

D A T E M A S

RETRIBUCION: TECNICA E IDEAS BASICAS

331.21 : 35.087.4

Por JULIAN GIMENEZ ARRIBAS

La retribución del personal, tanto en las Administraciones públicas como privadas, debe hacerse con arreglo a un sistema elaborado técnicamente que permita, con la mayor sencillez posible, conseguir una remuneración con base objetiva y que evite las enojosas diferencias injustificadas y los estados de insatisfacción de los empleados. Se exponen en este tema los diversos principios que deben inspirar el sistema y el proceso para su elaboración.

0. Premisas

En un estudio de escalas de sueldos o retribuciones es necesario establecer unas premisas ya experimentadas en diversos países, que por su interés divulgativo y aplicación sencilla se exponen resumidamente como aportación y ayuda a las personas que tienen como misión estas tareas y estas responsabilidades en la Administración:

- Debe considerarse como «retribución» la «total» (suma de los diversos conceptos que se perciben: sueldo, remuneración, inspecciones, obras, derechos, módulos, obvenconales, etc.), quedando únicamente al margen las que afecten a circunstancias del trabajo o del individuo (dietas de viaje, residencia, familia, antigüedad en el puesto, etc.).
- Es criterio corriente y usual en muchas empresas y Administraciones retribuir por la «clase de trabajo» desarrollado sin aceptar «categorías personales» como índice del sueldo. Se estima la retribución sencilla y simplemente como una compensación a un «determinado» trabajo.
- Toda retribución presupone que el trabajo desarrollado en cada puesto es «el normal» que puede hacer «una persona normal»,

en «condiciones normales» y en «jornada normal», con horario homogéneo comparativamente, sin caer en los frecuentes «horarios cortos» para justificar una retribución escasa. (Estos horarios «excepcionales» serían objeto de unos coeficientes de aumento o reducción respecto al considerado normal, pero es mejor que no sea preciso recurrir a ellos.)

- Igualmente se estima que es criterio organizativo emplear al individuo en el puesto más alto para el que esté capacitado y aprovechar al máximo posible sus condiciones evitando situaciones de insatisfacción.
- Es criterio usual en Administraciones europeas premiar la antigüedad en el puesto, con aumentos periódicos cada dos años que representan un tanto por ciento de la cifra anterior o cifras fijas previamente establecidas, constantes para cada puesto o grado.
- No son corrientes los ascensos de grado o puesto por simple antigüedad y sí por dotes personales y selección, ya que se busca ante todo la eficacia en el puesto.

1. Lo que hoy existe

Es necesario adquirir datos de la realidad existente en la unidad de que se trate (Diputación, Ministerio, Ayuntamiento, Delegación, Servicio, etc.).

Esta toma de datos debe abarcar las cifras de «retribución total» con los sumandos integrantes, meticolosamente obtenidas, así como el número de personas que perciben esas cifras, su categoría, jerarquía y denominación del puesto de los perceptores.

Las tablas de parciales y totales, tanto absolutos como relativos, son elementos interesantes para apreciar la realidad actual. Son especialmente útiles los «gráficos» siguientes:

- Por grupos de especialidades o clases de trabajo, donde aparecerán los grados existentes o las categorías según la función,

las retribuciones máxima y mínima de cada uno, así como los casos existentes dentro de cada categoría o grado (Fig. 1).

- Por totales de perceptores según la cifra de retribución (globalmente) (Fig. 2).
- Por perceptores y cifras percibidas (áreas) para conocer volúmenes de pesetas dedicados a cada grupo (Fig. 3).
- Por pesetas dedicadas a retribución y categorías (Fig. 4).

