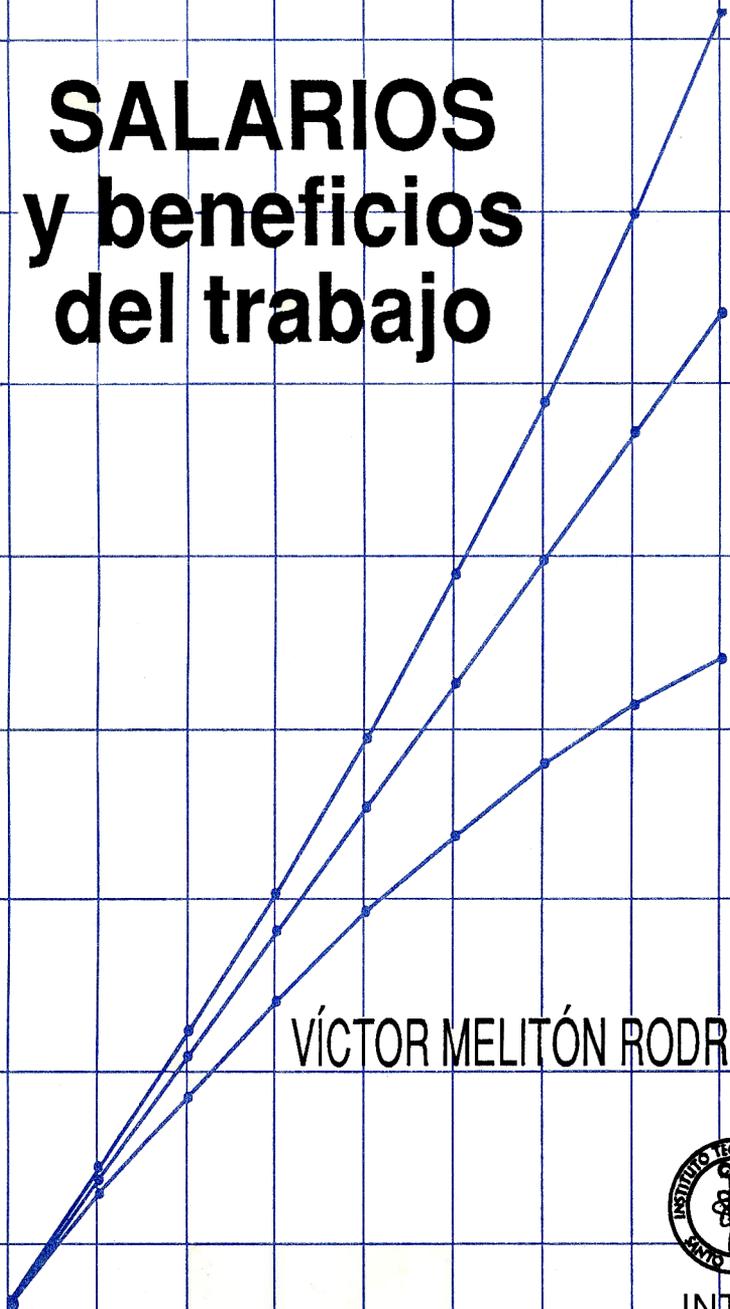


SALARIOS y beneficios del trabajo



VÍCTOR MELITÓN RODRÍGUEZ R.



INTEC

Santo Domingo, 1993

El autor, abogado y administrador público, demuestra desde los años 50 muy especial inclinación hacia el tema de la justa compensación del trabajo como uno de los factores indispensables para cimentar la paz social. A ese respecto desarrolla la idea central de que un buen sistema de remuneración ha de tener como partes esenciales el costo de una vida decorosa, el valor de los cargos en puntos y otros elementos objetivos y subjetivos no menos importantes, combinados de manera eficaz y armoniosa,

Con su tesis sobre "El Salario y otros Aspectos de Política Social", de 1957, inicia la elaboración de sus ideas en la materia; y reitera ese interés al realizar sus estudios postgraduados en la Universidad de Puerto Rico, donde sustenta su tesis sobre "Sindicalismo y Administración de Personal como factores de desarrollo", en 1964 (Edición UASD de 1970 y 1972).

Su trabajo profesional en distintas áreas le permite preparar múltiples obras e informes técnicos, principalmente en el área de la Administración de Personal contemporánea. Son títulos de algunas de sus obras, los siguientes:

SALARIOS Y BENEFICIOS DEL TRABAJO

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SANTO DOMINGO
INTEC

SALARIOS Y BENEFICIOS DEL TRABAJO

Victor Melitón Rodríguez

Rodríguez R. , Victor Melitón
Salarios y beneficios del trabajo /
Victor Melitón Rodríguez R. - - Santo
Domingo : Instituto Tecnológico de San-
to Domingo, 1994.

342 p.

1. Salarios, 2. Análisis ocupacio-
nal, 3. Participación en las ganancias
I. Tit.

658.32
R696s



©, 1994, Propiedad del autor

ISBN 84-89525-40-4

Impreso en Taller

Portada de Taller

Edición al cuidado del autor

Impreso en Santo Domingo, República Dominicana

Printed in Dominican Republic

Taller, Isabel la Católica 309, Santo Domingo, República Dominicana

Víctor Melitón Rodríguez R.

**SALARIOS
Y BENEFICIOS DEL TRABAJO**
(Principios y Métodos para determinarlos)

Instituto Tecnológico de Santo Domingo
— INTEC—
Santo Domingo, D. N.
1993

INDICE GENERAL

Prólogo.....	9
Razón de ser de éste manual.....	15
Introducción.....	17

Capítulo I

LA ADECUADA VALORACION DEL TRABAJO

I.1. Conceptos generales sobre la valoración del trabajo.....	26
I.2. Principios específicos aplicables en materia salarial:.....	55
I.3. Base legal del salario mínimo en la República Dominicana. Comentarios tendentes a su modernización.....	63

Capítulo II

PRERREQUISITOS INMEDIATOS DE LA ADECUADA VALORACION DEL TRABAJO DEPENDIENTE

II.1. Contextos condicionantes.....	74
II.2. La cuestión del "salario justo" y la del salario por adecuada interacción de factores.....	75
II.3. Programación de acciones institucionales y del área de clasificación y remuneración.....	78
II.4. Organización institucional. Delimitación de los niveles jerárquicos.....	80
II.5. Necesario conocimiento de las normas sobre salarios y beneficios adicionales.....	85
II.6. Representación eficaz de las partes interesadas (Estado, trabajadores.....)	86

Capítulo III

VALORACION DE CARGOS PREVIAMENTE CLASIFICADOS

III. 1. Clasificación y jerarquización previas de dichos cargos.....	90
III. 2. Valoración de cargos; su importancia. Métodos de valoración, según Elizabeth Lanham.....	94

III. 3. La gran dificultad de obtener una línea continua de puntos asignables a los cargos.....	98
III. 4. Rasgos generales de cargos claves. Dos modelos distributivos de éstos.....	100
III. 5. Concreción del "método de puntuación" en una tabla de valoración. Criterios y factores a considerar.....	109
III. 6. Criterios básicos y ejemplo de valoración de cargos claves (Tabla de 1,000 puntos; mínimo: 100 puntos; relación 1 a 10).....	119
III. 7. Análisis de los Gráficos 17 y 18.....	124
III. 8. Una sugerencia muy importante: posibilidad de aplicar dos tablas de valoración de cargos.....	126

Capítulo IV

EL COSTO DE LA VIDA Y LOS SALARIOS. OTROS FACTORES DE REMUNERACION

IV. 1. Salario mínimo igual al costo de la vida Ideas generales.....	129
IV. 2. Módulos o índices, en base a relacionar "costo de la vida" y "valor de los cargos en puntos".....	132
IV. 3. Alza del costo de la vida (o inflación de precios al consumidor). Su necesaria incidencia en las nuevas escalas salariales:.....	139

Capítulo V

ANALISIS COMPARATIVO DE SALARIOS NOMINALES, PARA FIJAR NUEVAS ESCALAS

V. 1. Importancia de la comparación salarial. Sus pasos primordiales.....	144
V. 2. Confección del Cuadro Comparativo de Salarios Nominales. Su análisis.....	146
V. 3. Módulos resultantes al relacionar sueldos promedios con valores en puntos. Su importancia.....	149

Capítulo VI**NUEVAS ESCALAS DE SUELDOS EN BASE A MODULOS; SU COSTO ADICIONAL. COMO ABSORBER LA INFLACION. TIPOS DE ESCALAS; SU CONSISTENCIA INTERNA Y EXTERNA**

VI. 1. Resumen de módulos parciales y generales.....	156
VI. 2. Costo adicional de una nueva escala salarial, al compararla con la Nómina de Pago vigente.....	160
VI. 3. Cómo absorber una tasa de inflación dada (Ver parte VI. 8).....	160
VI. 4. Algunos tipos de escalas salariales (Ver también el epígrafe VI. 8 y su Gráfico 46).....	162
VI. 5. Consistencia o proporción interna de las escalas salariales. Su importancia. Demostraciones gráficas y por la "Regla de Tres Simple".....	168
VI. 6. Imposibilidad de aplicar la Regla de Tres (según el Gráfico 42), en los Gráficos 38 y 39, manteniendo los valores ya dados en puntos.....	176
VI. 7. Relaciones salariales que pueden ser razonables según las magnitudes de las entidades (utilizando módulo único).....	176
VI. 8. Modelo de Tabla de Sueldos para distintos momentos, con módulo único por cada momento (Ver nuevamente la parte VI. 3).....	178
VI. 9. Consistencia externa en materia salarial.....	182
VI. 10. Utilidad de la previa y racional distribución de puntos, por escalas y grados. Dos formas.....	182

Capítulo VII**SITUACIONES REMUNERATIVAS ESPECIALES**

VII. 1. Ideas generales.....	186
VII. 2. Sobresueldos al trabajador por sus cargas familiares.....	188
VII. 3. Incentivos adicionales por desempeño meritorio.	190
VII. 4. Remuneración por rendimiento.....	194
VII. 5. Remuneración del personal docente y del que se dedica a otras labores académicas.....	199
VII. 6. Remuneración de otros grupos importantes.....	202

Capítulo VIII

OTRAS COMPENSACIONES ADICIONALES AL SALARIO PARTICIPACION DEL TRABAJADOR EN LOS BENEFICIOS DE SU ORGANIZACION

VIII. 1. Otras Compensaciones adicionales al salario Sus principios. Su clasificación.....	204
VIII. 2. Participación del trabajador en los beneficios de su organización.....	211
VIII. 3. Antecedentes y modalidades de la participación en beneficios.....	212
VIII. 4. Perspectivas en nuestro país.....	214

Capítulo IX

SALARIOS, COSTO DE LA VIDA Y TRIBUTACION

IX. 1. Salario y costo de la vida.....	216
IX. 2. Necesaria exención tributaria del salario de subsistencia (individual y familiar).....	223

Capítulo X

PROCESAMIENTO ELECTRONICO EN EL ANALISIS SALARIAL

X. 1. Ideas generales.....	230
X. 2. Ejemplos de aplicación del computador al análisis salarial.....	232
X. 3. Ventajas del procesamiento electrónico en materia salarial.....	232

Capítulo XI

PROPORCIONALIDAD, IGUALDAD Y JUSTICIA EN LAS ESCALAS SALARIALES

XI. 1. Complejidad de la cuestión.....	250
XI. 2. Una insistencia más: – ¿Qué es lo atinado en una situación tal?–	256
XI. 3. Conclusiones:.....	262

Apéndice A

ESPECIFICACIONES Y VALORES DE CARGOS CLAVES – EN PUNTOS–	269
---	-----

Apéndice B	
COMPENDIO ESENCIAL Y EPILOGO.....	303
Apéndice C	
ACTUALIZACION SALARIAL.....	311
Apéndice D	
GUIA ALFABETICA DE TEMAS PRINCIPALES.....	313
BIBLIOGRAFIA.....	325

LISTA DE GRAFICOS

Gráficos:

1	Factor de justicia salarial.....	77
2	Cronograma para estudio salarial.....	79
3	Modelo de jerarquía de mando en una entidad media.....	81
4	Modelo de estructura departamental y funcio- nal de una entidad media.....	82
5	Gerencia de Personal (adscrita a la dirección institucional superior).....	83
6	Orden elemental de cargos.....	91
7	Grupo Ocupacional 4: Dirección y supervisión.....	92
8	" " 3: Trabajo profesional y técnico.....	92
9	" " 2: Oficina y asistencia administrativa.....	92
10	" " 1: Trabajo manual.....	93
11	Esquema de comparación de cargos.....	101
12	Distribución de cargos con algunas equivalen- cias.....	107
13	Distribución de cargos sin equivalencias.....	108
14	Factores desglosados en sub-factores.....	111
15	Tabla de valoración de cargos.....	113
16	Valoración de cargos por puntos (formulario).....	116
17	Ejemplo de valoración de cargos claves.....	122
18	Esquema de comparación de puntuaciones, entre grupos ocupacionales.....	123
19	Costo de vida individual, al 31-X-87.....	134
20	Costo de vida familiar, al 31-X-87.....	136
21	Salarios según módulo por costo de vida indi- vidual.....	138
22	Salarios según módulo por costo de vida fami- liar.....	139
23	Información sobre sueldos mensuales.....	145
24	Cuadro comparativo de salarios nominales.....	148
25	Módulos resultantes de sueldos y puntos establecidos.....	152
25-A	Dispersión de salarios promedios de cargos claves; y escalas salariales con módulos.....	153

26	Módulos útiles para calcular salarios.....	158
27	Nueva escala salarial para cubrir costo de vida individual, al 31-X-87.....	159
28	Costo adicional de una nueva escala salarial, al compararla con la nómina de pago vigente.....	161
29	Escala por apreciación directa, sin módulo, con valor único.....	164
30	Escalas por apreciación directa, sin módulo, con valor único.....	164
31	Escalas de módulo único, una columna.....	165
32	Escalas de módulo único, varias columnas.....	165
33	Escalas de varios módulos horizontales, y una sola puntuación.....	165
34	Escalas de varios módulos verticales, y una sola columna.....	166
35	Escalas continuas módulo inicial de \$7.10.....	166
36	Escalas discontinuas alejadas; módulo inicial de \$7.10.....	167
37	Escalas discontinuas superpuestas; módulo inicial de \$7.10.....	167
38	Proporciones internas de los salarios (Opción A: Módulo creciente).....	169
39	Proporciones internas de los salarios (Opción B: Módulo decreciente).....	170
40	Proporciones internas de los salarios (Opción C: Módulo único).....	171
41	Proporciones internas de los salarios (Presentación conjunta de los gráficos 38, 39, 40).....	172
42	Ejemplos de aplicación de la "Regla de Tres Simple".....	175
43	Ejemplo de imposibilidad de "consistencia interna".....	176
44	Comparación de "relaciones" salariales, según magnitud de las entidades.....	177
45	Relaciones salariales aconsejables (Resumen).....	178
46	Sueldos según módulo uniforme para cada año, e inflación decreciente de 50% y 10% (años 1989, 1990, 1991).....	179

46-A	Cálculos demostrativos de absorción de la inflación señalada.....	181
47	Distribución de puntos para las tablas de sueldos.....	183
48	Tres ejemplos de ingresos (Situaciones sin y con cargas familiares).....	188
49	Cuatro ejemplos remunerativos, por evaluación de méritos de trabajo.....	191
50	Otro esquema de tabla de incentivo por desempeño meritorio.....	193
51	Cuadro comparativo de beneficios adicionales al sueldo, al 30-XI-87.....	210
51-A	Modalidades de la participación en beneficios, según Efrén Córdova Cordovés.....	214
52	Costo de vida individual y salario mínimo individual, 1973 a 1988.....	217
53	Costo de vida individual y salario mínimo individual, 1973 a 1988 (Ilustración lineal).....	221
54	Costo de vida y salarios mínimos en 1987 y 1988.....	224
54-A	Dos efectos impositivos, por distintas exenciones.....	228
55	Tabla salarial según gráfico 47; Forma "A", módulo de \$7.10.....	233
56	Tabla salarial según gráfico 47, Forma "A", módulo de \$12.28.....	233
57	Tabla salarial según gráfico 47, Forma "B", módulo de 7.10.....	234
58	Tabla salarial según gráfico 47, Forma "B", módulo de \$12.28.....	234
59	Costo por reclasificación de cargos (modelo).....	235
60	Incentivo por desempeño meritorio (modelo).....	235
61	Comparación de tablas de salarios (módulos variables).....	236
62	Comparación de tres tipos de tablas de salarios (Ilustración lineal).....	240
63	Modelo de tabla general de salarios (módulo único en cada columna).....	241

64	Tablas de salarios con módulos uniformes, según el gráfico 63 (Ilustración lineal).....	247
65	Escalas con módulo inicial único y aumento interno constante.....	247
66	Salarios con aumento constante (Ilustración lineal).....	248
67	Datos básicos sobre proporcionalidad, igualdad y justicia en las escalas salariales.....	250
68	Comparación de "módulo único" y "módulo creciente".....	253
69	Comparación de "módulo único" y "módulo decreciente".....	253
70	Demostración de la Regla de Tres Simple (con módulos de \$7.00 y \$8.00).....	254
71	Ejemplo de aplicación de la Regla de Tres Simple, con módulo único.....	254
72	Ejemplo de aplicación de módulo inicial único y aumento uniforme.....	255
73	-¿Es justa la Regla de Tres Simple en los salarios?-.....	259
74	(Repaso): Fórmula de "módulo inicial único" y "aumento fijo".....	261
75	(Repaso): Ejemplo de "módulo inicial único" y "aumento fijo".....	261
76	(Repaso): Operación con los grados 1 y 181 (módulo de \$7.00).....	261
77	(Repaso): Regla de Tres aplicada sucesivamente (Módulos de \$7.00 y \$8.00).....	263
78	(Repaso): Regla de Tres inicial (módulo de \$7.00 y aumento fijo de \$100.00).....	263
79	Muestra de escalas inicialmente proporcionales (según el Gráfico 63), y aumentos consensuales fijo, por franjas (dos años).....	265
80	Salarios con escala inicial proporcional y aumentos fijos por franjas (según el Gráfico 79; ilustración lineal).....	266
81	Regla de Tres en la primera columna, y absorción uniforme de aumento del costo de vida individual (50% del salario inferior).....	267

RECONOCIMIENTO DE COLABORACION

Algunas personas que comparten estas inquietudes, al leer determinadas partes del presente trabajo me han hecho sugerencias muy valiosas, las cuales he tomado en cuenta a fin de aligerar, mejorar o clarificar algunos pasajes del mismo. En este sentido dejo constancia de mi agradecimiento a los amigos y colegas Cristóbal Gómez Yangüela, José Orlando Rodríguez Fernández, Rafael De Láncer, Teobaldo Rodríguez Caballero, Yolanda Salazar, Carolina Torrens Desjardeins, Rosa María Del Valle, Miguel Angel Herrera Morla, Nelson Ramírez, José Miguel Jiménez Pérez, Celia Cruz de Colón, Julio Gabriel Andújar Scheker, Lourdes Croisier, Frank A. Roca Friedheim, Miguel Sang Ben, Manuel Rodríguez Bonilla, Darío Castillo Lugo y Luis Antonio Scheker Ortíz; lo mismo que a mis hijos Marcos Rafael Rodríguez Peña, Víctor Guillermo Rodríguez Gil y Rayluis Federico Rodríguez Colón. También agradezco a Teresa Román Pérez, encargada de Composición y Diagramación de Editora Taller el empeño que puso para que esta obra pudiese ver la luz pública en este año.

El Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC) tuvo a bien hacerse cargo de la publicación de esta obra, previas recomendaciones de sus unidades de base que cubren cometidos de docencia, investigación y extensión en los campos de las Ciencias Sociales y Administrativas. Por ese invaluable respaldo le estaré permanentemente agradecido.

El Autor

PROLOGO

Para el empresario, hablar de salario es hablar de economía, de costos de producción, de disminución de sus beneficios o de egreso representado en dinero. Para el trabajador dependiente, en cambio, significa hablar de subsistencia, del derecho a vivir con cierto decoro junto a su familia.

Pero para Víctor Melitón Rodríguez es algo más, es hablar de dignidad humana, del respeto debido a los valores éticos y sociales fundamentales, inmutables en su esencia, no obstante el devenir de la historia, porque ellos son consustanciales al ser humano.

Para Víctor Melitón Rodríguez, en una palabra, hablar de salarios es hablar de Justicia; así llanamente, sin apelativos, a pesar de las diversas connotaciones que la palabra Justicia encierra, y de su múltiple manipulación en los órdenes social, filosófico, administrativo y laboral. En cualquiera de ellos, la Justicia, como la Equidad, debe ser sencillamente un imperativo, el impulso determinante y vital sin el cual no es concebible un ordenamiento social armónico y estable.

Así lo concibe el autor de la obra. En el universo

espiritual y conceptual de éste, hablar de Justicia es lo mismo que hablar de Libertad, de Democracia, de Igualdad de Trato, palabras que dejarán de ser eufemismos cuando el hombre pueda plasmar y ver plasmada en hechos reales y concretos, universales y tangibles, la auténtica Solidaridad Humana. Así como la concibió Terencio: "Nada humano me es ajeno"; o como la desarrolló el Cristo en su doctrina, tan cónsona con su vivir y enseñar: "Amaos los unos a los otros"..., único camino conducente a la convivencia humana, en base al progreso y al bienestar de los pueblos.

La obra rezuma humanismo y belleza, dos elevadas cualidades estéticas, propias de la condición de poeta romántico del autor. Sin embargo, estaríamos muy fuera de contexto si nos quedásemos atrapados por las características estéticas de la obra, y no tratáramos, para enjuiciarla cabalmente, de penetrar en los meandros de la ciencia y en las complejidades de la técnica moderna que Víctor Melitón Rodríguez afina y maneja con singular destreza y profesionalidad, hasta llenar el cometido propuesto: realizar un trabajo de investigación serio sobre un tema que por su naturaleza y trascendencia habrá de ser material obligado de consulta profesional y de utilidad insospechada para el mundo de las instituciones y de las empresas.

El amor a la verdad y a la ciencia, que marchan parejamente en el afán investigativo del autor de esta obra, más que en cualquiera otro de sus trabajos anteriores, se revela no solamente en el íntimo conocimiento del tema tratado y en el dominio exquisito de la metodología y la lógica, sino también —lo que es más difícil y fascinante todavía— en el raro y novísimo equilibrio que mantiene el autor, lo cual despierta el interés de la lectura, haciéndola útil y

amena, no obstante lo complicado del asunto. Este es debatido con la ecuanimidad que demanda la Verdad y con la austeridad que impone la Ciencia, sin sacrificar por ello la pasión, que el autor no oculta y que a ratos parece dominarlo. Hace galas el autor, sin alardear, de su formación profesional, técnica y humana, como de su refinada erudición, al exponer el tema de los Salarios y Otros Beneficios del Trabajo, el cual desmenuza con una objetividad y una sencillez que apenas traducen la pasión — bendita pasión— que le impele a indagar, analizar, criticar..., en fin, a desentrañar realidades profundas y angustiantes, como lo es el propio drama de la felicidad humana, frente a los apremios económicos y sociales, para decirlas con la diafanidad y la honestidad que sólo puede exhibir quien, sintiéndose dueño absoluto de sus ensueños y de sus convicciones, no teme expresarse con valor y transparencia, sometiéndose al juicio crítico de los demás.

Porque de eso se trata: Un asunto de tal trascendencia, como lo es el debatido tema del antagonismo de los intereses de clases, la llamada "cuestión social", que ha marcado hitos perdurables en la historia de la humanidad, no es para ser sentido en lo más profundo del ser y luego callarlo. Amortiguarlo o manipularlo también es pervertirlo. No; lo que se siente, porque se vive en lo más profundo del ser, hay que mostrarlo, sacarlo afuera, con decisión y serenidad, en disposición de recoger la propia cosecha. Eso hace, a plenitud de conciencia, el autor de la obra en nuestras manos. El mismo, ya anteriormente había tratado con alguna profundidad y donaire su preocupación por este asunto que representa la agonía mayor del hombre en su búsqueda inagotable de una sociedad más justa, que le depare y garantice a él y a sus congéneres una vida más segura,

más plena, más humana. Véanse al efecto sus obras anteriores:

"Sindicalismo y Administración de Personal", tesis de grado que presentó para obtener la Maestría en Administración Pública en la Universidad de Puerto Rico; "Administración de Personal (manual práctico para los sectores público y privado)"; "Supervisión y Disciplina"; "Conducta, Capacitación y Valores en el Trabajo", entre otras. Con tales aportaciones a la bibliografía nacional, se hace su propio espacio como intelectual maduro y como experto en asuntos de administración de personal.

Pero no se contenta con todo eso. Es demasiado exigente consigo mismo, como lo es con los demás; y he aquí que, al mismo tiempo que nos pone en las manos la valiosa obra que el lector tiene bajo estudio, nos promete un nuevo trabajo de investigación, complementario de éste, sobre aspectos objetivo-subjetivos que deben considerarse al establecer y desarrollar un sistema de Evaluación y Promoción de Personal.

A lo comprensivo de los temas, desglosados a lo largo de once capítulos racionalmente coordinados, debe unirse —nos repetimos— la maestría metodológica con que los mismos son expuestos, la forma didáctica, clara y precisa, complementada con una profusión de ejemplos prácticos y de gráficos ilustrativos que figuran en el cuerpo y en los apéndices de la obra con la que Víctor Melitón Rodríguez resalta una vez más su irrenunciable condición de profesor, por no decir de maestro. Estos temas son referidos en el Índice General y en la Introducción de la obra, lo que nos evita, para no ser repetitivos, otro comentario sobre el particular, que no sea el que provoca nuestra identificación con la forma concisa y ordenada en que los mismos son presentados.

En síntesis, la obra que ocupa nuestra atención es un texto importante, que nos llega en un momento singularmente oportuno, de cambios significativos en todos los órdenes, en que la privatización, el neoliberalismo, la concertación, el tripartismo, junto al irrenunciable sentimiento de un socialismo humanizado (por decirlo así) que se resiste a morir — y que no muere—, abren nuevos caminos, a veces inciertos, pero destinados a configurar un mundo mejor, donde los hombres de buena voluntad puedan entenderse y vencer la maldad, el egoísmo y el miedo.

En ese sentido, esta obra está llamada a ejercer una sana influencia.

Es una obra adulta, escrita para adultos que tienen una grave responsabilidad por la buena marcha de sus empresas, negocios o asuntos institucionales, pero también, lo que es más significativo, la responsabilidad de propiciar un clima de bienestar y estabilidad para toda la sociedad, partiendo concretamente de la justicia salarial como base esencial de una justicia distributiva más amplia y equitativa, que estreche las inicuas distancias existentes entre la excesiva riqueza y la extrema pobreza ancestral de las mayorías laborantes de los distintos pueblos.

Para nosotros, que conocimos a Víctor Melitón hace más de treinta años, primero por referencias acerca de su lucha como integrante de la Federación Nacional de Empleados Públicos y de Instituciones Autónomas (FENEPIA), y por la opinión que de él tenían formada dos hombres que fueron, para él y para mí, dos grandes forjadores sociales — Simón Salvador Ortiz y nuestro propio padre, Dr. Luis Scheker Hane—, y con quien luego trabajamos amistad personal en nuestros años de estudios compartidos en la Universidad de Puerto Rico, para no perderla jamás y atesorarla como una joya valiosísima, es un honor inmenso y una

satisfacción que no encuentra palabras para ser expresada, el haber tenido el manuscrito confiado a nuestras manos, y haberlo podido apreciar en pañales, cuando aún era una criatura balbuceante, para ahora poder prologarlo y presentarlo al mundo, seguro de sí mismo, como su autor, en su continuado, dignificante y generoso empeño de ser útil y de servir mejor a los demás.

Que así sea.

Dr. Luís A. Scheker Ortiz

Santo Domingo, D. N.

Enero de 1992.

RAZON DE SER DE ESTE MANUAL

El presente manual ha sido elaborado con el propósito esencial de contribuir a que en nuestro medio se haga justicia, cada vez más, a los trabajadores dependientes, los cuales forman parte fundamental de la sociedad nacional. Constituye una ampliación de los capítulos V y VI de nuestra obra titulada *Administración de Personal*, según se indica más adelante; y abarca un conjunto de procesos cuyos resultados, al combinarse adecuadamente, permiten elaborar fórmulas sencillas de valoración objetiva del trabajo, es decir, de los cargos como tales, conforme a sus características respectivas, no así en lo que atañe al desempeño de las personas ocupantes de dichos cargos. Este desempeño debe evaluarse mediante otros procedimientos, a los cuales esperamos dedicar un texto adicional.

Los conceptos, esquemas y ejercicios contenidos en este trabajo son el fruto de estudios, cursos dictados y asesorías técnicas que hemos tenido a cargo desde 1962 hasta el presente, en distintos sectores de actividades, en varios países. Así pues, devienen de muchos esfuerzos compartidos con compañeros del campo de las relaciones del trabajo y la administración de personal.

Hemos tratado de que la composición del mismo resulte liberada de las complejidades que se advierten en muchos textos de economía y política salarial, complejidades que dificultan el entendimiento de tan relevante materia por parte de quienes están llamados a manejarla y resolverla en la práctica, ya a nivel nacional, ya a nivel de organizaciones o sectores específicos. Esta pretensión de simplificar al máximo posible, en ocasiones nos ha llevado –aunque parezca paradójico– a abundar en fórmulas y modos de ilustración; y esto así porque, conforme afirmaban los romanos, "repetitio est mater studiorum" (la repetición es la madre del estudio y del aprendizaje), sentencia a la cual reconocemos plena vigencia aún en nuestros tiempos.

No hemos pretendido ser exhaustivos, pues estamos conscientes de que la cuestión sueldos-costos de vida-desarrollo-paz social es sumamente intrincada y demanda del concurso de muchas inteligencias y voluntades.

Así, rogamos al lector que acepte estas páginas en ese temperamento, a la vez que le exhortamos a superar este modesto aporte, con sus señalamientos y elaboraciones. Su contenido se ofrece a consideración de instructores, estudiantes y practicantes de la gerencia de personal, lo mismo que a los dirigentes de las distintas organizaciones públicas y privadas, y de las asociaciones gremiales y sindicales que inciden en la vida social.

~INTRODUCCION~

*"El tema que late hoy es el de la injusticia.
Esta deteriora lo que de suyo hace al
hombre libre".*

*José Silié Gatón **

1. En nuestra tesis de grado de 1957 sobre el salario y otros aspectos de política social decíamos que el objetivo principal de las normas y prácticas estatales debe ser el de establecer un régimen de justicia para todas las clases sociales, régimen que sea apto para eliminar la explotación y el privilegio; capaz de procurar que los bienes materiales y espirituales de la civilización sean puestos al alcance de todos, y que haga factible la democracia como realidad de vida y de gobierno.

En nuestro manual de administración de personal del año 1979 hemos expresado que la justa distribución de la renta nacional es la vía principal para resolver los problemas económicos y sociales de la población de un país; y que un ingreso adecuado a las necesidades individuales y familiares es una base del mejoramiento humano integral.

Cada día nos convencemos más de que el centro de la llamada "cuestión social" se halla precisamente en el justo disfrute de la producción, por todos y cada uno

* José Silié Gatón, *Ética para el Mejor Vivir*, Editora de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), 1977, pág. 229.

de los miembros de cada nación, y no sólo de unos pocos privilegiados.

De los anales de la primera conferencia de la ONU, en Hot Springs, Estados Unidos de América, realizada en mayo de 1943, Masseyeff extrajo la siguiente expresión: "La primera causa del hambre y de la hiponutrición es la pobreza", luego de afirmar que los signatarios de la Carta del Atlántico, del 14 de agosto de 1941, esperaban garantizar a todos los hombres "una existencia liberada del temor y de la necesidad", y que "liberar a los hombres de la necesidad era, en primer lugar, permitirles comer".¹ El problema de la fijación de los salarios y otros beneficios entronca con la esencia de tales señalamientos.

La Iglesia Católica y las demás religiones cristianas; los más notables tratadistas e ideólogos de las materias políticas, económicas, éticas, sociales y culturales; los más reconocidos expertos independientes y los de organismos internacionales que se dedican a tales materias, incluidas las disciplinas laborales y administrativas, se expresan con gran convicción en torno a la necesidad imperiosa de procurar el más alto nivel posible de bienestar moral y material a los grandes núcleos pauperizados y marginados, en todos los países. Es necesario tener muy presente, sin embargo, que este problema no es de fácil solución en sus vertientes principales, ya que las crisis económicas —incluida la inflación de precios al consumidor—, que tan negativamente afectan al trabajador dependiente, sometido a sueldo fijo, vienen determinadas por factores de diversa índole, como son, por ejemplo, producción, comercio interior y exterior, negocio de divisas, acaparamiento de artículos de subsistencia y especulación con sus precios, desempleo y subempleo,

1 René Masseyeff, *El Hambre*, Editorial Universitaria de Buenos Aires, EUDEBA, Argentina, Cuaderno 34, segunda edición, 1963, págs. 54-55.

servicios básicos insuficientes, ineducación, corrupción, inexistencia o menguada soberanía de los pequeños Estados... etcétera.

2. Los escollos mayores en materia de definición de los justos ingresos del trabajador dependiente, así como de la fijación de las tasas salariales específicas —ya en función de la persona, ora en función del cargo—, provienen por una parte de nuestra situación de atraso general, y de otro lado, de la reconocida dificultad de dar concreción y exactitud —muchas veces— a conceptos como los de salario mínimo general, salario mínimo ocupacional, salario nominal, salario real, salario de subsistencia (individual y familiar), incentivos económicos adicionales, y otros términos conexos.

Sellier y Tiano ponen de manifiesto tal dificultad al introducir el tema de las rentas del trabajo. Sobre el particular han expresado lo siguiente:

"La renta salarial está constituida por varios elementos y puede ser examinada bajo diversos aspectos. La voluntad del Estado de garantizar la satisfacción de ciertas necesidades...esenciales, ha conducido al desarrollo de un salario social más o menos independiente de la prestación de trabajo del asalariado: se puede hablar de un salario social por oposición al salario directo.

Tanto el uno como el otro han de ser financiados por la producción antes de convertirse en renta. Por consiguiente, el salario es al mismo tiempo UNA RENTA y UN COSTE DE PRODUCCION. Estos dos aspectos corresponden a las perspectivas opuestas del asalariado y del empresario. El Estado no puede descuidarlas, ya que sus propias preocupaciones ponen de relieve un tercer aspecto del salario, el aspecto global, que resulta esencial cuando se trata de salvaguardar el equilibrio económico.

Finalmente, el salario es un concepto abstracto. Se siente la tentación de escribir que hay tantos salarios como asalariados. Una explicación general tiene que descuidar

forzosamente muchas particularidades. Sin embargo, algunas de ellas se refieren a grupos tan importantes, y cuya unidad se pone frecuentemente en duda, que no podemos ignorarlas".²

Pese a todos los obstáculos, los hombres de buena voluntad y que se hagan de una capacidad suficiente para cumplir la misión, habrán de responder a ésta en forma airosa, y ojalá esa respuesta se obtenga más temprano que tarde, para bien de toda la sociedad humana a través de todas las fronteras ideológicas y geográficas.

