la sociedad, a la economía, a las organizaciones y a si mismos.

El marco interpretativo de la Teoría de Capital Intelectual visualiza a los empleados como activos que deben ser valorizados de la misma manera que las facilidades físicas, las computadoras y los inventarios. Según Shultz, toda organización que incorpore esta nueva visión de los recursos humanos podrá beneficiarse de dos maneras:

---

<sup>29</sup> Economista alemán. (1864-1920). Autor de las siguientes obras: *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* (1904-1905), *The Religions of the East* (1920-1921). Conocido por su Teoría del modelo burocrático.

<sup>30</sup> Economista americano, recibió el premio Nobel de Economía en el año 1979, por sus trabajos en economía de la agricultura. Entre sus libros más famosos se encuentran: *Economic Crises in World Agriculture* (1965), *Economic Growth and Agriculture* (1968) y *Human Resources* (1972).

1. Una inversión apropiada en capital intelectual produce un incremento estable en la productividad.
2. La inversión en el capital intelectual se relaciona con la calidad de vida de todos los ciudadanos, y esto incluye la calidad de vida en el trabajo, que en gran medida es una función de la calidad de vida en la sociedad.

Estas dos premisas quieren establecer una relación causal entre la inversión en el capital intelectual, la productividad y la sociedad. Es decir, en la medida en que el patrono reconozca, de manera económica y no económica, la productividad de sus empleados, éstos se sentirán más comprometidos con la organización y la calidad de vida de la sociedad será mejor.

Una vez Shultz dio a conocer el concepto de Capital Intelectual, varios teóricos se dieron a la tarea de reinterpretarlo y orientarlo más directamente hacia las organizaciones. Algunas de las interpretaciones de varios autores se detallan a continuación.

El concepto de Capital Intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio.<sup>31</sup>

Hoy día esta interpretación se hace notable cuando en el ámbito universitario se ha dado a conocer y a recomendar la teoría de Capital Intelectual dentro de los procesos administrativos. Esto ha propiciado que los nuevos administradores presten una atención especial a la gestión eficaz de dicho capital intelectual. Una preocupación parecida se hace evidente en el sector gubernamental: “El término Capital Intelectual hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa.”<sup>32</sup>

Esta apreciación sugiere que el Capital Intelectual es un activo necesario para generar las capacidades distintivas, o competencias

---

<sup>31</sup> A. Brooking. “El Capital Intelectual”, Paidós Empresa, Barcelona. (1997). pág. 5.

<sup>32</sup> *Ibid.* pág. 6.

esenciales para beneficiar a largo plazo a las organizaciones. En este sentido es necesario que las agencias gubernamentales mantengan motivados e incentivados, de manera económica y no económica, a sus empleados, para que éstos puedan ser más productivos y efectivos al realizar las tareas que se les asignan.

Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo.<sup>33</sup>

En la medida en que las organizaciones sean capaces de desarrollar una arquitectura que facilite la generación de capital intelectual podrán subsistir a través de los años. Para lograrlo, éstas deben tener la responsabilidad y el compromiso de mantener y desarrollar las habilidades y capacidades de los empleados. La idea es que los empleados se puedan sentir parte integrante de la organización, de manera que otorguen su mejor desempeño para beneficio de las metas organizacionales. Esto es lo que hará la diferencia entre una organización exitosa o fracasada. Lo mismo es perfectamente aplicable a las agencias del sector público.

El Capital Intelectual es el conocimiento, la información, la propiedad intelectual, la experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentre y lo explota, triunfa.<sup>34</sup>

A través de esta cita, Steward quería indicar que el capital intelectual es la fuente principal de riquezas que tiene toda organización.

---

<sup>33</sup> L. Edvinsson. "Knowledge Management at Skandia", en *The Knowledge Conference*, MCE, Brussels, mayo 30 de 1996. pág. 15.

<sup>34</sup> T. A. Steward. *La nueva Riqueza de las organizaciones: El Capital Intelectual*, Buenos Aires. 1997. pág.30.

En este sentido, la capacidad de identificar, auditar, medir, renovar, incrementar y gestionar estos activos intangibles es un factor determinante en el éxito de las organizaciones de nuestro tiempo.