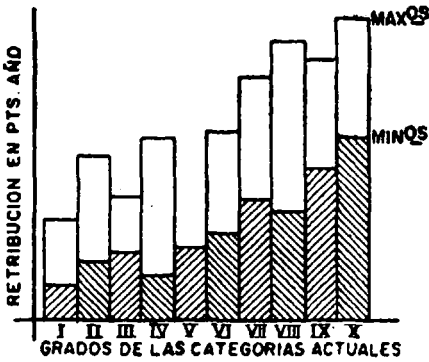


Fig. 1

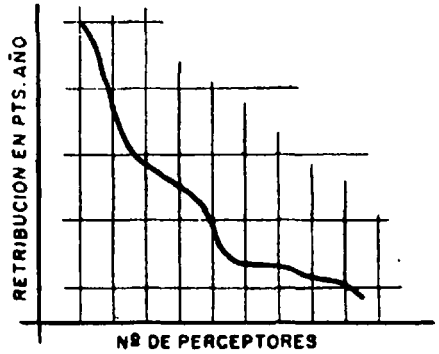


Fig. 2

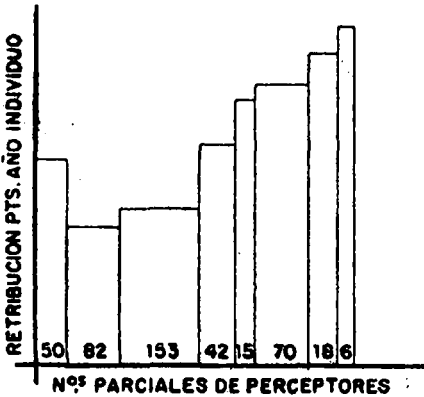


Fig. 3

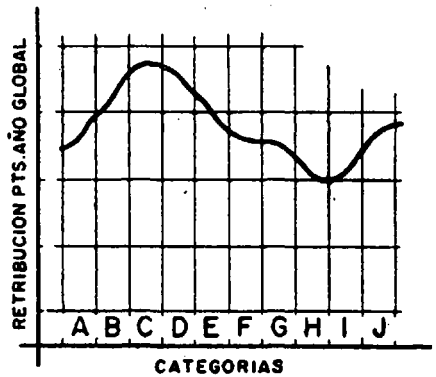


Fig. 4

Estos gráficos, hechos por la unidad total y para cada categoría o grado, dan bastante sensación del «peso» y distribución de las percepciones, así como de la importancia del número de personas que las reciben.

Como complemento, es interesante (dada la variedad que seguramente existirá) reunir en un solo cuadro grande «todos» los casos de la unidad por categorías jerárquicas y remuneración total, de forma que «cada punto» represente un caso o funcionario (Fig. 5).

El gráfico tomará la forma de una especie de «nube» de puntos, y en ella el punto A es el caso correspondiente a la categoría C y percibe la remuneración R.

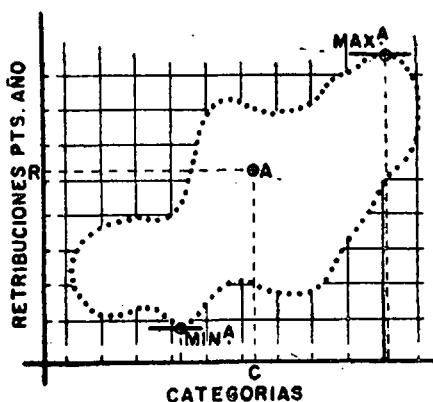


Fig. 5

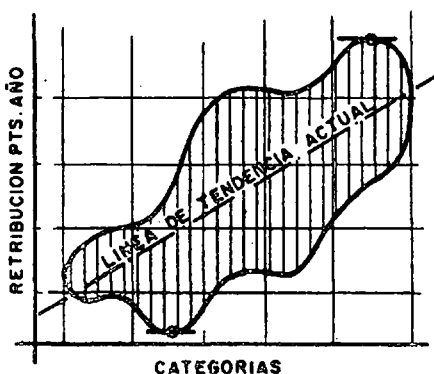


Fig. 6

Con la ayuda de la estadística pueden hallarse «distribuciones», «medias desviaciones», «tendencias», etc., así como las «líneas de ajuste» (rectas o curvas) mediante el procedimiento matemático de «mínimos cuadrados». Estas líneas permiten conocer las tendencias de crecimiento de esa «masa» o «nube» (Fig. 6).