3. Un aporte notable en esta materia es el que han hecho Gumersindo Del Rosario y Teresa del Pilar Hidalgo, quienes en una obra de reciente edición han procurado:

"a. Elaborar una metodología para calcular índices de salario nominal;

b. Medir el poder de compra del salario en periodos diferentes; y

c. Dar a conocer las aplicaciones prácticas de dichos índices, así como las ventajas a derivar de tales aplicaciones en la política económica del Estado".³

Hemos procurado captar el mensaje esencial de la obra de estos autores. Creemos que su esfuerzo por desarrollar una metodología que contribuya a calcular las fluctuaciones del poder de compra de los salarios, así como a inducir acciones estatales y empresariales tendentes a recuperar los niveles de capacidad adquisitiva que se pierden en los procesos de inflación de precios al consumidor —haciendo mediar el costo de una

2 Francois Sellier & André Tiano, *Economía del Trabajo*, Ediciones Ariel, S. A., Barcelona, España, 1964. (Traducción del francés por Francisco Sanuy); pág. 177.

3 Gumersindo Del Rosario Mota y Teresa del Pilar Hidalgo Flores, *Metodología para Calcular Índice de Salario Nominal y su Aplicación en la Economía Dominicana*, División de Impresos del Banco Central de la República Dominicana, Santo Domingo, D. N., 1986, págs. 6, 7ss.

adecuada canasta familiar, adecuada porque asegure por lo menos una aceptable alimentación—, es sencillamente loable y merece el mejor reconocimiento.

Otro ejercicio interesante relacionado con este asunto es el de Norberto A. Quezada, contenido en un artículo periodístico suyo, en el que afirma lo siguiente:

"Para uno formarse un juicio razonable sobre el nivel de salario mínimo adecuado, necesita tener a mano dos instrumentos de análisis. El primero es el índice de Precios al Consumidor (IPC), que prepara el Banco Central y que sale publicado en su Boletín Mensual. El segundo instrumento es el cálculo del Nivel de Pobreza Absoluta (NPA), el cual señala el nivel de ingresos familiares necesarios para la satisfacción de las necesidades básicas, debajo de las cuales se registrarían situaciones de privación material que, además de ser normalmente intolerables, resultarían degradantes de la condición humana".⁴

Compárense sus datos, lo mismo que los de Del Rosario e Hidalgo, con los indicados en los gráficos 21, 22 y 52 de este manual, en las mismas épocas. Se aprecian diferencias entre uno y otros, debido a la utilización de algunos criterios, fuentes y métodos distintos; mas, en lo esencial, parece haber consenso en que, dada la situación de creciente deterioro del poder adquisitivo de los salarios, —como bien afirma Quezada en su mencionado artículo— "Detener la inflación debería ser el supremo objetivo del Gobierno...".

Por su parte Rafael Herrera ha hecho un llamativo enfoque en torno a dos posibles opciones de política salarial, las cuales resume en los términos que a seguidas copiamos:

4 Norberto A. Quezada, artículo titulado "¿Cuál es el Salario Mínimo Razonable?", *Listín Diario*, Santo Domingo, D. N., 15-II-85, pág.

Primera opción:

"¿Puede el país aumentar...salarios y aumentar los ingresos del Gobierno, sin aumentar desorbitadamente, aún más, los precios actuales?".

Segunda opción:

"¿O deben el Gobierno, el Banco Central, la banca privada, los empresarios, poner un común empeño en reducir el dinero en circulación, para reducir los precios?".

Herrera agrega que su "argumentación en favor de la segunda política está expuesta en todo el editorial"; se pregunta: "¿Es factible la primera solución?"; y finaliza expresando: "Creemos que esas son las dos cuestiones que deben plantearse ahora".⁵

Ante estas advertencias nuestra cavilación nos hace formularnos también otra pregunta: Cualquiera que haya de ser la medida –o el conjunto de medidas– a adoptarse para tratar de resolver el problema salarial, en función de digna subsistencia, –¿no será necesario adicionar acciones dirigidas al aumento de la producción de los bienes destinados a cubrir los requerimientos vitales, como son principalmente los alimentarios, así como regulaciones eficaces del comercio interior y exterior..., y otros aspectos no menos importantes de la economía general, pero que inciden en el bienestar de la población más pobre?– Nuestra posición es la de favorecer también estos últimos tipos de providencias, puesto que parece haberse demostrado, suficientemente, que la cuestión salarial en modo alguno puede resolverse por medios fáciles o con simples acciones aisladas; y estamos convencidos de que el editorialista también lo entiende así.

El esfuerzo que hacemos en este manual de

6.5 Rafael Herrera, su editorial titulado "Dos Cuestiones", Listín Diario, Santo Domingo, D. N., número del 15 de febrero 1985, pág. 6.

valoración de cargos y análisis salarial, desde la óptica de la Administración de Personal, tiene como objetivo principal el de que, una vez adoptado un nuevo salario mínimo, equivalente al costo de vida familiar, —y relacionando ese nuevo salario con el valor en puntos del cargo menos calificado—, sea posible proyectar escalas y tarifas de sueldos, tanto para los puestos inferiores como para todos los demás cargos de cada organización, en forma proporcional o cuasi-proporcional. (Véase principalmente la Parte XI).

Consideramos que, siendo la materia salarial de naturaleza inevitablemente interdisciplinaria, llegará el momento en que los concededores de unas y otras áreas, básicamente involucradas en la cuestión remunerativa, habrán de combinar sus iniciativas y aportes, de modo tal que los resultados integrales de sus esfuerzos puedan representar instancias retributivas del trabajo cada vez más justas, cada vez más satisfactorias para las partes envueltas en las relaciones laborales.

4. Según creemos, el deber primordial consiste en que cada quién aporte, en la medida de sus posibilidades, los criterios, fórmulas y apoyos que puedan conducir gradualmente y a paso seguro al mejoramiento verdadero de las condiciones de vida de los trabajadores dependientes y de sus familias. Atendiendo a este reclamo, y más allá de las diversas teorías y de los distintos métodos que han sido concebidos en procura de la determinación de los salarios y otras formas de compensación del trabajo, esta vez hemos decidido elaborar esta obra —según ya expresamos— como una limitada contribución a la solución de dicha problemática, más bien como parte de la disciplina denominada Administración de Personal o Gerencia de Recursos Humanos, campo preferido de nuestras permanentes dedicaciones.

Los contenidos de este manual son tan sólo un conjunto de métodos sencillos y directos, con pretensiones de resultar prácticos, propios de las áreas específicas de valoración objetiva del trabajo —hasta el límite en que dicha valoración puede ser realmente objetiva—, como son los factores programación; organización formal y su incidencia en las remuneraciones; la clasificación y jerarquización de cargos, así como la valoración de éstos en puntos; la determinación del costo de la vida (individual y familiar); la comparación de sueldos, intra e intersectorial; la interrelación de los costos y sueldos promedios con los valores en puntos, para determinar módulos o índices utilizables en la proyección de tablas cada vez más satisfactorias; los cálculos de costos de nuevas tablas de sueldos; el análisis de compensaciones adicionales; y otras materias conexas a las aquí indicadas.

Esperamos que esos contenidos y fórmulas sean de alguna utilidad a quienes de verdad se interesan por propiciar la paz social, tenida ésta a la vez como causa y efecto del denominado desarrollo integral de los pueblos.

Capítulo I

LA ADECUADA VALORACION DEL TRABAJO

I. 1. Conceptos generales; a) Consenso histórico; b) Ley natural y ley social; c) Advenimiento de un estado de justicia; primacía del espíritu; d) La situación mundial y la situación dominicana; e) Dificultad de valorar el trabajo y de fijar salarios en forma justa; f) Medios generales de valoración del trabajo; g) Medios específicos de valoración del trabajo; h) Planos de valoración del trabajo. I. 2. Principios específicos aplicables en materia salarial. I. 3. Base legal del salario mínimo en la República Dominicana; comentarios tendentes a su modernización.

I. 1. Conceptos generales sobre valoración del trabajo *

"El ideal de justicia está antes que el ideal de cultura: es superior el hombre apasionado de justicia al que sólo aspira a su propia perfección intelectual".

Pedro Henríquez Ureña **

a) Consenso histórico

La paz social, bien supremo de toda comunidad, es acercamiento mediante el recto razonar y a través de las prácticas adecuadas hacia lo justo. Es necesario desarrollar procedimientos que permitan acercar entre sí a los seres humanos de todas las condiciones –dirigentes, dirigidos, productores, vendedores, compradores..., consumidores todos–; acercamiento que sólo será verdadero y eficaz en base a justicia; esta justicia, representando una de las más altas formas del verdadero amor, según lo enseñara el Cristo incomparable, y que se manifiesta en altruismo auténtico conforme lo proclamara Jalil Gibrán Jalil de muchas maneras; altruismo que no es dádiva sino

*

Este epígrafe contiene en esencia nuestra exposición titulada *La Adecuada Valoración del Trabajo*, que presentamos en el III Congreso de Administración, sobre el tema "Racionalización del Estado Dominicano". Dicho evento se realizó con el auspicio de la Academia de Ciencias de la República Dominicana, la Oficina de Administración y Personal (ONAP) y la Asociación Dominicana de Profesionales de la Administración (ADOPA), en Santo Domingo, D. N., del 29 de septiembre al 1º de octubre de 1988.

** Pedro Henríquez Ureña, *Obras Completas*, Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña; recopilación y prólogo de Juan Jacobo de Lara; Santo

adecuada compensación de los laboriosos esfuerzos de todos los miembros activos de la sociedad.

Alcalá-Zamora y Cabanellas apuntan con mucha certeza que "los asalariados son la gran base de la humanidad", al referirse a esos miembros activos del pueblo. Y agregan que "muy pocos son los que pueden vivir de su trabajo con independencia, sin someterse a este universal régimen que integra hoy en día el del salario...", que "se sigue tanto en los países capitalistas como en los socialistas...", el cual "no ha podido modificarse en su esencia ni en sus fundamentos". Y aún agregan dichos autores lo siguiente:

"Como cada cual debe vivir de su trabajo (en la frase de Mirabeau, todos los hombres, excepto los ladrones y los mendigos, son asalariados), surge una concepción amplia, que impone la conocida sentencia: Primum vivere, deinde philosophari (primero vivir, después filosofar); ya que difícilmente podrá el hombre desprenderse de sus apetencias y deseos, para entregarse a elevadas especulaciones del espíritu, sin tener resuelta la dura conquista del pan de cada día".⁶

Han pasado siglos desde los primeros momentos en que el hombre se convencía de que no se adoptaban entonces, como no se toman ahora, las medidas conducentes al mejoramiento humano, por piedad y conmiseración, sino por la imperativa e indeclinable instancia de justicia que vienen reclamando los pueblos, conscientes de cuanto es indiscutible patrimonio del esfuerzo común de todos los trabajadores. Y desde entonces también se tuvo el pleno convencimiento de que es humillante llevar una vida escasa y miserable, vacía aún de aquello que más fácil se obtiene del suelo mismo. — ¿Cómo puede haber justicia social sin que se logren previamente los términos y medidas de una auténtica justicia laboral?—

Domingo, D. N., 1978, tomo V, pág. 244.

6 Luis Alcalá-Z. y Guillermo Cabanellas, *Tratado de Política Laboral y*

No hay mayor capital que el propio hombre, que todo lo acrecienta y enriquece con su trabajo individual y colectivo. El antagonismo entre las categorías capital y trabajo es artificial y falso. Lo es, en esencia, porque los bienes elaborados — todos sin excepción— son el fruto del trabajo humano, producto de todos, dirigentes y dirigidos, pero que andando el tiempo unos pocos se apropian en mayores proporciones que las adecuadas, despojando de su disfrute al mayor número de sus forjadores. Sigue siendo así, pese a la reconocida superioridad del factor trabajo y la consecuente importancia de su remuneración, y no obstante las reiteradas advertencias de eminentes pensadores, de quienes tomamos los ejemplos siguientes.

Abraham Lincoln, liberador de los esclavos norteamericanos, decía sobre este asunto:

"Puesto que las cosas mejores son producto del trabajo, lo natural y lógico es que dichas cosas pertenezcan a aquellos cuyo trabajo las ha producido. Asegurar a cada obrero el producto íntegro de su trabajo, o por lo menos en la mayor proporción posible, debe ser el objetivo de todo buen gobierno".

Y agregaba:

"El trabajo precede al capital y es independiente de él. El capital es el fruto del trabajo, y no podría existir si éste no lo hubiese precedido. Puede haber trabajo sin capital, pero no capital sin trabajo. Por eso el trabajo es siempre muy superior al capital".⁷

Por su parte John Stuart Mill entendía que los trabajadores tienen derecho a asegurar la subsistencia de todo el pueblo, del cual forman parte, pues la sociedad se compone sobre todo de personas que

⁷ Citado en nuestra tesis sobre *El Salario y Otros Aspectos de Política Social* (1957), en la cual no se indica la fuente.

viven de su trabajo; y aún afirmaba que "el fin principal y el designio de este trabajo es la subsistencia misma".⁸

El Papa León XIII, en su Encíclica *Rerum Novarum* de 1891, advertía tal situación y expresaba:

"Es difícil dar la medida justa de los derechos y obligaciones que regulan las relaciones de los ricos y proletarios, de los que aportan el capital y el trabajo...".
"Vemos claramente que es preciso dar pronto auxilio a los hombres de la ínfima clase, ya que en su mayoría se hallan... en una condición mísera y calamitosa".

Y agregaba en otra parte:

"A aumentar el mal vino voraz usura, la cual, más de una vez condenada por la Iglesia, sigue...la misma en su ser, ejercida por hombres avaros y codiciosos"; para concluir diciendo:

"Del deber de conservar la vida deriva el derecho de procurarse las cosas necesarias para ello. El salario debe ser suficiente para mantener a un obrero sobrio y honesto. Si el trabajador, conminado por la necesidad, se ve obligado a aceptar condiciones duras, sufre una violencia, contra la cual protesta la justicia".

El Papa Pío XII, recordando dicho texto y la Encíclica "Quadragesimo Anno" del Papa Pío XI, del año 1931, nos dice que las tradicionales exigencias de la Iglesia...

"...comprenden, además de un salario justo, suficiente para las necesidades del trabajador y de su familia, la conservación y el perfeccionamiento de un orden social que haga posible una segura aunque modesta propiedad privada a todas las clases del pueblo, que favorezca una formación superior para los hijos de las clases obreras particularmente dotados de inteligencia y buena

8 John Stuart Mill, *Principios de Economía Política*, Fondo de Cultura Económica, Editorial Galatea, México, D. F., segunda edición en español, revisada, 1951, pág. 55. (Traducción del inglés por T. Ortiz, revisada por C. Lara Beutell).

voluntad, y promueva en el barrio, en el pueblo, en la provincia, en la nación, el cuidado y la actividad práctica del espíritu social, que, mitigando los contrastes de intereses y de clases, quite a los obreros el sentimiento de segregación, con la experiencia de una solidaridad genuinamente humana y cristianamente fraterna".⁹

De Hostos denunciaba, al finalizar el siglo XIX, el hecho de que aún en esa época "una considerable porción de los beneficios del trabajo (iba) a manos del capital voraz, en vez de ir a mejorar la vida del trabajador", que —según él— sería lo justo y evitaría las confrontaciones violentas.¹⁰

Pedro Henríquez Ureña nos decía, al referirse a la relación de continuidad entre Europa y América, que "si lo único que hacemos es ofrecer suelo nuevo a la explotación del hombre por el hombre..., no tenemos justificación", ya que ello sólo sirve para multiplicar los dolores humanos que derivan de la acción "que la codicia y la soberbia infligen al débil y al hambriento".¹¹ El soñaba con una magna patria constituida por una sociedad donde se cumpliera "la emancipación del brazo y de la inteligencia".¹²

Efrén Córdova Córdoves entiende que el salario mínimo debe ser "el que sirva para satisfacer las necesidades normales del trabajador y su familia", y lo denomina también "salario vital o de subsistencia".¹³

9 Encíclicas cit. Ver "Ocho Grandes Mensajes", de Jesús Iribarren y José L. Gutierrez G., 8a edic., Madrid 1975. La Encíclica *Mater et Magistra*, del Papa Juan XXIII (15-5-61), pág. 20, refuerza estas ideas al referirse a los criterios de justicia y equidad que deben primar en materia de remuneración del trabajo.

10 Eugenio María de Hostos, *Tratado de Moral*, Obras Completas, vol. XVI, Habana, Cuba, 1939, pág. 215.

11 Ob. cit., pág. 245.

12 Idem supra.

13 Efrén Córdova Córdoves, *Notas de un Curso sobre Relaciones del Trabajo*, Escuela de Administración Pública, Universidad de Puerto Rico, San Juan, 1963, pág. 107.