El Capital Intelectual se puede definir como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.<sup>35</sup>

Los activos intangibles son un capital que nadie se ha preocupado por medir, según Euroforum, y del que nadie informa dentro de la organización, pero que sin lugar a dudas tiene un valor real. Por lo cual, identificar y medir el Capital Intelectual tiene como objeto convertir en visible el activo que genera más valor en la organización. En este sentido, el peso del Capital Intelectual sobre el valor del mercado de una organización es creciente y por lo tanto los esfuerzos se deben dirigir a medirlo y a gestionarlo.

Luego de observar la variedad de interpretaciones existentes sobre el concepto de Capital Intelectual podemos asegurar que en el mundo súper competitivo en el que actualmente vivimos, caracterizado por un progreso vertiginoso en la tecnología de la información y las telecomunicaciones, los activos más valiosos de las empresas ya no son los activos tangibles como la maquinaria, los edificios, las instalaciones, los depósitos de los bancos, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, las habilidades, los valores y las actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa.

El concepto de Capital Intelectual esta compuesto por cuatro factores claves. Estos son:

1. *Capital Humano* – Es el conocimiento útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. El Capital Humano es la base de la generación de

---

<sup>35</sup> Euroforum. *Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect*, IUEE, San Lorenzo, Madrid. 1998. pág. 50.

los otros dos tipos de Capital Intelectual. Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un período de tiempo.

2. *Capital Estructural*. Es el conocimiento que la organización consigue sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión, entre otros. El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido Capital Estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.
3. *Capital Relacional*. Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores, entre otros).
4. *Capital de Clientes*. Este concepto impacta de forma directa en el capital financiero de la empresa, pues si dentro de un contexto donde las necesidades de los clientes crecen exponencialmente, la capacidad de la empresa para añadir valor a los clientes crece de forma lineal, las expectativas del cliente no estarán satisfechas, lo cual asegura el declive organizativo a largo plazo. Desde una perspectiva dinámica, el valor para el cliente se analiza a partir de sus componentes individuales: la base de clientes, las relaciones y contactos, y el potencial de los clientes. Este valor representa los beneficios de usar un producto o servicio particular.

Esta teoría de Capital Intelectual puede servir de marco para desarrollar un nuevo y dinámico sistema de retribución para el sector gubernamental. Esto debido a que el insumo humano es estimado como un valor añadido en los resultados organizacionales. De esta manera, lo que proseguiría sería visualizar que sistema innovador aplicaría en nuestro sector público, que otras consideraciones del sistema de personal se afectarían con la creación de un nuevo modelo retributivo, que beneficios e inconvenientes surgirían al desarrollar el modelo y cómo se sufragaría el mismo.

El teórico del comportamiento humano en el trabajo, Frederick Herzberg<sup>36</sup> estudió las causales de satisfacción e insatisfacción del empleado en su trabajo. Herzberg establece que la satisfacción y la insatisfacción son dos elementos separados, ya que si un empleado no está insatisfecho no quiere decir que esté satisfecho. En términos retributivos, Herzberg indica que el dinero por sí solo no es un recurso de satisfacción. Esto debido a que el empleado puede considerar que su salario no compensa el esfuerzo que realiza y que el mismo es menor comparado con la paga de otros. Por tal razón, Herzberg considera que la gerencia afirmativa y positiva es el motivador por excelencia para los empleados. Esto a causa de que este tipo de gerencia estimula el desarrollo del empleado, reconoce su ejecutoria y les motiva e incentiva.

Otro autor que desarrolla la temática del aspecto motivacional es Abraham Maslow.<sup>37</sup> Este teórico fue el que organizó las necesidades del ser humano en forma de pirámide. Ésta incluía cuatro fases:

---

<sup>36</sup> Nació el 18 de abril de 1923 en Lynn, Massachussets. Entre sus libros más famosos se encuentran: *The Managerial Choice: To Be Efficient and To Be Human* (1976), *Work and the Nature of Man* (1973) y *The Motivation to Work* (1959). En el año 1995 la prensa internacional anuncio que su libro *Work and the Nature of Man* estaba entre los 10 libros más importantes relacionados con la temática de teoría y práctica gerencial en el siglo 20.

<sup>37</sup> Psicólogo americano. Desarrolló la Teoría de Motivación, en la cual se describe cómo el hombre evoluciona de las necesidades básicas (comida y sexo) a las necesidades más elevadas como lo es la autorrealización. Entre sus obras más conocidas se encuentran: *Toward a Psychology of Being* (1962) y *Farther Reaches of Human Nature* (1971).