Es conveniente tener conocimiento, aunque pueda ser tema de decisión superior, de las estadísticas de ingreso y cese de personal en la unidad por propia voluntad o forzada, así como necesidades y tabla de movimiento natural de las personas respecto a los puestos existentes.

Es útil también conocer lo que se haya hecho en otros países o en otras unidades análogas, así como la situación del «mercado» de trabajo, tanto en Administración como en empresa privada de carácter administrativo.

2. Lo que se desea

En lo que se proyecta hay siempre unas limitaciones de tipo social, político, económico, de realidad, etc., y también unos criterios genéricos que sirven de orientación y que han de tenerse en cuenta.

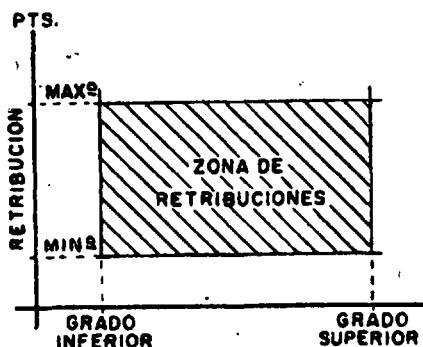


Fig. 7

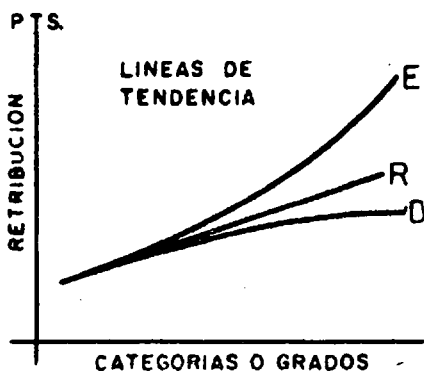


Fig. 8

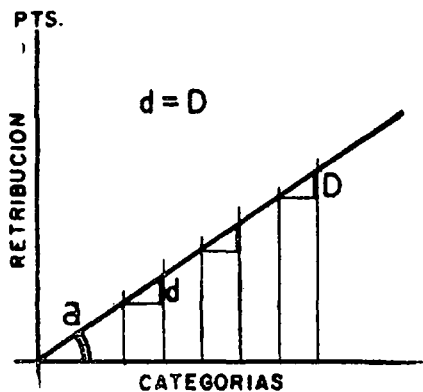


Fig. 9

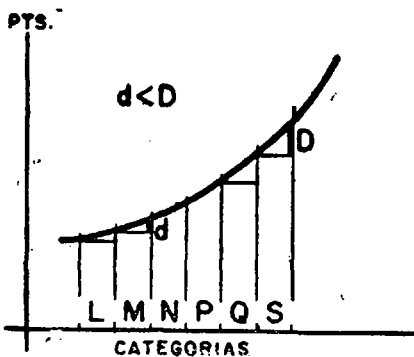


Fig. 10

Entre las limitaciones de este tipo se tienen las relativas al «mínimo» y «máximo» que se quiere fijar, así como las categorías que se mantendrán según las necesidades del trabajo. Esto en conjunto y a ser posible en cada grupo homogéneo, encuadra el problema entre unos límites reales económicos y jerárquicos (Fig. 7).

Otro criterio a establecer es el «ángulo de estímulo» que se va a dar a la tendencia de crecimiento de la retribución, según los grados y

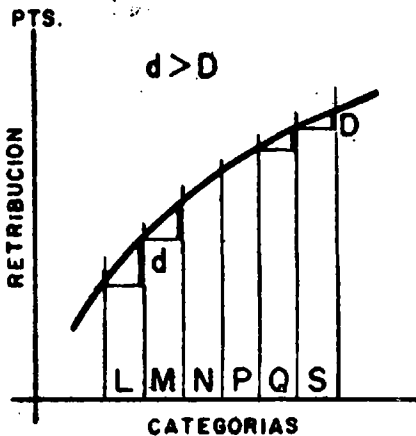


Fig. 11

puestos (Fig. 8). (No se olvide que la antigüedad debe premiarse por bienes, independientemente del puesto o grado desempeñado). A veces este criterio de estímulo no es constante (Fig. 9); en unos casos se adopta el criterio de que sea más estimulante en los puestos superiores y otras veces en los inferiores (Figs. 10 y 11).