Mientras tanto, Antonio Ballester Hernández afirma que

*"el salario supone el medio primordial de vida de la mayoría de las gentes", por lo que en torno al mismo "giran los más importantes movimientos obreros de nuestros días", y ello permite comprender que "para su protección se elaboren las más numerosas disposiciones que los Poderes Públicos dictan respecto del trabajador".*¹⁴

Como si fuese poco, cierran estos pensamientos los principios que en su Encíclica "Laborem Exercens" plantea el Papa Juan Pablo II, comentados por el Padre José Arnaiz, S. J., y que se sintetizan como sigue:

*"El trabajador está por encima de las cosas. El trabajo es superior al capital. El hombre es persona y trabaja siempre como persona. El trabajo tiene valor ético por ser una persona quien lo realiza. Carece de fundamento sólido la división de los hombres en clases sociales según el tipo de trabajo que realizan. El trabajo está en función del hombre y no el hombre en función del trabajo. Es erróneo tratar al hombre a la par con los medios materiales de producción. El trabajo es un bien del hombre para el hombre: arduo, útil, gozoso y dignificador. El trabajo es fundamento de la vida familiar, que es derecho natural y vocación del hombre. El trabajo socializa. El conjunto de medios de producción es fruto del patrimonio histórico del trabajo humano. La antinomia entre capital y trabajo no tiene origen ni base en el proceso de producción ni en el proceso económico en general; es sólo moralmente legítimo el sistema de producción que supera radicalmente la antinomia trabajo-capital. El derecho de propiedad está subordinado al derecho al uso común y al destino universal de los bienes. La primacía del trabajo sobre el capital es un postulado de moral social. El trabajo humano incluye valores espirituales. Los derechos del trabajador corresponden a su deber de trabajar. La socialización, para ser racional y fructuosa, ha de tener en cuenta la dimensión personal del hombre".*¹⁵

14 Antonio Ballester Hernández, *Lecciones de Derecho del Trabajo*, Santo Domingo, D. N., 1966, pág. 107.

15 Suplemento del Listín Diario, Santo Domingo, D. N., 5 de diciembre de 1981, pág. 2.

Las coincidencias en torno al valor del trabajo y a la supremacía de éste frente a los demás factores de la vida de relación, según la expresión de los pensadores antes citados, como de muchos otros, son tan contundentes y reiteradas a lo largo de las distintas épocas y a través de los diversos países, que puede resultar innecesario un esfuerzo de tratamiento exhaustivo de sus detalles, aunque sólo sea de sus puntos más relevantes.

De hecho los máximos representantes de las diferentes culturas declaran sostenidamente que la finalidad por antonomasia de las sociedades humanas es la de dar vigencia a la dignidad del ser humano, visto éste en su doble dimensión individual y social. Y esa dignidad reside, precisamente, en su capacidad de trabajo creativo y ennoblecedor.

Los humanistas y científicos sociales, las iglesias, todos los sujetos intervinientes en las acciones de producción, distribución y consumo de bienes y servicios; en fin, todas las personas que se sienten responsables de orientar a sus comunidades, cada día declaran su convencimiento de que el trabajo es el bien más valioso de cada pueblo.

b) Ley natural y ley social

Es una ley natural-irracional, la de que el más fuerte sojuzgue al más débil. Es una ley moral, como fruto que es del raciocinio, y como instancia de civilización, la de que el más fuerte proteja al más débil, pues en caso contrario aquél incurre en abuso y violencia contra éste, y el exceso es inmoral en todas las sociedades humanas, máxime si daña a los congéneres.

En lo que concierne al hombre de alma cultivada y limpia, se interesa mayormente por las instancias morales en procura de una auténtica paz social, la que, para serlo, debe asentarse en claros términos y en

firmes prácticas de justicia, en todas las formas posibles de ésta (productiva, distributiva, conmutativa, tributaria y remunerativa). Y la justicia, al interior de una sociedad, no es posible o no es completa si no se valora debidamente el aporte de cada ciudadano por vía de su trabajo.

La razón se impondrá un día, estamos seguros, al instinto voraz y expoliador; y el poder retrógrado, que sólo sabe aprovechar para sí el patrimonio que a todos los trabajadores pertenece, se pondrá en fuga y pasará a figurar en una página negra de la historia.

c) Advenimiento de un estado de justicia.

Primacía del espíritu

Los días de la auténtica justicia, de la justicia pacificadora y liberadora de todo temor y de toda angustia, advienen inexorablemente. Se acercan y se expresan por todas las vías de la necesaria equidad, aunque en ocasiones se dé la apariencia de que retrocedemos a instancias inicuas, o de que nos estancamos en éstas.

Todavía sufriremos; y tal vez haya de ser así como una forma de aprendizaje y perfeccionamiento, como vía de rectificación de inconductas.

No lo sabemos, de cierto; sólo decimos quizás. Y tendremos que optar en cada ocasión, por un valor inferior —o la negación del valor—, o ya por los auténticos valores sociales; y la justicia es valor auténtico, como lo son la verdad y la libertad.

El estudio minucioso y sosegado nos descubre horizontes promisorios y hermosos, sobre todo cuando advertimos la confluencia de haces esplendentes del pensamiento humanístico más alto y depurado. Es el caso, por ejemplo, de entender y asimilar los mensajes liberadores que hemos transcrito, como también los de esta limitada muestra que a seguidas exponemos:

* "Entre la primacía de la materia y la primacía del espíritu, hay que escoger", nos dice Rennaud de Briey, citado por Bezerra.¹⁶

** Este pensamiento viene a ser reforzado, más recientemente, por Iván Antonovich, cuando expresa:

"Tanto en la sociedad capitalista como en la socialista, el individuo busca intensamente pilares espirituales. La búsqueda es nada fácil. Es tremenda la fuerza de la inercia de los valores agotados. La tarea planteada ante la filosofía es en sumo grado social y moral: el pensamiento teórico tiene la obligación de ayudar a la gente en uno de los períodos más responsables de la historia. La Filosofía tiene que revelar el profundo sentido de los acontecimientos (actuales); mostrar su importancia".^{16-a}

*** Por su parte Alexis Carrel afirma que "El propósito de la civilización no es el progreso de la ciencia y de las máquinas, sino el progreso del hombre".¹⁷

*** En ocasión del cincuentenario de la OIT el Papa Paulo VI expresó en Ginebra, en junio de 1969, lo siguiente:

"Nunca más el trabajo por encima del trabajador, nunca más el trabajo contra el trabajador; sino siempre el trabajo para el trabajador, el trabajo al servicio del hombre, de todo hombre y de todo el hombre".¹⁸

**** Y Gibrán nos dice lo siguiente: "La infelicidad es fruto de la iniquidad del poderoso... y de la brutalidad del rico y codicioso". Y piensa también que "Los dones que provienen de la justicia son superiores a los que se originan en la caridad".¹⁹

16 Bernardo Bezerra de Menezés, conferencia titulada "Noventa Años da Novarum", dictada en la Universidad Católica de Petrópolis, Brasil, el 25 de agosto de 1981, pág. 11.

16-a Iván Antonovich, artículo "El Mundo Actual y el Nuevo Pensamiento Filosófico", El Nuevo Diario, Santo Domingo, D. N., 16-6-89, pág. 8.

17 Alexis Carrel, *La Incógnita del Hombre*, Editorial Diana, S. A., México, D. F., 5ta. edición en español, 1960, pág. 214; traducción del inglés por María Ruíz Ferry.

18 Seg. se lee en Alcalá y Cabanellas, ob. cit., tomo I, págs. 580-581.

19 Jalil Gibrán, *Máximas y Aforismos*, Editora Alfa & Omega, Santo Domingo, D. N., 1ra. edición dominicana, marzo 1986, págs. 107 y 111.

¡Graves admoniciones sintetizadas a modo de sentencias incontestables!; resumen de sabiduría, conducente a elegir las únicas opciones verdaderamente humanas y humanizadoras:

-la dimensión espiritual y moral del hombre por encima de sus dimensiones materiales y formales;

-la equidad por encima de lo inicuo;

-lo justo por encima aún de lo caritativo, sin desconocer el valor de la misericordia;

-la felicidad como un bien de todos, no únicamente alcanzable por los más avisados, audaces, inescrupulosos o poderosos.

Y todo ello así, porque... ¿de qué serviría vivir tan sólo o primordialmente por la materia y para la materia (y en beneficio de unos pocos), rebajando la vida moral, intelectual y espiritual de las mayorías, esencia misma y justificación del hombre plural verdadero?

La paradoja está planteada de manera curiosa, pero se puede resolver fácilmente: el hecho de que por razón biológica lo primero en el tiempo sea tener el pan de consistencia material, no significa en modo alguno que ello sea lo más valioso para el propio hombre y para su sociedad.

Ese pan es sustento, no razón de ser. Lo máspreciado y excelso en el hombre (en el hombre singular y colectivo) —naturalmente supuestas y satisfechas las bases materiales de su existencia— es poder disfrutar de los auténticos valores de la civilización.

La justicia, la dignidad, la libertad, la vida exenta de temores y estrecheces, constituyen valores incontrastables e irrenunciables. Así, hay que levantarlos, más allá, y por encima de las meras materialidades, para alegría de la totalidad de cada pueblo.

A fin de promover y sustentar esos valores de una manera firme y perdurable se necesita de un conjunto de elementos indispensables, como son principalmente los de tener plena conciencia –generalizada– del sendero que debe seguirse, contar con políticas y gobiernos idóneos y bien inspirados, y desarrollar una potente voluntad social que pueda realizar las mejores metas individuales, grupales y comunitarias, metas que representen en verdad el bienestar integral de toda la población de cada país, y no sólo el provecho de pequeños grupos y capas de privilegiados.

d) La situación mundial y la situación dominicana

Con referencia a la política y la moralidad pública, en lo tocante a los asuntos de Estado que pueden beneficiar o perjudicar a los ciudadanos en su nivel de vida, De Hostos decía –ya a fines del siglo pasado, y en relación con muchos países del Viejo y del Nuevo Continentes– lo que a continuación se anota:

"No hablemos de la política; le basta ser una rama del derecho para estar ligada a la moral; ya lo hemos visto. Hablamos de la política activa, del continuo aplicar el derecho a las formas del vivir social, del continuo ludir de poderes con derechos, en la lucha continua por el poder.

"La ineficiencia de la moral en la política se ha convertido en regla de conducta universal. En los países poderosos y en los débiles, en las viejas nacionalidades y en las naciones recién nacidas, cuando el Estado está fundado en tradiciones, lo mismo que cuando es guiado por el derecho (positivo), si el objetivo de la política nacional es la prepotencia internacional, o si la insuficiencia de medios y recursos reduce la política a querellas de caudillos, en todas partes está la política tan divorciada de la moral, que es una prueba de incapacidad política el mostrarse inclinado a ser moral.

"A excepción, en Europa, de aquellos países en los cuales la adherencia de los grupos sociales es por sí sola una

fuerza moralizadora, en todas las demás es necesariamente corrompida y corruptora la administración pública".

"A excepción, en América, de aquellas sociedades fundadas en la tradición jurídica de los anglosajones, y de dos o tres de origen latino que han reaccionado vehementemente contra la desorganización del coloniaje, las restantes son organismos corroídos".²⁰

Pasemos a un estadio más reciente y al caso del mundo subdesarrollado, principalmente.

Entre todos los países atrasados, probablemente el dominicano no es el que padece mayores carencias materiales, pero tenemos que ser cada vez más previsores, y cada día hemos de adoptar mejores decisiones, para que podamos evitar ser parte notable de un cuadro tan tétrico como el que se describe en un documento de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), del cual extractamos los siguientes párrafos:

"¿Qué le sugiere a usted esta estadística según la cual el año 1981 ha sido se 'emergencia silenciosa'? Cuarenta mil niños han muerto silenciosamente cada día; 100 millones de niños se han acostado hambrientos todas las noches; 10 millones de niños se han convertido en deficientes físicos o mentales; 200 millones de niños entre los 6 y 11 años de edad han contemplado en silencio cómo otros iban a la escuela; en fin, un quinto de la población mundial (es decir, más de mil millones) han luchado en silencio por la mera supervivencia. Ha sido un año en el que las tendencias económicas indican que el avance contra la pobreza no sólo está haciéndose más lento, sino que incluso está habiendo un retroceso".

"Hace sólo dos años — prosigue el informe de la FAO— el Banco Mundial afirmaba que la población total en condiciones de pobreza absoluta era de 780 millones. Con

²⁰ Ob. cit., pág. 214.

arreglo a una previsión optimista —decía entonces dicho Banco— ese número quedaría reducido a 720 millones hacia finales del decenio de 1980. En términos pesimistas, aumentaría a 800 millones durante dicha década".²¹

Ya estamos en los comienzos de los noventa, y la población dominicana mayoritaria ha contemplado su acelerada depauperación en los años más recientes, no sólo como efecto de incidencias foráneas indiscutibles, sino también —y quizás mayormente— como resultado de la voracidad insaciable y el irrefrenable espíritu de enriquecimiento ilícito de muchos de sus malos hijos, en perjuicio de las capas sociales más desprovistas en términos materiales. Ojalá estemos a tiempo de evitar un mayor agravamiento de la inicua e inhumana situación que hoy sufrimos. Un liderazgo capaz y plenamente dedicado a realizar tan ingente misión, tal vez sea el factor determinante en la senda de la recuperación de los niveles de vida perdidos, y de la dignificación y redención de nuestro pueblo, que merece un destino mejor.

Evidentemente, se da una relación directa entre el enriquecimiento excesivo de unos pocos —en innumerables casos sirviéndose de la función pública— y el acelerado empobrecimiento de muchos que cristianamente sólo se sostienen del sudor de su frente, si es que tienen empleo o se procuran alguna ocupación escasamente rentable. Es a este tipo de situación que probablemente se refiere el Padre Sebastián Cavalotto, en nuestro medio, cuando proclama que "Hay que repartir de nuevo"²²; y ciertamente, hay que repartir de nuevo, mas no sólo en lo atinente a los bienes materiales, sino también a

21 Tomado del diario El Caribe, Santo Domingo, D. N., 16-2-82, pág. 18. (Artículo de Argentina de Alvarez, incluido en dicha fuente).

22 Tomado del Listín Diario, Santo Domingo, D. N., 13 y 19 de enero de 1982, págs. 6 y 7, respectivamente.

todo cuanto viene comprendido en las esferas de la cultura, la educación, los medios de salud integral, la erradicación del vicio, la promoción de la vida honesta, el adiestramiento técnico necesario, las oportunidades de trabajo, la asignación de salarios y beneficios adecuados, y la exigencia de aceptables niveles de rendimiento a cada cual..., por ejemplo.

Tres decenios han transcurrido desde que fue decapitada la tiranía trujillista. En ese lapso los trabajadores dominicanos han luchado con tenacidad por que se mejoren sus condiciones de vida, labor y desenvolvimiento en todo sentido. Sin embargo su lucha ha sido mayormente salarista debido a inmadurez —quizás explicable inmadurez— de los núcleos dirigentes de las organizaciones políticas y laborales, amén de otras debilidades propias de los movimientos obreros de los países emergentes, países que en su mayoría aún son colonias o semicolonias de las naciones más poderosas. Esa lucha, precisamente por ser salarista, es incompleta y ha resultado ineficaz; y en ocasiones hasta ha resultado contraproducente para el trabajador, en la medida en que se observa que los niveles de precios de los artículos de primera necesidad han crecido en forma más acentuada que los niveles mínimos y generales de sueldos, como bien se aprecia en la obra de Del Rosario e Hidalgo²³, lo mismo que en las partes IV y IX de este manual.

A hechos como los anotados hay que agregar, por un lado, que los beneficios extrasalariales sólo en muy escasas entidades nacionales representan un índice apenas aceptable para el personal dependiente, en su mayoría; y, por otra parte, que en nuestro medio son muy escasos los conocimientos teóricos y las destrezas técnico-prácticas que en materia de administración y valoración del trabajo han de utilizarse para ganar,

23 Ob. cit. en la Introducción.

siquiera gradualmente, estadios de objetividad, consistencia y equidad en la compensación de ese personal dependiente.

Una ni dos golondrinas hacen verano. Tienen que ser amplias legiones las que se concienticen, eduquen, preparen y luchen en favor de las metas redentoras de nuestras clases y capas laborales. Y esa lucha tiene que librarse en todos los frentes..., y tiene que incluir inexorablemente — como ya se ha dicho— las vertientes internas de producción, distribución y consumo..., así como las vertientes externas del logro de la cabal soberanía, del ejercicio de un equitativo comercio entre las naciones, la racionalidad del endeudamiento externo, la reversión de las riquezas mal habidas, en favor del pueblo que es su verdadero productor..., y otras tantas formas de preservación y justa repartición de los bienes, rentas y oportunidades de mejoramiento de todos y cada uno de los integrantes de nuestra nación..., bienes que a todos nos pertenecen; acompañadas — esas macromedidas— de los estudios técnicos de cobertura institucional, sectorial y nacional, que faciliten practicar de verdad esa justicia en todos y cada uno de los centros de trabajo.

Después de esos momentos históricos, ¡cuánto han desmejorado su conducta muchos ciudadanos, y cuánto más se han visto legiones innumerables — empujadas por aquéllos— a inadmisibles condiciones de indigna e indignante miseria material y moral! No les ha importado, a dichos explotadores y corruptores, el consejo paternal del Forjador de nuestro Estado independiente, Juan Pablo Duarte y Díez, quien, presintiendo tal vez nuestras pruebas tremendas en este devenir tortuoso — que pareciera no tener fin—, musitaba apenas, probablemente con triste acento:

"Sed justos, lo primero, si quereis ser felices. Ese es el primer deber del hombre. Y sed unidos; así apagaréis la

tea de la discordia y venceréis a vuestros enemigos, y la Patria será libre y salva. Yo obtendré la mayor recompensa, la única a que aspiro, al veros libres, felices, independientes y tranquilos".

Sin auténtica justicia, realizada en todos los planos, formas y vertientes, no es posible valorizar como es debido el trabajo socialmente útil de los ciudadanos que producen, truecan, transfieren y consumen.

Sin justicia no se puede lograr una auténtica paz, en lo laboral ni en lo familiar, ni a nivel de las colectividades intermedias ni en el ámbito nacional, ni en las relaciones entre empresas, gobiernos y trabajadores. Y seguramente por ello es que el Evangelista se adelantaba a gratificar a los hombres de buena voluntad, cuando proclamaba:

"Bienaventurados los propiciadores de paz, porque serán auténticos hijos de Dios".²⁴

e) Dificultad de valorar el trabajo y de fijar los salarios en forma justa.