1. Fisiológicas – La necesidad de alimentos, bebidas, albergue y alivio de dolor.
2. Seguridad – La necesidad de no sentirse amenazado, ni por el entorno ni por los sucesos.
3. Pertenencia de Interacción Social y Amor – La necesidad de amistad, de afiliación, de interacción y de amor.
4. Estima – La necesidad de autoestima y de ser estimado.

A base de estas fases, Maslow interpretaba a los individuos como seres únicos e individualizados capaces de calcular lo que pueden obtener en cualquier intercambio. Por esto, Maslow indica que para que una empresa pueda obtener de sus empleados, entusiasmo, entrega e ilusión, además de la simple presencia física, deberá lograr que los objetivos empresariales coincidan con los particulares de los trabajadores. Por medio de su trabajo, las personas buscan satisfacer muchas necesidades y no únicamente las fisiológicas, que se pueden cubrir con dinero. El trabajo es una necesidad social, pero puede ser también una ocasión de desarrollo personal y una inversión de progreso.

Indudablemente, no se beneficiará más aquel empleado que obtenga un mayor sueldo por un menor trabajo; por el contrario, será beneficiado aquel trabajador que obtenga el mejor salario posible en un empleo interesante, lo cual le proporcionará mayor satisfacción personal. Por esto, el concepto de retribución debe ser más amplio que el simple establecimiento de un sistema de sueldos y salarios.

Por todo lo mencionado, se puede afirmar que las características que puede adoptar un nuevo sistema de retribución en Puerto Rico son: la capacidad de atraer y retener al personal idóneo, la flexibilidad de motivar a los asalariados que necesita la organización y permitir una vida digna a los trabajadores. En otras palabras, el sector gubernamental debe evolucionar de su enfoque tradicional dirigido a meramente proveer el salario base, que ha sido estipulado por la historia como un derecho adquirido, hacia una concepción en la cual ambas partes trabajen en función del otro y resulten beneficiadas de acuerdo a su contribución. Esto sólo es posible con un cambio en la composición del salario, el cual pasaría

de uno fijo y constante a estar compuesto por varios tipos de retribución como son: el salario fijo, la retribución variable, la retribución por habilidades o destrezas, la retribución por competencias y la simplificación de las escalas salariales.

La combinación de estos sistemas modernos de retribución puede resultar en lo siguiente:

1. Reducción de las escalas y títulos de retribución. De manera que el empleado pueda obtener en un corto tiempo una mejor retribución.
2. Desarrollo de paquetes de incentivos tanto monetarios como sicosociales que dependan de los niveles de ejecución de los empleados. Algunos ejemplos podrían ser:
  - a. Otorgar aumentos salariales que compensen los ajustes causados por la inflación.<sup>38</sup>
  - b. Otorgar un día libre sin cargo a nada como reconocimiento al desempeño.
  - c. Desarrollar memorandos de reconocimiento o certificados de felicitación por el compromiso del empleado al realizar sus tareas.
  - d. Ofrecer cada seis meses una bonificación por productividad que sea representativa del 30% de una quincena.
  - e. Otorgar aumentos salariales anuales por productividad.
  - f. Mantener salarios comparables a las tasas salariales del mercado.<sup>39</sup>
  - g. Otorgar, cada tres años, aumentos salariales por antigüedad.

---

<sup>38</sup> Durante los últimos trece años, el costo de vida ha mostrado un aumento constante. Por lo cual, para que el salario no pierda poder adquisitivo, debe aumentar anualmente al mismo ritmo que crece el costo de vida. De lo contrario, el salario se reduce.

<sup>39</sup> Esto ocurre en el ámbito federal a través del *Federal Pay Comparability Act of 1970*. Esto evita que la organización pague salarios por debajo o por encima del promedio.

- h. Realizar actividades en las cuales el empleado sea informado de los éxitos obtenidos por la agencia.
  - i. Realizar actividades que permitan la integración de todo el personal.
  - j. Proveer las facilidades de gimnasio, una unidad de salud y una cafetería.
  - k. Ofrecer adiestramientos en y fuera de Puerto Rico.
  - l. Otorgar becas para estudios graduados y post-graduados
3. Incorporación de incentivos monetarios colectivos.
  4. Desvinculación de los aumentos salariales de las consideraciones político partidistas.