Cada caso tiene sus razones en favor y en contra, y como en realidad las curvaturas de esas tendencias son suaves, las razones de cada caso son estimables. Son más frecuentes los

criterios de mayor estímulo en las jerarquías altas si bien se presentan en casos en que ni la antigüedad ni la experiencia influyen apreciablemente en el mejor desarrollo de la misión.

3. Lo que se puede hacer

Se transcribe a continuación un procedimiento usual de establecimiento de una escala de retribuciones, que a pesar de su apariencia matemática no es así su fondo, pues únicamente persigue la ordenación de criterios y actuaciones, puesto que los «redondeos» a que es sometido en su etapa final lo alejan de cualquier rigor matemático.

Una vez decididas las premisas enunciadas anteriormente, y establecidos los criterios dentro de los que se va a desarrollar la nueva

estructura de retribuciones, se procederá a establecer la «línea básica de crecimiento», partiendo de la existente y corregida según los deseos, pero manteniéndose dentro de los límites establecidos. Así se obtiene MN (Fig. 12).

Esta línea se incrementa y se reduce en un cierto tanto por ciento (puede estimarse en un 5 ó 6 por 100), obteniendo así dos nuevas

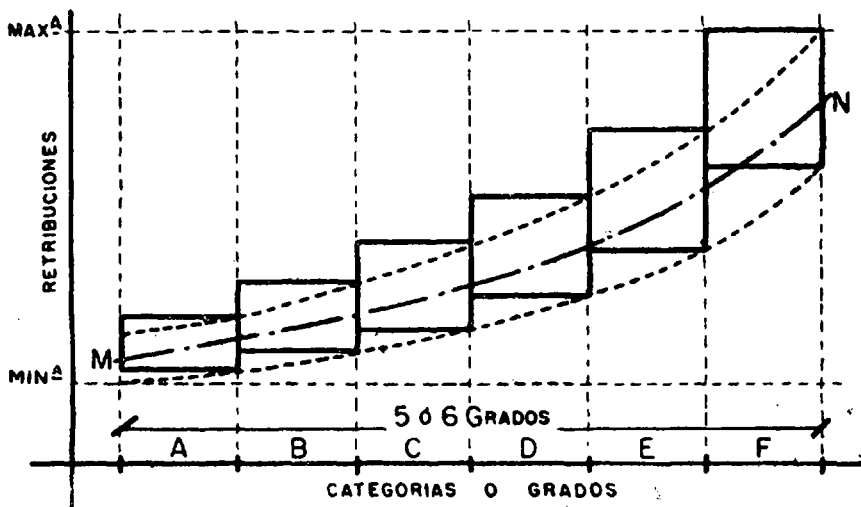


Fig. 12

líneas parecidas dentro de las cuales se van a encontrar teóricamente situadas las retribuciones.

Para que las retribuciones no sean excesivamente diversas es aconsejable agruparlas por «grados», los cuales irán ligados a la categoría y clase del trabajo correspondiente.

Es de advertir en este punto que la agrupación de trabajos o puestos en esos grados debe ser hecha también con base técnica, mediante una valoración de puestos, a fin de que la homogeneidad de trabajos o puestos agrupados sea lo más real y objetiva posible.

Es aconsejable en cualquier unidad no establecer más de 5 ó 6 grados «o categorías de trabajos», aunque en cada grado pueda haber a

su vez cuatro o seis clases distintas de retribuciones dentro de los límites mínimo y máximo del grado, correspondiéndose con trabajos y puestos algo diferentes, pero dentro de ciertos caracteres homogéneos (Fig. 13).