La cuestión de valorar justamente el trabajo humano teniendo en cuenta sus diversas vertientes, modalidades y exigencias, es sumamente difícil. Así lo han advertido notables autoridades del campo de la economía, de las ciencias sociales y de la administración. A mediados del siglo pasado Stuart Mill expresaba sobre este asunto lo siguiente:

"No es una operación sencilla, ni mucho menos, calcular el trabajo del que resulta una mercancía determinada. Los factores que intervienen en el cálculo son muy numerosos, tanto, que a algunas personas tal vez les parezcan infinitos; pues si contamos el trabajo del herrero que hizo el arado como parte del trabajo empleado en hacer el pan, ¿por qué no también (podría preguntarse) el trabajo de hacer las

*herramientas usadas por el herrero, y las herramientas empleadas en hacer éstas, y así sucesivamente hasta el principio de las cosas?*²⁵

También se podría mencionar, respecto de este punto, a otros clásicos de la economía capitalista (por ejemplo a David Ricardo y Adam Smith); en torno a dicha economía —comparada con la economía socialista—, a Carlos Marx, Federico Engels, el Manual de Economía Política de la Academia de Ciencias de la URSS, a P. Nikitin; lo mismo que a uno que otro de los modernos economistas y expertos en administración del trabajo, gerencia de personal, y análisis de sueldos y otras retribuciones del trabajo. Ahora nos referiremos a algunas de esas fuentes.

Tratando de la compensación del trabajo a través del salario, Federico Engels —en su Introducción a la obra "Trabajo Asalariado y Capital" de Carlos Marx (edición de 1849)—, a su propio decir, modifica el texto original, según el cual "el obrero vende al capitalista su trabajo", debiendo entenderse que la operación en verdad no consiste en vender el trabajo, puesto que éste no es una mercancía o efecto de comercio, sino que lo vendido viene a ser "su fuerza de trabajo"; y aclara que "no se trata de ninguna sutileza de palabras, ni mucho menos, sino de uno de los puntos más importantes de toda la economía política".²⁶

Razona Engels —según aparece de la página 7 en adelante— en la forma siguiente:

- 1 "¿Cómo se determina el "valor del trabajo"? Por el trabajo necesario encerrado en él. Pero, ¿cuánto trabajo se encierra en el trabajo de un obrero durante un día, una semana, un mes, un año?— El

²⁵ John Stuart Mill, *Principios de Economía Política*, FCE, Editorial Galatea, 2da. edición en español, revisada, México, D. F., 1951.

²⁶ Carlos Marx, ob. cit., Moscú, URSS; introducción de Federico Engels; traducción del texto alemán de 1891, sin fecha, págs. 5 y 6.

trabajo de un día, una semana, un mes, un año. Si el trabajo es la medida de todos los valores, el "valor del trabajo" sólo podrá expresarse en trabajo. Sin embargo, con saber que el valor de una hora de trabajo es igual a una hora de trabajo, es como si no supiéramos nada acerca de él. Con esto no hemos avanzado ni un pelo hacia nuestra meta; no hacemos más que dar vueltas en un círculo vicioso".

- 2 "La Economía clásica intentó, entonces, buscar otra salida. Dijo: el valor de una mercancía equivale a su costo de producción. Pero, ¿cuál es el costo de producción del trabajo?— Para poder contestar a esto, los economistas se ven obligados a forzar un poquito la lógica. En vez del costo de producción del propio trabajo, que, desgraciadamente, no se puede averiguar, investigan el costo de producción del obrero. Este sí que puede averiguarse, aunque varía según los tiempos y las circunstancias...".

Más adelante agrega (conforme a extracto nuestro):

- 3 "Sobre la base de este modo de producción (capitalista), el costo de producción del obrero consiste en la suma de (los) medios de vida — o en su precio en dinero— necesarios para que dicho obrero pueda trabajar y mantenerse en condiciones de seguir trabajando...".
- 4 "El trabajo no tiene solamente un valor, sino dos, ...bastante distintos". (Un valor para el trabajador, otro valor superior para el capitalista o empleador —acotamos nosotros, procurando interpretar correctamente a Engels—).

El sigue diciendo:

- 5 "Más absurda aparece todavía la contradicción, si reducimos a tiempo de trabajo los valores

expresados en dinero. En la jornada total de trabajo se crea un valor nuevo de X cantidad. Por tanto, en la mitad de esa jornada (se crea un valor igual a la mitad de X). Por doce horas de trabajo, por ejemplo, se le entrega al obrero, como valor equivalente, el producto de un trabajo de seis horas. Por lo tanto, o el trabajo tiene dos valores, uno de los cuales es doble de grande que el otro, ¡o doce son igual a seis! En ambos casos estamos dentro del más puro absurdo. Por más vueltas que le demos, mientras hablemos de compra y venta del trabajo y de valor del trabajo, no saldremos de esta contradicción..."

- 6 "La fuerza de trabajo es, en nuestra actual sociedad capitalista, una mercancía —asegura Engels—; una mercancía como otra cualquiera, y sin embargo muy peculiar. Esta mercancía tiene, en efecto, la especial virtud de ser una fuerza creadora de valor, una fuente de valor, y, si se la sabe emplear, de mayor valor que el que en sí misma posee..."

Y cierra Engels su reflexión expresando:

- 7 "Con cada nuevo descubrimiento científico, con cada nuevo invento técnico, crece este remanente de la producción diaria sobre su costo diario, reduciéndose, por tanto, aquella parte de la jornada de trabajo en que el obrero produce el equivalente de su jornal, y alargándose, por otro lado, la parte de la jornada de trabajo en que tiene que regalar su trabajo al capitalista (ya que éste no le paga nada). Tal es el régimen económico —decía— sobre el que descansa toda la sociedad capitalista actual: la clase obrera es la que produce todos los valores... (Pero estos valores no pertenecen a los obreros, sino a los propietarios...). Por lo tanto, de la masa de productos

creados por ella, la clase obrera sólo recobra para sí una parte. (La parte del capitalista se acrecienta, mientras que la del obrero sólo aumenta muy lentamente y en proporciones insignificantes, cuando no se estanca o incluso disminuye, como acontece en algunas circunstancias)".*

La experiencia diaria de nuestro tiempo también muestra que la valoración justa del trabajo humano presenta grandes dificultades, por lo mismo de que el propio trabajo sigue siendo de difícil cálculo y medición en la mayoría de los casos.

De muchas otras maneras se puede demostrar esa dificultad. Agustín Reyes Ponce, al definir la administración de sueldos, dice que "es aquella parte que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa".²⁷

Este autor manifiesta que la importancia de esta materia ha de reconocerse en función de lo que el salario representa "para el trabajador, para la empresa, para la sociedad, para la estructura económica de un país y para la práctica profesional". (Pág. 30 de la misma obra).

A nuestro modo de ver, lo reiteramos, lo que ocurre en esencia es que muchas veces el empleador se reserva, del precio en que vende las mercancías, una porción exagerada de ese precio, si se la compara con la porción que abona al trabajador. Esa exagerada porción es la que el socialismo denomina "plusvalía" o parte de los beneficios sociales que para sí se apropian el capitalista-empleador o el intermediario, en

* Conclusión de la cita. No requiere comentario alguno.

²⁷ Agustín Reyes Ponce, *Administración de Personal*, parte II, sexta reimpresión, México, D. F., 1976, pág. 29.

perjuicio de los trabajadores que contribuyen significativamente a producir esos beneficios, o en perjuicio de los simples consumidores (sean éstos o no trabajadores propiamente dichos). O — expresado en una forma más amplia— que de lo que se trata, dentro de cualquiera de las distintas formas de las relaciones de producción, es indiscutiblemente de una flagrante injusticia, de fácil percepción para todo el que quiera verla. Ni más ni menos. Y esto es lo que viene evidenciándose a lo largo de los siglos, con la presencia de un exiguu número de hombres extremadamente ricos y poderosos, colocados en grave y detestable contraste con grandísimas legiones de explotados y desposeídos, en la mayoría de los países; aquéllos —a plenitud de verdad sabida— convertidos en potentados a costa del sacrificio de éstos..., míseros fantasmas o apenas caricaturas de personas. Y las iniquidades se observan por doquier.

Ante tal dificultad de valorar debidamente el trabajo, lo que acarrea dificultad de determinación de salarios justos —una y otra evidenciadas a través de la experiencia de muchos profesionales y entendidos en la materia—, experiencia expresada en múltiples fuentes (una parte ínfima de las cuales hemos citado), pensamos que lo pertinente es hacer diferenciación entre lo que debe concebirse como justo y lo que puede considerarse como adecuado, suficiente o aceptable, porque pueda asegurar un nivel de vida individual y familiar satisfactorio en términos medios, aproximados a los de otros pueblos de mayor progreso general.

Estando advertidos de que son diversos los criterios, factores y fines a considerar en este asunto, también debemos tener presente que cualquier propósito de excesiva simplificación que se haga al efecto, antes que facilitar el logro de soluciones satisfactorias podría conducir más bien a nuevas

frustraciones y a requerir muchos esfuerzos adicionales destinados a analizar esos elementos. No obstante ese temor, y sobreentendidos los fines primordiales de la adecuada valoración del trabajo, que sintetizamos en los términos de pagar debidamente el esfuerzo productivo, de procurar bienestar al trabajador y su familia, de dignificar la vida de éstos, y de dar sentido a esa vida promoviendo la realización más plena posible de esos ciudadanos en las sanas vertientes que elijan, en lo adelante nos referiremos a algunos medios generales y especiales que entendemos se deben utilizar a efectos de asegurar la consecución de dichos fines en formas y medidas razonables.

f) Medios generales de valoración del trabajo.

Cada país puede hallar múltiples vías para alcanzar las mejores soluciones a sus distintos problemas sociales. Así, estamos seguros de que la República Dominicana sabrá cumplir jornadas conducentes al logro y a la puesta en ejecución de su derecho de soberanía o autodeterminación, dentro de un marco de sana interdependencia y provechoso intercambio con las demás naciones; y también estamos seguros de que, alcanzada esa instancia, querrá y podrá dedicarse a tomar amplias medidas indispensables para impulsar el progreso integral, como son, entre otras, las que se enuncian a continuación:

1. mayor producción de bienes y servicios básicos para una subsistencia decorosa, mediante eficaces reformas agraria, urbana e industrial; y fijación de prioridades racionales;
2. sólo exportar verdaderos excedentes de esos bienes de subsistencia, y al efecto establecer controles rígidos y sanciones severas a los transgresores de las normas vigentes en la materia;

3. implantar controles efectivos de los precios fijados a dichos bienes, en forma oficial, así como penalizar drásticamente su acaparamiento y la especulación con los mismos;
4. establecer tiendas y mercados populares para expendio de los artículos componentes de la canasta familiar, en condiciones verdaderamente humanas, aceptables;
5. prohibir la importación de bienes suntuarios e imponer grave penalización al contrabando de éstos;
6. creación de suficientes empleos útiles;
7. fijación de salarios suficientes, en los niveles más justos posibles, para todos los grupos de trabajadores;
8. establecer nuevos servicios de salud para la población pobre, y provisión adecuada de medicamentos indispensables;
9. provisión y mejoramiento de los bienes y servicios públicos más importantes, como son los de agua potable y de regadío, energía, transporte y vialidad; educación, adiestramiento y cultura; higiene y ornato locales; gimnasia, deporte y recreación;
10. comercio de divisas únicamente a cargo de entidades estatales autorizadas a ello por Ley, como son el Banco Central y el Banco de Reservas, con el fin de garantizar la fortaleza del signo monetario nacional en la mayor medida posible; sobre todo porque es harto sabido que el libre cambio de monedas fuertes del comercio internacional, como es el caso del dólar norteamericano en nuestro medio, puede afectar negativamente nuestra economía y toda la vida social;

11. control eficaz de las emisiones monetarias, así como adopción de otras medidas económicas, sociales y laborales que contribuyan eficazmente a contrarrestar la inflación general;
12. provisión de viviendas aceptables a las familias que carecen de techo;
13. desarrollo de adecuadas instancias de seguridad y asistencia en favor de los sectores más pobres;
14. apoyo oficial adecuado para que la contratación colectiva en el área laboral sea conducida en forma civilizada, con participación de organizaciones de trabajadores maduras y fuertes, actuantes dentro de un marco de auténtica legalidad, seguridad y libertad. A este efecto cabe recordar la sentencia de Lacordaire, en el sentido de que "entre el fuerte y el débil, entre el rico y el pobre, es la libertad la que mata, es la ley la que emancipa, es la libertad la que mata, es la ley la que emancipa", dándonos a entender que la libertad no ha de ser excesiva porque así se convierte en libertinaje y éste propicia todos los abusos e iniquidades, sino que debe ser siempre vigilada por las autoridades y por el propio pueblo; y haciéndonos ver — por otra parte— que lo más importante no es emitir leyes, reglamentos, decretos, ordenanzas, resoluciones, sentencias o laudos, o establecer convenios y contratos, sino más bien administrar esas normas y decisiones en forma efectiva y para beneficio de todas las partes directamente interesadas, y de la sociedad como un todo;
15. instauración y desarrollo de sistemas eficaces de administración de personal en las distintas instituciones, comprensivos de los modernos elementos técnicos, como medios idóneos para racionalizar, entre otros, el régimen de remuneración;

16. apoyo oficial eficiente para que se puedan alcanzar metas sociales tan significativas como las siguientes:

-la unificación sindical auténtica, madura y permanente;

-un cooperativismo bien concebido y fuertemente promovido y respaldado por el Estado y por toda la comunidad nacional;

-un accionariado laboral conscientemente planeado y eficazmente ejecutado, en empresas productivas, tanto públicas como privadas y mixtas;

-el adecuado desarrollo de las figuras de la codirección de las instituciones, y la participación equitativa en sus beneficios;

-la institucionalización de múltiples núcleos populares de vigilancia de los precios de los artículos componentes de la canasta familiar, y de otros bienes y servicios de interés social.

g) Medios específicos de valoración del trabajo.

Más allá de los tipos de acciones que se señalan en el literal anterior es necesario diseñar y aplicar un conjunto de medios particulares y concretos, destinados a producir dicha valoración. Entre estos hay que considerar por lo menos los siguientes:

1. programación y organización de las entidades y empresas, conforme a los planes de desarrollo nacional, y según los principios de las ciencias políticas, económicas, sociales y administrativas;
2. revisión o elaboración de las normas necesarias para una buena administración del trabajo;
3. clasificación, ordenación y valoración de cargos y funciones de desempeño individual;

4. realización de estudios periódicos del costo de vida individual y familiar;
5. análisis de sueldos básicos y de beneficios económicos adicionales, ya en forma interinstitucional, ya en forma intersectorial e interregional;
6. ejecución de estudios dirigidos a la determinación y aplicación de incentivos morales en favor del trabajador;
7. cálculos sobre costos de implantación de los resultados de dichos estudios; e interrelación de esos costos con otros elementos, tales como cuantía de la nómina vigente, presupuesto, volúmenes de operaciones, utilidades obtenidas en uno o más ejercicios, etc;
8. evaluación del desempeño individual, dentro de un sistema de evaluación integral de los servidores de cada entidad;
9. establecimiento de la exención legal de los salarios de subsistencia de toda tributación directa, para lo cual se tengan en cuenta las fluctuaciones del costo de la vida;
10. utilización de métodos y procedimientos de medición del trabajo, tanto agropecuario, minero e industrial, como financiero, comercial, administrativo y de servicios, que se adapten a la cultura y al estadio de desarrollo en que nos hallamos;
11. creación de comités especializados en materia de compensación del trabajo, en todas las entidades públicas, privadas, autónomas y mixtas; o al menos en los distintos sectores de producción de bienes y servicios;
12. dar tratamiento especial a determinados tipos de trabajos, en atención a su naturaleza, preparación

y esfuerzos requeridos, riesgos, formas de ejecución, jornadas y horarios, etc., tales como trabajo por piezas o a destajo; por obra, servicio o tiempo determinados; labores especializadas..., por ejemplo.

13. fijación de primas o sobresueldos que se justifiquen, por cantidad de productos, calidad de éstos, variedad, dedicación, exigencia de creatividad etc;
14. aplicación de los métodos cuantitativos y los procesadores electrónicos de informaciones, como elementos de gran utilidad en las actividades destinadas a valorar el trabajo;
15. actuación armónica y eficaz de los organismos competentes en este campo tan sensible, como son principalmente la Secretaría o el Ministerio del Trabajo y sus dependencias especializadas en áreas de su jurisdicción, las oficinas centrales e institucionales de administración de personal, el o los órganos de seguridad y asistencia laboral y social, los órganos elaboradores de estadísticas atinentes al trabajo y a los intereses de la comunidad, el Banco Central o el órgano que haga sus veces, la Oficina Nacional de Presupuesto, los departamentos de contabilidad, organización y métodos, informática y auditoría; las organizaciones de profesionales y trabajadores de los distintos ramos de actividades, etc.

Los procesos normativos y técnicos de valoración del trabajo pueden realizarse principalmente a partir del mejoramiento educativo y cultural de cada pueblo, por un lado, y de la acción política del Estado a través de sus organismos, por otra parte.

En resumen, y circunscribiéndonos a las acciones administrativas que corresponden a las entidades

públicas y a las empresas privadas y mixtas, dicha valoración necesariamente ha de ser realizada por dos vertientes principales, cuyos resultados respectivos al final deben confluir y ser armonizados. Una vertiente es de naturaleza objetiva, por cuanto los análisis y elaboraciones giran en torno a cosas, como son: políticas, normas, estructuras, funciones, cargos, sueldos, diversas formas de incentivos materiales y costos financieros. La otra vertiente es de índole subjetiva, visto que las ponderaciones, apreciaciones y decisiones deben ser hechas por personas y en relación con las personas que desempeñan los cargos.