Estas medidas pueden mejorar la remuneración de los empleados y contribuir al logro de las metas institucionales. Esto debido a que un empleado bien remunerado se mantiene motivado, lo cual resultará en una aportación de mayor eficiencia y productividad en su trabajo. Además, un buen sistema retributivo contribuye a una mejor calidad de vida; permite que la gerencia tenga flexibilidad al momento de aumentos o bonificaciones; permitirá que la gerencia equipare los aumentos otorgados a los no unionados con los aumentos recibidos por el personal unionado; evita el uso abusivo de los diferenciales; evita el éxodo de talento hacia el sector privado; aumenta el poder de consumo del trabajador, beneficiando la economía local; disminuye el porcentaje de personas que cualifican para los programas de asistencia social; entre otros.

En resumen, un sistema de retribución que vaya incorporando las características antes mencionadas puede resultar beneficioso no tan solo para el empleado y la organización sino también para la sociedad. Por un lado, las agencias pueden alcanzar los objetivos establecidos, motivar a los empleados lo cual propiciará un ambiente laboral saludable y productivo, mantener un nivel de costos unitarios bajos, retener a los empleados más productivos y estimular la creatividad y el trabajo en equipo. Por otro lado, los empleados pueden disfrutar de mayor estabilidad y seguridad en su empleo, propiciar un ambiente laboral positivo, prever su nivel de ingresos, adquirir

un nivel de estatus y continuar mejorando su nivel de vida. Por último, la sociedad puede disfrutar de aumentos en los salarios de acuerdo a la productividad de la empresa, ajustes en el orden retributivo de acuerdo al mercado, empleos estables y remuneración para seguir manteniendo el nivel de vida adecuado, entre otros.

Es importante tener presente que el desarrollar un nuevo sistema de retribución conllevará la reconceptualización de componentes del sistema de personal como son: el Plan de Clasificación y la Evaluación de Desempeño. En otras palabras, en la medida en que se moderniza el proceso de retribución se debe modernizar los sistemas que permiten determinar el valor relativo de cada puesto y desarrollar un sistema más riguroso de evaluación de desempeño. Esto permitirá que la asignación retributiva otorgada a cada empleado sea lo más justa y equitativa posible.

Las evaluaciones de puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Al momento de realizarse toman en consideración las responsabilidades, las habilidades, los esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo resultante de una evaluación de puesto es decidir el nivel de los salarios.

La evaluación es por naturaleza subjetiva y la realiza personal con capacitación especial. Por lo general, este personal es contratado y trabaja conjuntamente con analistas de puestos o especialistas de compensación que laboren en la agencia.

Existen diversos métodos básicos de evaluación de puestos, adicionales a la clasificación. Entre éstos se encuentran: la jerarquización, la gradación de puestos, la comparación de factores, el sistemas de puntos, el sistema HAY, el método de grados MERCER, el sistema “*total value*”, el modelo de competencias y las bandas ampliadas. Algunos de éstos los discutimos a continuación.

### **Jerarquización**<sup>40</sup>

Este sistema consiste en integrar cada puesto en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa. Por lo general son

---

<sup>40</sup> Sistemas de Evaluación y Remuneración de Puestos en las Empresas Antioqueñas, *op. cit.*, pág. 32.

jerarquizaciones globales, aunque en algunas ocasiones se tienen en cuenta aspectos como el grado de responsabilidad, la capacitación, el esfuerzo y las condiciones de trabajo en las cuales se realiza la labor. La desventaja de este sistema es que no establece ninguna diferencia medible entre los puestos. Las escalas de compensación que se basan en jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser distorsionados.

### **Gradación de Puestos<sup>41</sup>**

La gradación o clasificación de puestos es un método algo más completo que la jerarquización, aunque tampoco es muy preciso. Este sistema consiste en asignar a cada puesto un grado. La descripción que más se acerque a las características del puesto determina la graduación o clasificación. La graduación de puestos garantiza que los empleados más importantes reciban una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones.

### **Comparación de Factores<sup>42</sup>**

Este método requiere un comité de evaluación de puestos que compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son: el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental y condiciones laborales. Cada uno de estos factores se comparan con respecto al mismo factor en otros puestos. Esta evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto. El método se basa en los siguientes pasos:

- (a) Paso 1: Identificación de los Factores Esenciales** - Decidir qué factores son significativos y comunes para una amplia gama de puestos.