El establecimiento de los cinco o seis grados permite dividir el espacio acotado por las dos curvas últimamente dibujadas en otras partes menores. El dibujo se termina trazando por ciertos puntos de división de la curva superior unas rectas que representarán los topes

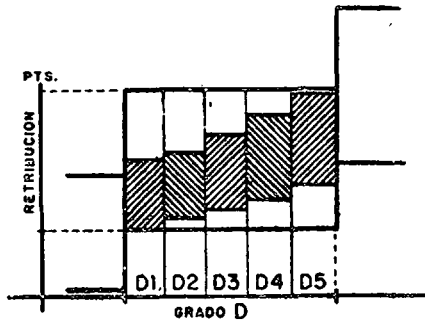


Fig. 13

máximos de retribución de cada grado, y por los de la curva inferior, otras rectas que determinarán los topes mínimos de las retribuciones de cada grado (Fig. 12).

La operación final se reducirá a efectuar un «redondeo» por exceso a la cifra más próxima terminada en «cero», con el fin de obtener cifras lógicas que no arrastren toda su vida... varios decimales.

4. Lo que debe tenerse en cuenta

En los problemas de retribución (de carácter difícil, fácilmente personalizados y vidriosos) deben tenerse en cuenta algunas circunstancias y posibilidades que mejorarán el conjunto.

La retribución es correspondiente al «grado» y éste lo es con una serie de tareas o puestos cuya dificultad, graduación o «valor» es similar aunque sean distintos de nombre y de especialidad. (Un puesto de Asesor económico puede ser un «grado H» y, por ejemplo, serlo también el de Jefe de Delegación Provincial de más de 150.000 habitantes.)

Es aconsejable, con el fin de mantener el estímulo a través del

tiempo, la existencia de aumentos periódicos (del 2 al 3 por 100 cada dos años), calculados en vista a la posible vida activa en ese grado de las personas. En caso de alcanzar el tope máximo del grado y no estar capacitado para pasar a otro grado, la retribución se mantiene invariable en ese máximo (Fig. 14).

Deben tenerse fijados los criterios, conocimientos, edades mínimas y pruebas para pasar de un grado a otro, así como las situaciones contradictorias, respecto a retribución, que puedan presentarse en los primeros momentos del cambio de grado.

Conviene tener previstas remuneraciones extraordinarias por residencia, trabajos excepcionales, familia, méritos personales o sobreproducción. (Los méritos personales, apreciados con un sistema técnico previamente establecido.)

En los aumentos por bienios, categorías, grados, etc., deben tenerse presentes las necesidades reales derivadas de la movilidad natural del personal, por todos conceptos: corriente de entrada, estabilidad media por puesto y flujo de salida.

Es práctico hacer las cifras anuales múltiplos de 120 ó 1.200, si es posible, a fin de que las cifras mensuales sean enteras y acabadas en cero. Los bienios deben ser también múltiplos de 120 ó 1.200.

No deben emplearse las fechas reales de jubilación o cese, sino los finales del mes correspondiente, tendiendo a simplificar las nóminas. Todo ingreso o toma de posesión debe ser a primero de mes. Todo cómputo de servicios sólo debe apreciar meses completos.

Los descuentos, a ser posible, deben estar redondeados a los múltiplos de 10 pesetas más próximos.

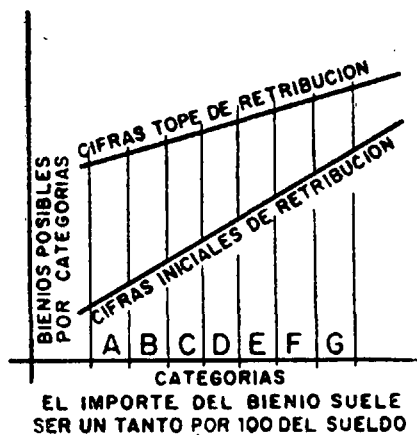


Fig. 14

Estas ideas pueden ser compatibles (en caso de necesidad, pero no como solución deseable) con los sueldos presupuestarios existentes, complementados con las cifras necesarias hasta los «totales» calculados; en este caso, muchas de las ventajas apuntadas se pierden, pero otras sociales y humanas se conservan.