Para trabajar en ambas vertientes se requiere la utilización de criterios y medios técnicos que sean apropiados para garantizar razonablemente las deseables instancias de uniformidad, consistencia, confiabilidad y justicia para las partes interesadas; es decir, instancias que signifiquen racionalidad y eficacia dentro de cada situación dada.

Son procesos en los que deben primar esencialmente factores objetivos, los de análisis de los deberes y requerimientos de los cargos como tales, hasta culminar con la adecuada clasificación de éstos; valoración y jerarquización de cargos mediante instrumentos profesionalmente elaborados; estudios reales, controlables y verificables del costo de vida individual y familiar, y de las fluctuaciones de ese costo; observación detenida del mercado de sueldos y beneficios; y cálculo fehaciente, fácilmente comprobable, de los costos de las compensaciones vigentes en un momento dado, lo mismo que de los costos de las nuevas fórmulas compensatorias a ser propuestas.

En cambio, son procesos en los cuales caben primordialmente consideraciones subjetivas, los de evaluación y calificación del rendimiento, de la diversidad y calidad del trabajo realizado, de la

disciplina, de la capacidad de dirección o supervisión, de la creatividad y el aporte de iniciativas útiles, del potencial de desarrollo individual y de la conducta laboral y cívica de dichos sujetos.

En adición a los señalamientos anteriores es conveniente aclarar que aunque se enfatice en una u otra vertiente, con referencia a objetos o a personas, no se debe olvidar que en ambos casos siempre será necesario (y hasta imperioso, si se desea equidad) procurar el más alto grado de concreción, objetividad, raciocinio y aceptabilidad de los resultados por todas las partes envueltas, de modo que se alcance el mayor grado de satisfacción de éstas, lo mismo que el subsecuente clima de paz laboral en cada ámbito de trabajo.

h) Planos de valoración del trabajo.

Siendo el trabajo humano el factor social más importante, por su capacidad de crear bienes útiles en favor de la propia sociedad, es necesario visualizar su valoración, no sólo de un modo unilateral y simple, sino conforme a su muy variada riqueza de formas, elementos y proyecciones actuales, lo mismo que en atención a las potenciales manifestaciones que en sí encierra hacia el porvenir. Así el trabajo puede estar sujeto a apreciaciones que van desde lo individual hasta lo supranacional, pasando por los niveles familiar, grupal, entitativo o empresarial, local y nacional. Cada persona que trabaja productivamente tiene una idea del valor de su propia aportación a la comunidad; las instancias intermedias señaladas tienen un papel que jugar en este asunto; y la OIT — como el nivel de orientación más alto y amplio en materia de relaciones laborales— también toma parte en las acciones encaminadas a la debida valoración del trabajo, al menos sugiriendo en cuanto a criterios básicos, normas razonables y comparación de

experiencias nacionales, regionales y mundiales, aprovechables por cada país.

En adición a ese señalamiento general entendemos que los empleadores y los empleados, en los distintos sectores de actividades, pueden y deben servirse de distintas instancias de valoración del trabajo; y entre tales instancias se pueden considerar algunas como las siguientes:

- 1ra. asesoría técnica en materia de valoración de cargos y funciones, análisis del costo de la vida, estudio de remuneraciones, y proyección de escalas salariales y otros beneficios laborales;
- 2da. comisiones bipartitas o tripartitas (de empleados, empleadores y/o Estado), que estudien los informes de los asesores;
- 3ra. juntas directivas o de administración de las distintas entidades, que ponderen o decidan sobre los informes de las citadas comisiones; y
- 4ta. el Comité Nacional de Salarios – en el caso dominicano–, o el órgano que haga las veces de éste, en otros países.²⁸

I. 2. Principios específicos aplicables en materia salarial:

Los fines de la valoración económica de cargos, que primordialmente se sintetizan en justicia compensatoria, bienestar, entrega cabal al trabajo y eficiencia en éste, se alcanzan en mejor forma mediante la aplicación cuidadosa de determinados preceptos o criterios derivados de una larga experiencia en el campo de las relaciones del trabajo. Esos principios

²⁸ Organos especiales -como son las oficinas centrales o gerencias de personal de los gobiernos y empresas, las de estadísticas etc.- también deben contribuir a la misión de justipreciar el trabajo productivo.

conforman la mejor teoría en esta materia; muchas veces están consagrados en las normas vigentes; y pueden identificarse —la mayoría de ellos— en los términos siguientes:

a) Principios de clasificación y valoración de cargos.

Estos principios son los que se enuncian a continuación:

1. Clara identificación de todos los cargos que han de ser clasificados y valorados; es decir, delimitación precisa del universo de puestos dentro del cual se desea racionalizar el régimen de compensación laboral;
2. Jerarquización de los cargos claves que han de servir de base para los estudios de sueldos, de manera tal que se pueda utilizar como marco de referencia para comparar todos los demás cargos con dichos cargos-claves. Así se facilita la valoración relativa de unos y otros;
3. Análisis racional de las tareas y los deberes de todos y cada uno de los cargos que han de ser clasificados, como vía indispensable para lograr una buena especificación de cada clase de cargos;
4. Comparación de factores. Este criterio ha de estar presente todas las veces que se desee analizar eficazmente los cargos de cualquier entidad, conforme se indicó en el numeral anterior. Todo trabajo de análisis requiere esfuerzos comparativos;
5. Distribución ocupacional de todos los cargos del universo escogido, cuidando de crear Grupos realmente homogéneos —a su propio interior respectivo—, para así facilitar las comparaciones inter-cargos e intergrupos, y, con ello, las valoraciones más equitativas posibles;

6. Representatividad de las especificaciones (o descripciones de cargos), en el sentido de que cada una de ellas abarque verdaderamente a todos los cargos que sean sustancialmente similares por sus características principales;
7. Claridad de las tareas, responsabilidades, deberes típicos y requisitos, de modo que se faciliten las labores de agrupamiento, separación y valoración de los cargos, lo mismo que la comprensión de las características propias de cada clase;
8. Eliminación de extremos en el número de clases de cargos. Esto significa que se debe evitar, por un lado, que subsista una excesiva cantidad de clases de cargos; y por otra parte, que se llegue a una excesiva concentración de muchos cargos en muy escasas y rígidas denominaciones;
9. Racional graduación de factores a ser valorados. Este principio es uno de los de más difícil cumplimiento en la práctica. Los factores generales deben ser comunes a todos los cargos, o a la gran mayoría de éstos; y sus valores extremos e internos deben ser medibles en base a una o más escalas que se elaboren al efecto. Entre tales factores cabe mencionar los siguientes: a) Conocimientos Generales exigibles por el cargo; b) Conocimientos Específicos requeribles; c) Experiencia previa; d) Período de Prueba; e) Dirección y Supervisión; f) Iniciativa o Creatividad; g) Relaciones Personales que implica el cargo; h) Esfuerzo Requerido; i) Condiciones de Trabajo; j) Consecuencia de Errores. (EL GRAFICO 15 constituye una Tabla de Valoración de Cargos, en Puntos, en base a los diez (10) factores antes señalados, cada uno con Escala de CERO a CIEN puntos. Estas puntuaciones pueden ser uniformes, o pueden

ser distintas —de una a otra Escala—, a opción de los interesados).

10. Utilización de un método adecuado para valorar las clases de cargos. Esta es una cuestión importante. De los métodos que se explican en la Parte III nos parece que el Método de Puntuación es preferible a los demás, por las razones que allí se explican. (EL GRAFICO 15, procura representar este método). En entidades muy pequeñas se puede prescindir de éste y usar uno más simple y directo;
11. Objetividad de la clasificación y la valoración. Los procesos destinados a clasificar y valorar cargos tienen como materias o cosas a ser tratadas: los cargos como tales, los elementos constitutivos de éstos, sus sueldos y demás características intrínsecas. Esos procesos, como se ve, no se refieren al empleado o trabajador, sino a los cargos en sí, como objetos administrativos que son. Por eso se afirma corrientemente que al llevarlos a cabo se debe dejar de lado a los sujetos; es decir, hay que clasificar y valorar cada cargo independientemente de la persona que lo ocupe, en forma objetiva. El aspecto subjetivo (personal) ha de ser evaluado por otros medios, aunque el cargo constituya luego un punto de comparación para determinar quiénes llenan o no sus requisitos.
12. Marco de referencia para los demás procesos de administración de personal. El doble proceso de clasificación y valoración de cargos, en términos de sus resultados concretos, debe ser útil para todas las demás instancias principales de la gerencia de personal. Entre tales instancias cabe señalar los subsistemas de: Reclutamiento y Selección; Evaluación del Desempeño y Otorga-

miento de Incentivos; Programación y Ejecución de Actividades de Adiestramiento; Supervisión; Remuneración; y Régimen Disciplinario.

b) Principios de análisis y fijación de salarios.

1. Igualdad de salario para cargos iguales (o muy similares, o equivalentes en puntos), siempre que sean desempeñados en condiciones equiparables. (A este criterio se refieren el "Principio VI" y el Artículo 186 del Código de Trabajo Dominicano). Implícitamente este criterio establece que, aún tratándose de una misma clase de cargos, si los incumbentes de éstos tienen rendimiento y méritos de trabajo diferentes —determinados mediante adecuada evaluación del desempeño—, también pueden recibir ingresos distintos, debido a incentivo adicional, aunque la Escala Salarial de la clase de cargo siga siendo la misma. A este efecto véase la Parte VII-3 de este manual (Gráficos 48 y 49).
2. Respeto de los niveles remunerativos establecidos. Si las disposiciones gubernamentales, un convenio colectivo o un contrato individual estipulan una remuneración, ésta debe ser mantenida; no puede ser rebajada, pero sí aumentada.
(El Artículo 185 del Código de Trabajo Dominicano prevé esta cuestión).
3. Relación proporcional entre los salarios y los valores en puntos. Si se utiliza el Método de Puntuación para valorar los cargos, parece ser un sano principio el de que cada punto asignado a cualquier cargo tenga un mismo valor. Esta es la base que asegura proporcionalidad directa en la distribución de los recursos financieros disponibles, y tal proporcionalidad se debe poder

comprobar mediante aplicación de la Regla de Tres Simple. (Ver la Parte XI).

4. No superposición (o traslape) entre escalas de sueldos. Se debe procurar que, en lo posible, no se repitan valores entre escalas salariales, para evitar incongruencias técnicas e inconformidades en el personal, según se explica en el lugar correspondiente. (Ver el GRAFICO 37).
5. Incidencia del costo de la vida en los salarios. El sueldo mínimo establecido, en una situación dada, debe ser suficiente para cubrir el costo de la vida (sea éste individual o familiar, según el caso). En el Artículo 426, acápite f), del Código de Trabajo Dominicano, se hace referencia a este asunto. (Ver la parte I. 3(a), más adelante).
6. Incidencia de la situación económica de la entidad empleadora. Los sueldos inevitablemente estarán limitados por la capacidad de pago de cada institución. Pero si tal situación es de prosperidad, ésta debe beneficiar también a los empleados. En todo caso los costos de una nueva Tabla de Sueldos deben ser razonables, en todo sentido.
7. La duración de la jornada ordinaria de trabajo es un factor significativo en la determinación de los salarios. Más allá de la naturaleza del trabajo y de otros factores, hay que convenir en que para una misma clase de cargo, por ejemplo, no es lo mismo una jornada de tiempo completo que otra de medio tiempo. El criterio de prorrata o proporción debe aplicarse, pues, en función de la dedicación de cada empleado en términos de número de horas efectivas de trabajo.
8. Se debe propiciar una sana representación de las partes en las relaciones del trabajo, en la fijación

de los salarios y de otros incentivos, y de cualesquiera otras condiciones de trabajo.

9. Sería deseable determinar en cada institución el significado porcentual de los beneficios económicos adicionales en su relación con los salarios, ya que, al acrecentarse aquéllos, los salarios pueden requerir una menor urgencia de mejoría.
10. Separación y complementación de "lo objetivo" y "lo subjetivo" en materia salarial. En el literal (a) que antecede, (numeral 11), se ha hecho referencia al criterio de objetividad en la materia que nos ocupa. Lo más importante es entender que, aunque la valoración de cargos se maneja con un método propio, y también la evaluación del desempeño se ejecuta con otro instrumento, los resultados propios de un y otro procesos en definitiva han de complementarse a fin de procurar justicia retributiva.
11. Debida exención de tributos a los salarios de subsistencia. Los sueldos que representan lo necesario para cubrir las necesidades esenciales deben quedar libres de impuestos, por razones que es innecesario explicar.
12. Irrenunciabilidad a los derechos reconocidos por ley a los trabajadores. Este criterio está contenido en el "Principio Fundamental IV" del Código de Trabajo Dominicano.
13. Igualdad de tratamiento a los trabajadores de una misma empresa. Sobre este punto véase el "Principio VI" del Código de Trabajo citado.
14. Obligatoriedad del "preliminar de la conciliación" ante las jurisdicciones legales. Véase el "Principio VIII" del citado Código.
15. Consistencia interna del sistema salarial. Significa

en esencia que los salarios deben guardar un adecuado equilibrio, proporcionalidad o armonía, a su interior, conforme a la complejidad y los requisitos de cada clase de cargo, como una de las vías para producir justicia remunerativa.

16. Consistencia externa del sistema salarial. Significa que los salarios de una entidad específica deben mantener un adecuado equilibrio o equiparabilidad con los mejores promedios salariales del mercado de trabajo de que se trate.
17. Derecho al salario de un cargo superior, por desempeño temporal o permanente. A esta cuestión se refiere el Artículo 196 del citado Código, texto que reza así: "Cuando un trabajador ocupe temporal o definitivamente un empleo de mayor retribución que el suyo, debe percibir el salario que corresponda al primero, sin que ello implique que tenga derecho a las mejoras o primas que por su especial eficiencia o su largo servicio en la empresa, pudiera tener la persona que ocupó anteriormente ese cargo". Compartimos plenamente esta disposición.*

* En lo tocante a estos principios deben consultarse también los Artículos 426 y 427 del Código Dominicano del Trabajo.

I. 3. Base legal del salario mínimo en la República Dominicana. Comentarios tendentes a su modernización.

Más allá de los conceptos generales y de los principios específicos antes indicados, que conforman un amplio entorno doctrinario de la retribución del trabajo dependiente —y un marco más restringido del salario de subsistencia—, en esta parte nos referimos a las disposiciones legales vigentes en la República Dominicana sobre el denominado "salario mínimo", entendido inevitablemente como salario-mínimo-nominal, en el caso, aunque también sobreentendido que lo importante para la clase trabajadora, a nivel de sus miembros menos calificados, es contar con un salario-mínimo-real (considerado éste como efectiva capacidad de compra de los bienes indispensables para que la familia pueda cubrir decorosamente sus necesidades esenciales).

a) Normas vigentes.

El Artículo 203 del Código de Trabajo Dominicano (CTD)²⁹ estipula que "Salario mínimo es el menor salario que puede convenirse en un contrato de trabajo". Los factores y condiciones a tener presentes para fijar este salario se señalan en artículos posteriores, como veremos en seguida.

El Artículo 204 expresa que "Los patronos pueden convenir con sus trabajadores, en cualquier tiempo, un salario superior al fijado en las tarifas de salarios mínimos", mientras que el Artículo 205 establece que "El aumento de salario... puede también ser espontáneo por parte del patrono, y referirse a todos

²⁹ Ley Nº. 2920 promulgada el 11 de junio de 1951, Gaceta Oficial Nº. 7309-bis, y sus modificaciones; edición preparada por los Dres. Luis Pichardo C. y Enrique A. Gautreaux S.; Editora Educativa Dominicana, Santo Domingo, D. N., 1972.

los trabajadores o a un grupo de ellos"; y el Artículo 206 prevé que tal aumento "es aplicable... aún cuando no existan las correspondientes tarifas de salarios mínimos".

Más adelante el Artículo 207 dispone: "El trabajador que en el momento de aprobarse una tarifa de salarios mínimos disfrute de un salario superior al fijado en dicha tarifa para el trabajo que realiza, debe seguir recibiendo el mismo salario".

El Artículo 420, modificado por la Ley 528 del 5-XII-64 (Gaceta Oficial 8910), crea en la Secretaría de Estado del Trabajo "un Comité Nacional de Salarios", que tiene como función principal la de "fijar tarifas de salarios mínimos para los trabajadores de todas las actividades económicas... (en el país), así como la forma en que estos salarios deban pagarse (según el Artículo 423, modificado por la Ley 80 del 5-XII-63, Gaceta Oficial 8814); agregando este último texto: "Dichas tarifas pueden ser de carácter nacional, regional, provincial, municipal, para el Distrito Nacional o exclusivamente para una empresa determinada".

El Artículo 426, modificado por la citada Ley 80, estipula que al elaborarse una tarifa de salario mínimo se debe tomar en cuenta:

- a) La naturaleza del trabajo;
- b) Las condiciones, el tiempo y lugar en que se realicen;
- c) Los riesgos del trabajo;
- d) El precio corriente o actual de los artículos producidos;
- e) La situación económica de las empresas en esa actividad económica;
- f) Los cambios en el costo de la vida del trabajador,

así como sus necesidades normales en el orden material, moral y cultural;

g) Las condiciones de cada región o lugar; y

h) Cualesquiera otras circunstancias que puedan facilitar la fijación de dichos salarios".

El Artículo 427, modificado por la citada Ley 80, reza así:

"Con el propósito de preparar la tarifa de salario mínimo para cada actividad económica, el Comité (Nacional de Salarios) podrá establecer clasificaciones por ocupación, o grupos de ocupaciones". "También podrá establecer clasificaciones por regiones o zonas, o por categorías o clases de actividad económica de que se trate, cuando a su juicio tal diferenciación sea aconsejable...", etcétera.