---

<sup>41</sup> Texto Resumido de *Administración de Personal y Recursos Humanos: Administración de la Compensación*, op. cit., pág. 2

<sup>42</sup> *Ibid.* pág. 2-3.

- (b) **Paso 2: Determinación de los Puestos Esenciales** – Se encuentran comúnmente, tanto en la organización como en el mercado de trabajo. Los puestos esenciales se seleccionan porque es más sencillo identificar la tasa de mercado para ellos. Es ideal que estos puestos sean considerados clave por los empleados y que cada uno comprenda una amplia variedad de factores importantes que deben evaluarse.
- (c) **Paso 3: Adscripción de Salarios para Puestos Esenciales** – Se concede un valor monetario a cada componente básico de cada puesto. La proporción salarial concedida a los factores de cada puesto dependerá de la importancia de cada factor.
- (d) **Paso 4: Ubicación de los Puestos Esenciales en una Tabla de Comparación de Factores** – La información se transfiere a una tabla de comparación de factores, de acuerdo con la compensación salarial adscrita a cada factor esencial, se colocan los puestos básicos que sirvieron para el estudio.
- (e) **Paso 5: Evaluación de Otros Puestos** – Una vez se registran los puestos básicos y la asignación de salarios para cada uno de sus factores esenciales, se puede proceder a la evaluación de otros puestos, utilizando los puestos típicos como indicadores.

### Sistema de Puntos<sup>43</sup>

Este sistema ha sido el más utilizado para la evaluación de puestos. Éste en lugar de utilizar niveles salariales, utiliza puntos. Los resultados obtenidos son más precisos porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales. Los pasos dentro de este sistema son:

- (a) **Paso 1: Determinación de los Factores Esenciales** – Puede desarrollarse con los mismos factores del método de comparación, pero generalmente profundiza más el análisis pues descompone estos elementos en subfactores.

---

<sup>43</sup> *Ibid.* pág. 3.

- (b) **Paso 2: Determinación de los Niveles de los Factores** – A causa de que el nivel de responsabilidad puede variar de uno a otro puesto, el sistema de puntos crea varios niveles asociados con cada factor. Estos niveles ayudan a los analistas a fijar compensaciones para diferentes grados de responsabilidad y otros factores esenciales.
- (c) **Paso 3: Adjudicación de Puntos a cada Subfactor** – La combinación de los factores esenciales listados y los diferentes niveles colocados como encabezados, provee un sistema matricial de puntuación. El comité asigna puntos, en forma subjetiva a cada subfactor. Esta adjudicación de puntos permite que el comité conceda puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto.
- (d) **Paso 4: Adjudicación de Puntos a los Niveles** – Una vez asignados los puntos a cada elemento del puesto del nivel IV, los analistas conceden puntos en cada nivel diferente, para resaltar la importancia de cada uno.
- (e) **Paso 5: Desarrollo del Manual de Evaluación** – El manual incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto. También define qué se espera, en términos de desempeño de los cuatro niveles de cada subfactor. Esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo con su nivel.
- (f) **Paso 6: Aplicación del Sistema de Puntuación** – Cuando se encuentran listos el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo de cada puesto. Este proceso es subjetivo. Requiere que el especialista en sueldos y salarios compare las descripciones de puesto en el manual de evaluación, para cada subfactor. El punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto. Se suman los puntos de cada subfactor para identificar el número total de puntos del puesto. Después de obtener la puntuación total para cada puesto, se establecen las jerarquías relativas.

### **Sistema HAY<sup>44</sup>**

Este método es una adaptación combinada de la graduación por punto y el método de comparación de factores. Es utilizado principalmente para los puestos administrativos y técnicos. La evaluación de los puestos enfatiza en los factores de competencia, solución de problemas y responsabilidad.

### **Método de Grados Mercer<sup>45</sup>**

Este método se fundamenta principalmente en tres principios: la equidad interna, la competitividad y la efectividad. El mismo consiste en ubicar o acomodar cada puesto dentro de una clasificación o grado previamente descrito en términos de factores o parámetros. Los factores o parámetros de valuación son las razones por las que un puesto puede valer más o menos que otros. En este sistema de valuación existen sólo 3 grandes grupos de factores o parámetros: los conocimientos, las responsabilidades y las condiciones de trabajo. No todos los factores son igualmente importantes o determinantes. Por este motivo, los distintos factores o parámetros de valuación suelen estar ponderados o pesados en el sistema de valuación, de tal forma que en el resultado final los factores más pesados influyen más que los menos pesados.

### **Sistema “Total Value”<sup>46</sup>**

La efectividad de su sistema de valoración de los diferentes puestos radica en tener en cuenta la identidad de la empresa. Esta identidad se establece cuando se interrelacionan sus tres dominios básicos: los propósitos (el qué), las capacidades (el cómo) y las competencias (el quién) a través de factores y grados.

---

<sup>44</sup> Sistema de evaluación y remuneración de puestos, *op. cit.*, pág.32.

<sup>45</sup> Sistemas de Valuación de Puestos, *op. cit.*, págs. 24 – 30.

<sup>46</sup> Sistema de evaluación y remuneración de puestos, *op. cit.*, págs. 32-33.

### **Modelo de Competencias<sup>47</sup>**

Este enfoque fue iniciado por David Mc Clelland desde los años 70. El mismo fluye desde el énfasis en el desempeño de los altos niveles, y complementa el crecimiento en el conocimiento del trabajo en equipo.

### **Bandas Ampliadas<sup>48</sup>**

Este método busca reducir los rangos y grados salariales a unos pocos niveles o “bandas”, cada una de las cuales contiene un rango relativo de cargos y de salarios. El nuevo sistema de bandas ampliadas implica que tanto los supervisores como los subordinados pueden moverse hacia arriba o hacia bajo de la escala de pagos sin necesidad de realizar ascensos o descensos. En nuestro sistema la implementación de este método tiene sus limitaciones, debido a la rigidez de nuestro sistema de personal que prohíbe la disminución de los salarios.

Estos sistemas de valoración relativa de los puestos son aplicables en cualquier tipo de estructura administrativa siempre y cuando mantengan una correlación directa con los sistemas retributivos. Es decir, si el sistema de remuneración está enfocado en la productividad, el sistema de valoración relativa debe estar orientado hacia el mismo objetivo. No obstante, estos sistemas deben ser aplicados teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la organización. No es relevante si el modelo es nuevo o tradicional, lo importante es que el elegido se adapte a la cultura de la agencia, a sus empleados y a su estilo de dirección. Lo contrario resultará en costos sustanciales para la organización.

Todo sistema retributivo innovador debe estar acompañado por un sistema de evaluación de desempeño rígido. Éste se define como: “la acción de juzgar sistemáticamente y periódicamente el valor de un individuo para la organización.”<sup>49</sup> En otras palabras, la evaluación

---

<sup>47</sup> *Ibid.* pág.32.

<sup>48</sup> *Ibid.* pág.32.

<sup>49</sup> Jiménez Rosa, Carlos J. “Aspectos fundamentales de la evaluación”. *El Nuevo Día*, (17 de mayo de 1998) pág.1.

de desempeño le permite a la organización y a los empleados conocer sus fortalezas y debilidades al momento de realizar las tareas. Además, un sistema de evaluación de desempeño y las recompensas a los empleados contribuyen a generar un clima de realización cuando éstos se disponen a prestar un servicio de calidad extraordinaria.

Los objetivos fundamentales de un sistema de evaluación de desempeño se concretan en validar la selección y otras prácticas de dirección de la agencia y ayudar a los empleados a comprender y asumir responsabilidades respecto de su desempeño.

Para que un sistema de evaluación de desempeño sea efectivo debe ser medible y contar con la participación de los empleados. Es decir, los trabajadores deben tener la oportunidad de integrarse en el proceso de establecer los objetivos por los cuales serán evaluados y eventualmente retribuidos. Esto permitirá mantener una relación directa entre los niveles de ejecución y la remuneración, y no meramente entre la tarea asignada y el salario. Por otra parte, los sistemas de evaluación deben ser colectivos, de manera que no sea una sola persona la que evalúe la ejecutoria del empleado. Esto proveerá confiabilidad en el proceso de evaluación.

La creación de un nuevo sistema de retribución, debe considerar: ¿de dónde se puede obtener el dinero para sufragar los cambios necesarios para crear una Ley de Retribución que satisfaga las necesidades sociales y organizacionales?

Una política pública dirigida a promover un sistema gubernamental libre de corrupción y orientado a los resultados debe ser el fundamento a estos cambios. En la medida en que se reduzcan los programas con objetivos semejantes, los costos excesivos en contratación de empleados, la malversación de fondos públicos y la corrupción gubernamental, se podrán obtener los fondos necesarios para cumplir con el objetivo de ofrecerle al empleado un mejor sistema de retribución. Lo único que hace falta es invertir la escala de prioridades a la hora de disponer de los mismos.