El Artículo 428, modificado por dicha Ley 80, reitera como atribución del Comité Nacional de Salarios (ver el acápite f), la de "Fijar las tarifas de salario mínimo, mediante la redacción de resoluciones".

Según los Artículos 432 y 433, modificados por la citada Ley 80, las resoluciones..se publicarán en un periódico de circulación nacional y en la Gaceta Oficial...; serán obligatorias quince (15) días después de una de dichas publicaciones...; y deberán ser fijadas de manera permanente en lugar visible del sitio donde se realicen los trabajos sujetos a su aplicación".

b) Exclusión de los servidores del Estado y de sus organismos.

El Artículo 3 del Código de Trabajo expresamente excluye al personal que sirve al Estado y a sus dependencias, de la aplicación de las normas de dicho

Código, cuando dispone lo siguiente: "Las relaciones de trabajo de los funcionarios y empleados públicos con el Estado, el Distrito Nacional, los municipios o los organismos oficiales autónomos, se rigen por leyes especiales". Existe una salvedad a este respecto, en la Ley N.º. 2059 del 22-VII-49 (Gaceta Oficial 6966), modificada por la Ley 269 del 24-VI-66 (Gaceta Oficial 8991), cuyo Artículo 2 dispone que... "los trabajadores (de las dependencias) del Estado...que tengan carácter industrial, comercial o de transporte, estarán regidos...por las leyes y reglamentos sobre seguros sociales, accidentes del trabajo y leyes sobre trabajo en general..., cuando (en su) trabajo predomine...el esfuerzo muscular...y el trabajo no sea realizado por virtud de una disposición legal o de una sentencia judicial". (Véase el Apéndice Número 3 del CTD).

c) Algunos comentarios sobre las citadas disposiciones legales.

Como cuestiones principales en esta materia, a nuestro juicio, queremos referirnos a las que siguen:

1º.El Código trata indistintamente de "salario mínimo" y de "salarios mínimos". Entendemos el primero, en sentido genérico, como aquél que debe ser suficiente para cubrir las necesidades normales de una familia en una sociedad civilizada (en términos de que sus miembros puedan alimentarse adecuadamente, por lo menos), y por debajo del cual no se debe permitir el pago de ningún otro salario de tasa inferior. El Artículo 426, en su acápite f) señala como uno de los factores que han de tomarse en cuenta "el costo de la vida"... , pero no aclara a cuál costo se refiere, si al individual o al familiar; y en verdad esto constituye una grave omisión. De nuestra parte consideramos que el legislador,

adecuadamente asesorado, debe hacer un esfuerzo por prescribir algunas fórmulas que puedan subsanar esa carencia.

Ballester Hernández expresa, respecto del necesario papel del legislador, lo siguiente:

"En general, para muchos, todas las simpatías figuran al lado de quienes propugnan por una intervención legislativa para el establecimiento de un régimen de salario mínimo. La justicia lo exige así, y consideraciones económicas y de humanidad también"³⁰, refiriéndose obviamente al salario mínimo familiar.

No es punto de fácil solución, en un primer momento, pero entendemos que tampoco es imposible hallar procedimientos que concilien y complementen los sueldos básicos individuales, los sobresueldos por cargas familiares, y aún los incentivos económicos adicionales por buen desempeño, rendimiento y otros factores laborales y sociales.

Al respecto invitamos la atención del lector principalmente hacia las partes VII y VIII de este manual.

En lo tocante a "salarios mínimos" (en plural), a ser establecidos por tipos de actividades, empresas, regiones etc., lo que nos interesa resaltar es que, en su nivel de *minimum minimorum*, tampoco deben estar representados en tasas inferiores a la que se establezca a título de salario mínimo nacional, a su vez equivalente —es obvio— a lo que en cada época se determine como "costo de vida-inferior-nacional", por debajo del cual se prohíba firmemente asignar emolumentos a cualquier ciudadano.

30 Ob. cit., pág. 191.

2º. No entramos a considerar la posible comparación entre "salario nominal" y "salario real", ni la obvia preferencia que se debe tener en favor de éste último, por dos razones elementales: (i) porque el llamado "salario real" siempre está sujeto a las fluctuaciones de precios, principalmente de los artículos de primera necesidad, fluctuaciones cuyos índices sólo se pueden determinar a posteriori, aunque esto no carece de valor; y (ii) porque en todo caso —y por la misma razón de posteriori, ya señalada— los niveles de sueldos mínimos siempre tendrán que ser fijados en forma nominal, puesto que en cualquier situación estarán sujetos a ciertas deducciones (tributarias, laborales, de seguros etc.)

Lo que más importa, por lo tanto, es que los salarios nominales sean fijados en montos tales que soporten esas deducciones y aún resulten suficientes para cubrir las necesidades normales de los trabajadores, en términos civilizados.

3º. Otro punto de gran significación es el referente al factor o a los factores que estrictamente deben tenerse en cuenta para determinar el salario mínimo nacional, en caso de adoptarse esta categoría. El citado Artículo 426 del CTD dispone que los factores básicos deben ser los ocho (8) ya señalados en la parte I. 3 (a). En cambio Efrén Córdova considera que "Salarios mínimos deberíamos considerar a los que sirven para satisfacer las necesidades normales del trabajador y su familia", o sea que "el salario mínimo responde a un sólo factor", equivalente al costo de vida familiar "en los órdenes material, moral y cultural".³¹

31 Ob. cit., pág. 147.

Compartimos este señalamiento del Profesor Córdova, sobre el cual coinciden muchos otros autores; y ello así, porque lo que en verdad debe procurarse por este medio es asegurar la adecuada subsistencia de la familia, independientemente de cualesquiera otras consideraciones y finalidades.

Vista la cuestión de este modo, es evidente que los otros siete (7) factores incluidos en el citado Artículo 426 resultan excesivos y fuera del lógico contexto del salario mínimo nacional (o *minimum minimorum*).

Córdova también indica que en cambio "los salarios justos se forman atendiendo a dos (2) factores fundamentales: capacidad económica de la institución y valor de los servicios del trabajador". Pero hay que advertir que el concepto y la determinación cuantitativa y práctica de lo justo en materia salarial –lo mismo que que en muchas otras materias– son de muy difícil logro, por no decir imposible. (Véase al respecto la parte XI de este manual). Preferible es hablar de salarios adecuados, intermedios –en relación con los sueldos extremos–, o simplemente aceptables para las partes que interactúan en las relaciones laborales. Llegados a este punto se puede afirmar que son muchas y diversas las opiniones que se han elaborado en torno a lo que debe considerarse un salario justo. Las fórmulas del C. T. D., del Profesor Córdova³²..., como las de otros autores y fuentes, y las nuestras contenidas principalmente en las partes I, VII, y XI de este manual, pueden ser comparadas y analizadas,

32 Idem, pág. 148.

sobre todo a la luz de elementos objetivos y subjetivos, a fin de procurar posibles soluciones en cuanto a lo que en definitiva hayan de considerarse Salario Mínimo General o Nacional, Salarios Mínimos por Ocupaciones y Clases de Cargos, Salarios Intermedios dentro de determinados niveles extremos, salarios proporcionales a los valores de los cargos en puntos (o sea sueldos calculados mediante módulos o índices), las formas de determinarlos, etcétera...; dejando un tanto de lado la utópica categoría de Salario Justo, por las razones expuestas en ésta y otras partes del manual, lo mismo que en muchos otros escritos sobre la materia.

Un día, que esperamos no esté distante, los cuerpos legislativos y cuasi-legislativos de los distintos países habrán de abocarse a la labor de fijar criterios cada vez más racionales para la determinación de los principales tipos de salarios y otras formas de compensación del trabajo dependiente. (Véanse los ordinales 4º y 5º. que subsiguen).

4º. El Artículo 427 del CTD da facultad al Comité Nacional de Salarios para que establezca "clasificaciones por ocupación..., grupos de ocupaciones..., regiones o zonas, categorías o clases de actividad económica...". Consideramos que esos tipos de medidas pueden ser útiles, sin lugar a dudas, para determinar diferentes niveles de salarios mínimos. Más allá de ello, sin embargo, estimamos que ya ha llegado el momento de que el legislador estipule que para la elaboración de las tablas o tarifas de sueldos, inclusivas de todos los tipos de cargos de una entidad o aún de un sector, también se deben

tomar en cuenta factores como los siguientes: i) clasificación y valoración de los cargos como tales, ii) niveles jerárquicos y ocupacionales, iii) relaciones que hayan de tenerse como admisibles entre el sueldo mínimo y el sueldo máximo de cada entidad o sector (a fin de evitar extremos remunerativos odiosos por ser inícuos), iv) la limitación racional y civilizada de las jornadas de trabajo, v) la relación lógica y justa entre los salarios y las jornadas de trabajo, vi) la prevención tendente a que al fijar los niveles salariales generales no se ocasione la reducción del número de empleos, vii) la real y comprobable capacidad remunerativa de cada entidad, para evitar su quiebra o clausura, así como otros tipos de elementos y aportes que ya forman parte significativa de las modernas disciplinas de las Relaciones del Trabajo, la Administración de Personal y otras materias conexas (como son la Economía Laboral, el Derecho del Trabajo, la Psicología Industrial, la Sociología del Trabajo, las Estadísticas Económicas y Laborales, etc).

5º Finalmente consideramos que tanto la Legislatura como el Poder Ejecutivo deben decidir la instauración y el desarrollo del sistema integral de Servicio Civil y Carrera Administrativa en el sector público de nuestro país, como necesario complemento de la modernización del régimen laboral del sector privado, teniendo en cuenta la conveniencia de prever y poner en práctica los principios y procedimientos que puedan dar verdadera vigencia a la democracia laboral y administrativa, no sólo en materia de remuneración y estabilidad en el trabajo, sino en todo cuanto pueda significar motivación genuina, efectividad de servicios, justicia en sus distintas

vertientes, y bienestar general de los trabajadores y sus familias, vale decir, de toda la sociedad nacional.*

* En la parte IX se tocan otros aspectos legales relacionados con el salario mínimo nacional, el imperativo de igualar éste al costo de vida familiar —debidamente calculado—, y la necesidad de exonerar dicho salario de toda tributación directa.

Capítulo II

PRERREQUISITOS INMEDIATOS DE LA ADECUADA VALORACION DEL TRABAJO DEPENDIENTE

II. 1. Contextos condicionantes. II. 2. La cuestión del "salario justo" y la del salario por adecuada interacción de factores. II. 3. Programación de acciones institucionales y del área de clasificación y remuneración. II. 4. Organización institucional. Delimitación de los niveles jerárquicos. II. 5. Necesario conocimiento de las normas sobre salarios y beneficios adicionales. II. 6. Representación eficaz de las partes interesadas (Estado-trabajadores-empleadores).

II. PRERREQUISITOS DE LA ADECUADA VALORACION DEL TRABAJO DEPENDIENTE.

II. 1. Contextos condicionantes.

Cuando se ha de procurar una valoración lo más justa o adecuada posible del trabajo humano es necesario entender previamente que se trata de una cuestión bastante compleja, ya que por lo menos hay que ubicarla en un triple contexto:

- a) Un primer contexto, muy amplio, viene determinado por el conjunto de factores que inciden en la gestión administrativa general, como son los de naturaleza social, política, económica, educativa y cultural, principalmente.
- b) Un segundo contexto, más restringido, consiste en que la propia administración es en sí una realidad que comprende diversas fases, todas importantes, como son las de previsión, organización, dirección, control, información, presupuesto, gestión financiera, auditoría y evaluación. La administración de personal, función a la que pertenece la materia de compensación del trabajo, está íntimamente tocada por esas fases, como lo está en sí esa propia acción compensatoria, según se verá más adelante.
- c) Un tercer contexto viene dado por los factores que más directamente influyen o deben influir en

la fijación de los salarios y otros beneficios económicos del trabajador, como son: clasificación y valoración de los cargos, determinación del costo de la vida (individual y familiar), comparación de salarios y beneficios (intra e interinstitucional), cálculos de costos de los nuevos sueldos, capacidad de pago o situación económica de la entidad, legislación salarial vigente, tributación sobre ingresos personales, medición de tareas y evaluación de méritos personales para acordar incentivos, amén de la incidencia de las organizaciones de trabajadores y de las orientaciones emanadas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). (Ver Gráfico 1).

Más allá de estos enfoques nos referiremos en adelante a algunos prerrequisitos que en sí mismos revisten gran significación en esta materia.

II. 2. La cuestión del "salario justo" y la del salario por adecuada interacción de factores.

Hemos dicho —e innumerables tratadistas lo hicieron antes— que la medida de lo justo es de muy difícil determinación. Quienes han intentado hacerlo, por ejemplo en materia de salarios, han quedado bien convencidos de esa dificultad. Esa es la razón por la que en la parte I de este manual también hemos expresado que tal vez lo más apropiado es diferenciar lo justo de lo adecuado (o satisfactorio, o aceptable para las partes). Detengámonos un poco en este punto.

Efrén Córdova, en sus Notas antes mencionadas, al referirse al salario justo, diferenciándolo del salario mínimo, ha expresado lo siguiente:

"Mientras el mínimo se limita a reflejar las

necesidades normales, el salario justo se forma atendiendo a dos factores fundamentales:

a) capacidad económica de la empresa, y b) valor de los servicios del trabajador...(El salario justo) viene a formarse como consecuencia exclusiva de esos dos factores...Además las necesidades normales del trabajador son un elemento fijo y general en una región o industria de un país; en cambio el concepto salario justo es variable y particular, ajustado a cada empresa y a los diferentes tipos de trabajadores".³³

Aunque en general nos parece valioso ese aporte del Profesor Córdova, deseamos agregar las ideas siguientes: En nuestros días conviene dejar de lado la etiqueta de "salario justo", en razón de las dificultades que se presentan para determinarlo y para lograr consenso sobre ese concepto; y -más que todo- porque la justicia laboral no se debe circunscribir a la cuantía del salario, como tal, sino que esa justicia laboral, que es el punto realmente importante, tiene que determinarse atendiendo tanto a factores objetivos como a factores subjetivos de diversa naturaleza.

Creemos que nuestra posición al respecto queda compendiada en el Gráfico 1 que aparece a continuación, lo mismo que en la Parte XI de este manual.

33 Ob. cit., pág. 148.

Gráfico 1

FACTORES DE JUSTICIA SALARIAL:	
<p>I. Factores objetivos o Formales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Normas vigentes. 2. Estructura organizacional. 3. Costo de la vida (individual y familiar) 4. Clasificación de cargos. 5. Valoración de cargos clasificados 6. Comparación de sueldos vigentes. 7. Comparación de beneficios económicos adicionales. 8. Cálculo de módulos o índices. Ejemplos: <ol style="list-style-type: none"> a) Costo de vida + Valor del cargo inferior, en puntos; b) Sueldos promedios + Valores en puntos de cargos claves. 9. Proyección de tablas según módulos. 10. Costo para implantar esas tablas. 	<p>A. Subsistema Clasif. de Cargos y Salarios.</p>
<p>II. Factores subjetivos o Personales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Idoneidad (formación, especialidad, experiencia, actuación...). 2. Rendimiento (cantidad, variedad, intensidad de dedicación, calidad, resultados) 3. Conducta (disciplina, autodisciplina, creatividad, cooperación, relaciones humanas). 4. Tiempo de servicio (su utilidad: factor subsidiario de 1, 2, 3). 5. Potencial de desarrollo personal. 	<p>B Subsistema Evaluación del Desempeño (base de incentivos).</p>
<p>III. Otros factores (objetivo-subjetivos):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado de trabajo (necesidad de servicio calificado, existencia del cargo, disponibilidad de la persona...). 2. Incidencia laboral (madura, medianamente madura, inmadura). 	<p>C Subsistema Reclutamiento y Selección. D. Contratación Colectiva.</p>

Finalmente cabe señalar, en esta parte, que todos esos factores sólo pueden combinarse e interactuar a través de los señalados subsistemas (A, B, C, D), que conforman la moderna administración de personal, y los cuales deben ser desarrollados plenamente por los responsables de conducir armoniosamente las relaciones del trabajo y las instancias de bienestar de los trabajadores y sus dependientes.

II. 3. Programación de acciones institucionales y del área de clasificación y remuneración

La función previsiva en general es de indiscutible utilidad cuando se desea manejar racionalmente cualquier tipo de organización o sistema.

Por lo tanto la elaboración de políticas, planes, programas, proyectos y presupuestos, así como la utilización de cronogramas para facilitar la visualización rápida y precisa de los contenidos de aquellos instrumentos, deben constituir una práctica común y sistemática en todas las entidades sociales.

Esta función previsiva, global o parcial, de alcance compatible con cada tipo de actividad, lo mismo que con los medios y capacidades disponibles para realizarla, puede beneficiar los esfuerzos de racionalización del trabajo individual y colectivo, en razón de que permite conocer la totalidad de los objetivos y metas propuestos, los períodos en que han de alcanzarse, los insumos humanos, financieros y materiales a ser empleados, así como otras variables significativas en función de los propósitos establecidos.

El programa o plan operativo de una entidad, debidamente diseñado, también puede ayudar a la distribución de esfuerzos colectivos e individuales que se requieran para cubrir las metas; y son esos esfuerzos los que en definitiva hay que remunerar, con

II. 4. Organización institucional. Delimitación de los niveles jerárquicos

(GRAFICOS 3, 4, y 5)

El que cada entidad pueda darse una buena estructura formal es de la mayor importancia en materia de fijación de salarios, por cuanto permite conocer elementos que ayudan a la valoración de los cargos integrantes de dicha estructura, como son los siguientes:

- a) visualización global de la entidad, su naturaleza e importancia;
- b) su composición departamental y de unidades de distintos tipos;
- c) número de cabezas responsables de la dirección, la gerencia, la supervisión, las asesorías y consultorías, y otras unidades de apoyo;
- d) la detención de las líneas de mando y de los niveles jerárquicos existentes en cada línea;
- e) las denominaciones genéricas y específicas, en lo posible, de los distintos tipos de cargos representables en el organigrama o los organigramas correspondientes;
- f) en fin, la importancia relativa de las funciones y los cargos.