Todos los nuevos modelos de retribución tienen ideas muy innovadoras y útiles. No obstante, éstas serán más funcionales en la medida que se incorporen las necesidades de todas las partes. Sin duda, esto será viable si los empleados se sienten parte integral de la organización y dejan de ser vistos como un costo adicional.

Mientras más valorado se sienta el empleado más comprometido se sentirá con la misión de su organización. Esta premisa se valida con el siguiente pensamiento: “*Though clearly employees who feel valued will likely accomplish more.*”<sup>50</sup> Además, la inversión en un mejor recurso humano y las condiciones salariales justas son la mejor garantía de cualquier gobierno que aspire a la eficiencia en la prestación de servicios al pueblo.

El nuevo sistema de retribución debe conceptualizarse como una herramienta gerencial capaz de lograr que la agencia pueda cumplir con sus metas y objetivos establecidos y que el empleado pueda vivir dignamente con una retribución de acuerdo a las fluctuaciones de la inflación. De esta manera se propiciará un ambiente laboral más positivo y constructivo.

Además, el nuevo sistema es central para lograr la modernización permanente de la gestión pública y su régimen de administración de personal. Esto es así porque a través de éste:

- Se elimina la centralización de los procesos retributivos del sector público.
- Se flexibiliza el sistema de retribución público otorgándole a los Administradores Individuales mayor discreción en la selección de un sistema retributivo de acuerdo a sus necesidades y presupuesto.
- Se obliga a repensar algunas áreas esenciales al principio de mérito como lo son: sistema de reclutamiento, sistema de evaluación de puesto.
- Se obliga a rediseñar un sistema de evaluación de desempeño más agresivo e innovador.
- Las variaciones positivas de los salarios de los empleados responden a los niveles de ejecución de éstos.
- Se mantiene un balance entre los sueldos de los empleados y los procesos de inflación en el país.
- Los salarios se mantienen comparables con el mercado.

---

<sup>50</sup> *Strategic Human Resources Management: Discussion of Key Terms and Concepts, op. cit.,* pág. 4.

La reconceptualización del sistema retributivo trae consigo una serie de consecuencias positivas para el sistema de personal. En términos generales, todas las áreas esenciales al principio de mérito se impactan. Por un lado, para retener y reclutar al personal más idóneo será necesario desarrollar un paquete de incentivos entre los cuales se encuentran las bonificaciones por reclutamiento. También, se debe fortalecer la capacidad del ente gubernamental para retener sus empleados al contar con un paquete de beneficios y una retribución más atractiva. Por otro lado, los procesos de evaluación de puestos serán revisados y actualizados para atemperarlos con la nueva realidad obrero patronal dentro del gobierno. El sistema de clasificación será sustituido por otros mecanismos de valoración de puestos. Por otra parte, será necesario establecer un sistema de evaluación del desempeño innovador y agresivo con el cual se pueda medir y premiar la productividad individual y colectiva de los empleados.

## **Conclusiones**

La gerencia moderna debe entender que la consecución de los resultados de la organización sólo se obtiene a través de los empleados. Hoy día es evidente que el capital, la tecnología, la información y cualquier otro recurso que no sean las personas de la agencia constituyen factores importantes que deben estar al alcance de quien quiere competir. Sin embargo, ninguno de ellos, por separado, garantiza el logro de buenos resultados. Sólo las personas como recurso activo, consiguen el éxito a partir de la combinación efectiva de esos factores. Sólo éstas son capaces de mejorar en término de rendimiento y rentabilidad, mientras todos los factores se deprecian inexorablemente con el paso del tiempo

Hemos encontrado en nuestra investigación que es necesario mantener motivados a los empleados. Éstos deben sentir que son respetados y tomados en cuenta por la organización. Además, deben sentir que son parte inherente en el establecimiento de las metas y objetivos organizacionales. Sólo así, los empleados desarrollarán un sentido de pertenencia y compromiso con la organización,

que resultará en la realización productiva y efectiva de las tareas que les son asignadas.

Como hemos visto, un elemento motivacional importante para los empleados es su compensación. Por esto, los sistemas de retribución deben ser constantemente atemperados con la realidad del mercado para evitar que el valor real del salario de los empleados se deprecie con relación al costo de vida.

El desarrollo de un buen sistema retributivo, según nuestros hallazgos, tendrá un impacto positivo no tan sólo en los niveles motivacionales de los empleados sino también en la reducción sustancial de los costos por rotación del personal. Esta premisa sólo será lograda si los gerentes en las agencias no visualizan a los empleados como un costo sino como un valor añadido. No obstante, esta concepción valorativa de los empleados podrá ser desarrollada en la medida que se incorporen en los procesos administrativos las teorías modernas gerenciales. Recientemente, se están originando con mayor regularidad escritos sobre la Teoría de Capital Humano y la Teoría de Capital Intelectual. Ambas teorías establecen la importancia del ser humano, sus talentos e inteligencia, en la consecución de las metas organizacionales.

El sistema retributivo del sector gubernamental del gobierno central en Puerto Rico está obsoleto. Éste no es adecuado para enfrentar los nuevos retos que impone la cambiante realidad laboral del país. La descentralización de las transacciones de personal y la recién aprobada Ley Núm. 45 y sus respectivas enmiendas aprobadas en la Ley Núm. 96 de 2001, le han dado la estocada final a la Ley de Retribución Uniforme.

Como se mencionó anteriormente, existen diversas tendencias de sistemas modernos de retribución. Cada uno de estos sistemas de retribución tienen aspectos positivos y negativos. Por lo que, la selección final del sistema debe recaer sobre cada agencia, ya que éstas conocen cuáles son sus necesidades y cuál es la manera más apropiada para sufragar éstas. En otras palabras, OCALARH como agencia asesora y fiscalizadora deberá realizar una investigación exhaustiva de todos los sistemas modernos de retribución y las agencias tendrán la prerrogativa de seleccionar aquel que cumpla con sus expectativas administrativas.

La adopción de un nuevo sistema retributivo, como observamos, afectará varios componentes del Sistema de Personal. Estos son los sistemas de valuación de puestos y los sistemas de evaluación de desempeño. Proponemos que cada agencia tenga la flexibilidad de seleccionar aquel sistema de valuación de puestos que discutimos anteriormente y mejor se atempere al sistema de retribución seleccionado. De esta manera, no existirá disparidad entre la forma en que se valorizan los puestos o las personas, dependiendo del sistema de valuación seleccionado, y la asignación salarial otorgada. Estas nuevas prácticas de retribución y valuación de puestos sólo serán funcionales, como observamos en la tesis, si se desarrolla un sistema rígido de evaluación de desempeño.

Es necesario proponer el desarrollo de un proyecto de ley dirigido a derogar la actual Ley Núm. 89 y a crear una nueva Ley de Retribución. Para esto, OICALARH y la Legislatura deben apoyar la iniciativa propuesta de adoptar un nuevo sistema retributivo para los empleados del servicio público.

El nuevo sistema retributivo, como discutimos anteriormente, debe ser percibido como una herramienta gerencial esencial para el logro de las metas organizacionales, en lugar de visualizarse como un costo adicional. Esta premisa tiene una implicación de relación causal. Es decir, en la medida en que en las agencias se desarrollen sistemas retributivos justos y enfocados en resultados, los empleados contribuirán con sus capacidades, conocimientos y habilidades para la consecución de los objetivos establecidos por ésta.

También, proponemos que el nuevo sistema retributivo sea flexible para que pueda adaptarse a los cambios que se originen a través de los años. Además, éste debe ser de aplicabilidad individual. En otras palabras, cada agencia tendrá ingerencia sobre su sistema retributivo seleccionado. OICALARH, sólo debe funcionar como una agencia asesora, capaz de proveerle a cada agencia la información necesaria para que éstas puedan tomar la decisión más acertada en el momento oportuno. Esto no significa que las agencias no serán fiscalizadas por OICALARH. Al contrario, OICALARH seguirá sirviendo de agente fiscalizador, de manera que cada agencia cumpla con el principio de mérito al realizar cualquier transacción de personal. Finalmente, este nuevo sistema debe ser desarrollado

atemperándose con la Ley Núm. 45. Esto debido, a que la política pública de la actual administración está dirigida a permitir que los empleados públicos del gobierno central puedan negociar mejores condiciones de empleo y salario. Por tanto, todo nuevo sistema de retribución seleccionado por las agencias debe contemplar esta consideración.