Es fácil percibir que la estructura formal puede coadyuvar en gran medida a la adecuada valoración del trabajo, puesto que al conocerse los elementos orgánicos antes citados se facilita la clasificación de los cargos, y tal clasificación es un prerequisite muy significativo para atribuir razonables valores a los grupos ocupacionales, a las series, y a los cargos específicos dentro de esos grupos y series.

Modelos de jerarquía de mando y de estructuras departamental y funcional son los que se ilustran en los GRAFICOS 3 y 4.

Otro aspecto organizativo es el que se refiere a la Oficina o Gerencia de Personal de cada entidad, la cual debe contar con una unidad apropiada de Clasificación, Remuneración e Incentivos, según se consigna en el GRAFICO 4, para una entidad de mediana magnitud.

(Véanse a continuación los mencionados GRAFICOS, 3, 4 y 5).

Gráfico 3

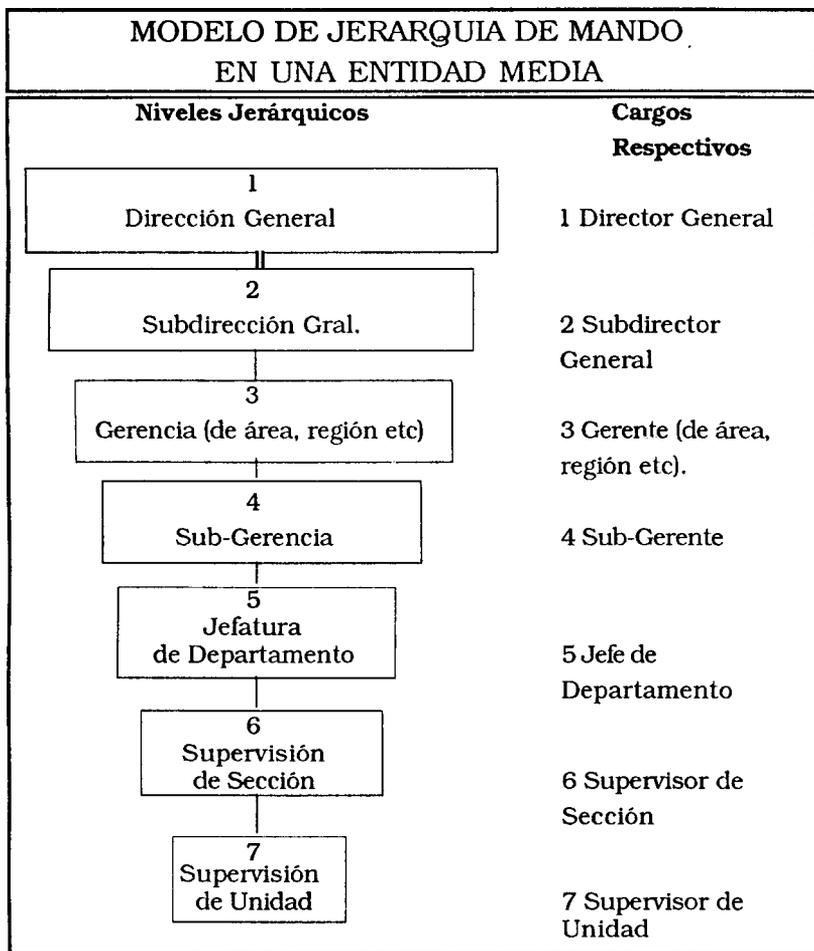


Gráfico 4

MODELO DE ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL Y
FUNCIONAL DE ENTIDAD MEDIA
(2 Gerencias, 2 Oficinas de área/región)

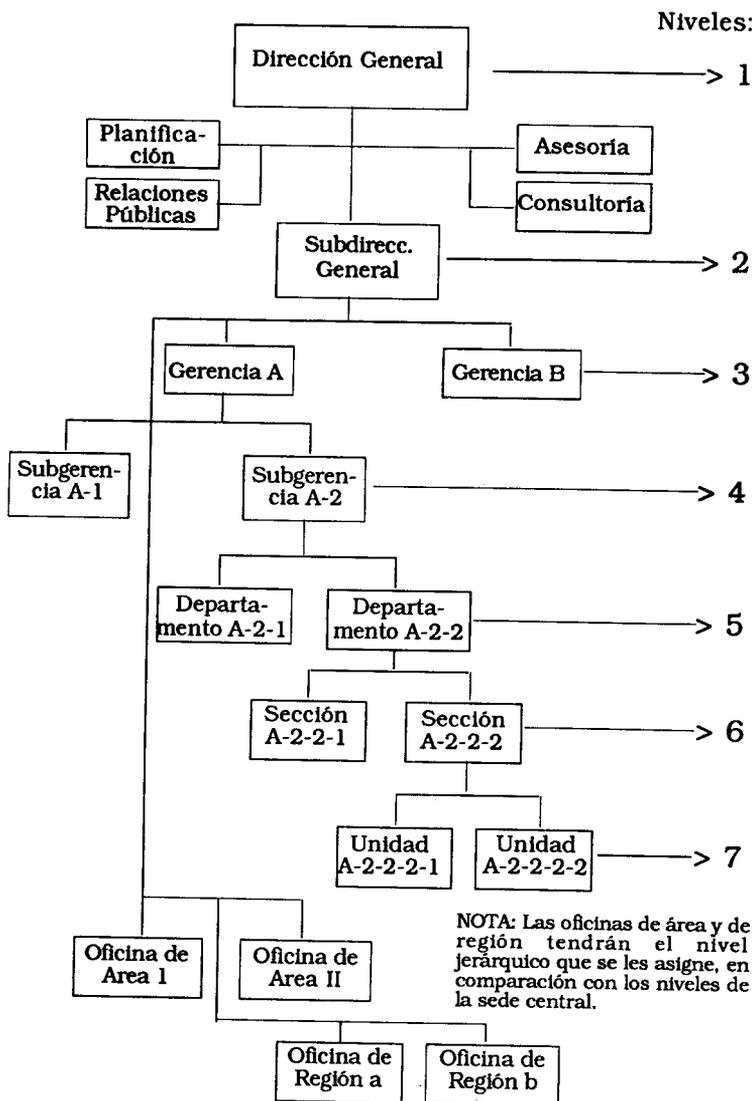
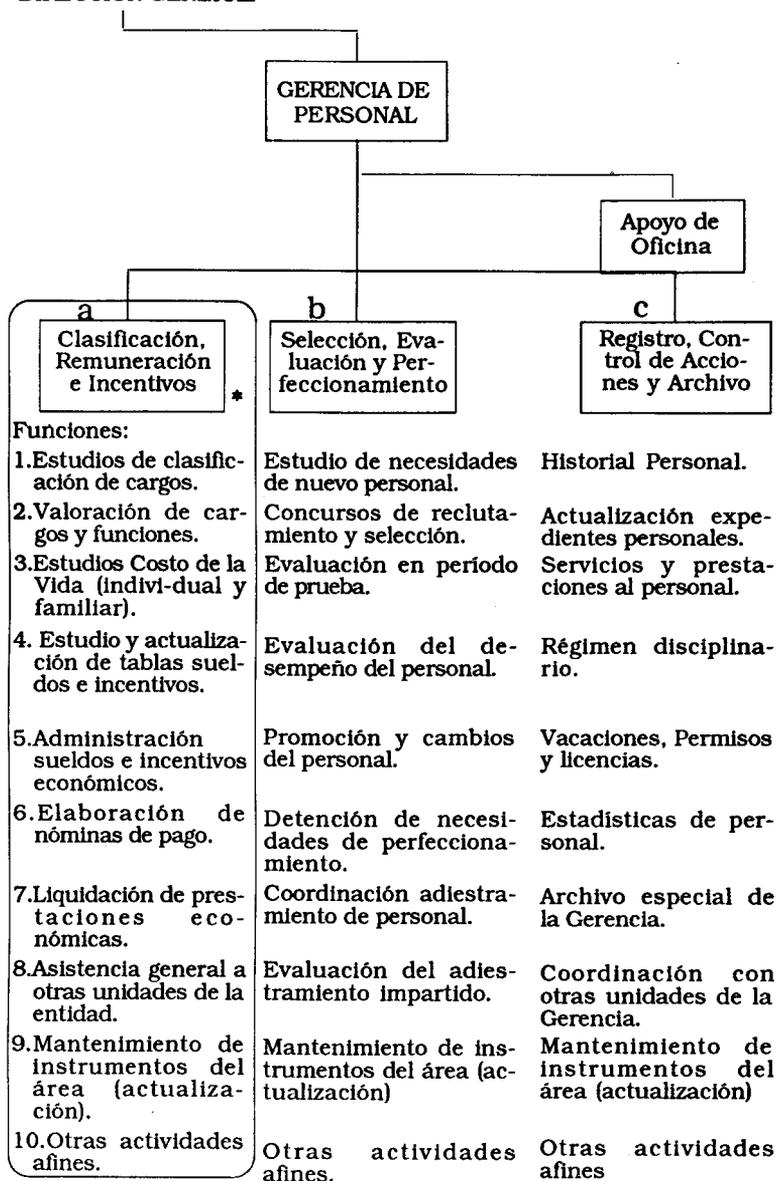


Gráfico 5

DIRECCION GENERAL



(*) A esta Unidad competen los asuntos de valoración y compensación del trabajo. Este señalamiento de funciones es indicativo, no exhaustivo.

NOTAS:

a) Algunos CRITERIOS BASICOS PARA ESTABLECER LOS NIVELES JERARQUICOS son los siguientes:

1. Naturaleza de la función general que le está asignada, así como importancia relativa de la misma (Ej: si es de alta, media o baja dirección; si conlleva gran responsabilidad sobre personas, bienes, servicios y valores...);
2. Volumen de actividades generales que le están asignadas.
3. Volumen de unidades que le están adscritas.
4. Alcance del área de control que le corresponde.
5. Número de cargos individuales que le están adscritos.

b) Los cargos de apoyo especializado ("staff") no constituyen niveles jerárquicos en sí.

c) Las Unidades Regionales tendrán el nivel que se les asigne.

II. 5. Necesario conocimiento de las normas sobre salarios y beneficios adicionales

Quienes tomen la responsabilidad de realizar un estudio técnico de valoración de cargos y análisis de salarios y beneficios, deben obtener cabal conocimiento de las normas vigentes sobre esas materias, en la entidad, el sector y el país de que se trate. Esas normas pueden consistir en leyes, decretos, ordenanzas o tarifas, contratos individuales y colectivos de trabajo, y cualesquiera otros instrumentos oficiales que señalen tipos de compensación, tasas o medidas retributivas, factores para determinar esas cuantías, tanto en dinero como en especie, etc.

También deben conocer los acuerdos universales, regionales o locales que se hallen en vigor, lo mismo que los consensos logrados en las comisiones paritarias o tripartitas, y los instrumentos elaborados por instancias administrativas del trabajo (tales como las de mediación, conciliación y arbitraje, tribunales del trabajo, comisiones especiales de salarios...) o por instancias contencioso-administrativas y judiciales competentes.

Todos esos elementos normativos o recomendatorios constituyen factores que bien pueden aprovecharse en función de reconocer o modificar las tasas remunerativas, o ya para proyectar nuevas escalas salariales, primas, incentivos y otros diversos esquemas de compensación laboral, seguridad social, retiro etc.

Y finalmente deben consultarse las resoluciones y recomendaciones emanadas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en materia de compensación del trabajo y materias conexas.

A estos y otros asuntos ya nos hemos referido, para el caso de la República Dominicana —incluyendo algunas sugerencias de mejoramiento—, en la parte I. 3 del presente manual.

II. 6. Representación eficaz de las partes interesadas (Estado, trabajadores, empleadores)

Otro prerrequisito del mayor peso, cuando se procura valorar debidamente el trabajo humano, consiste en que las partes envueltas en la relación de trabajo se hallen representadas en forma apropiada, a los efectos de que puedan intervenir de manera efectiva en todos los procesos conducentes a dicha valoración. Es decir, los empleadores han de estar representados por los ejecutivos y funcionarios competentes, en relación con los departamentos o áreas respectivos; y del mismo modo los trabajadores deben estarlo, a través de sus sindicatos, gremios o asociaciones que tengan legitimidad para dicha representación. El Estado, como empleador y como guardián de la justicia laboral y social, también debe estar adecuadamente representado en el proceso de fijación de sueldos y otras condiciones de trabajo.

Lo más importante en esta cuestión de representatividad es la madurez de las personas que han de ejercerla; y esa madurez no debe entenderse como únicamente biológica, ni solamente de antigüedad en el organismo o la empresa de que se trate, sino en términos de verdaderas capacidad, habilidad, destreza e integridad para dialogar, aproximar criterios y negociar sobre las materias pertinentes.

Dados los requisitos antes señalados, en lo adelante hacemos la presentación de las partes esenciales de este documento, en un orden que aporta el beneficio de ir mostrando gradualmente los tipos de estudios y elaboraciones que entendemos deben realizarse para alcanzar concreciones de fácil comprensión para cualquier lector que haya estudiado en forma conveniente por lo menos los contenidos básicos de Relaciones del Trabajo y de Administración de Personal en sus características modernas. Ese orden de materias esenciales es el siguiente:

- Clasificación y valoración de cargos;
- Estudios del costo de vida (individual y familiar);
- Estudio comparativo de sueldos;
- Determinación de módulos o índices para proyectar escalas salariales;
- Modelos de distintos tipos de tablas de sueldos, y comprobación de su consistencia interna y externa;
- Determinación del costo adicional de una nueva tabla de sueldos;
- Estudio comparativo de beneficios económicos adicionales;
- Bases de fijación de incentivos por desempeño meritorio en el trabajo;
- Y otros temas estrechamente relacionados con los anteriores.

Capítulo III

VALORACION DE CARGOS PREVIAMENTE CLASIFICADOS

III. 1. Clasificación y jerarquización previas de dichos cargos. III. 2. Valoración de cargos; su importancia. Métodos de valoración según Elizabeth Lanham. III. 3. La gran dificultad de obtener una línea continua de puntos asignables a los cargos.

III. 4. Rasgos generales de cargos-claves. Dos modelos distributivos de éstos. III. 5. Concreción del Método de Puntuación en una tabla de valoración. Criterios y factores a considerar. III. 6. Criterios básicos y ejemplo de valoración de cargos-claves. III. 7. Análisis de los gráficos 17 y 18. III. 8. Una sugerencia muy importante: posibilidad de aplicar dos tablas de valoración.

III. VALORACION DE CARGOS

III. 1. Clasificación y jerarquización previas de dichos cargos.

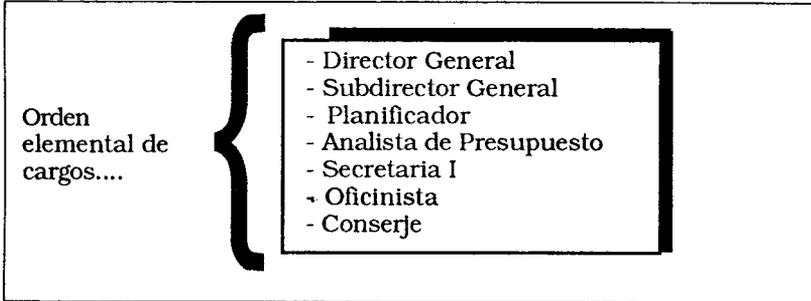
Todos los cargos permanentes de una entidad deben ser clasificados para luego proceder a su valoración. Son muchos los documentos que se pueden utilizar para el logro de esa clasificación, tales como libros, folletos, formularios, instructivos etc. Nosotros hemos hecho un esfuerzo metodológico en tal sentido.³⁴

Por otra parte -y si se considerase útil a título de ejercicio- se podría seguir una de estas dos opciones: a) observar una buena muestra de especificaciones de clases de cargos, ya elaboradas: o b) procurar la elaboración de las especificaciones de cargos que se consideren necesarias.

Independientemente de cuál sea la opción que se siga, y de cuál sea el resultado global del trabajo respectivo, una vez que los cargos han sido satisfactoriamente descritos, deben ser ordenados de tal modo que se facilite asignarles valores relativos dentro de jerarquías y grupos ocupacionales. Un orden descendente general -lógico e indiscutible- sería el siguiente:

34 Ver el capítulo V de nuestra obra Administración de Personal -Manual práctico para los sectores público y privado-, antes citado.

Gráfico 6



Este tipo de jerarquización simple puede ayudar, pero no es suficiente cuando hay que enfrentar situaciones de cierta complejidad, en atención al número de cargos, la diversidad de éstos, la naturaleza no común de la entidad etc. De ordinario se necesita bregar con un buen número de cargos, los cuales han de ser distribuidos en distintos grupos, subgrupos, series, departamentos, unidades etc., y ordenados en niveles que resulten claramente diferenciados. Esta labor ayuda mucho en el trabajo de asignar valores a los cargos, tanto en puntos como en dinero.

Ahora hemos de suponer que para una entidad mediana (digamos, por ejemplo, de unos 300 cargos) una muestra de un diez por ciento (10%) -o sea, 30 cargos claves, comunes y representativos del mercado de trabajo- puede quedar integrada de la siguiente manera, distribuida en cuatro grupos ocupacionales:

Gráfico 7**Grupo Ocupacional 4: DIRECCION Y SUPERVISION: (Ver Gráfico 2)**

- 01 Director General (sueldo máximo)
- 02 Subdirector General
- 03 Gerente
- 04 subgerente
- 05 Jefe de Departamento
- 06 Supervisor de Sección
- 07 Supervisor de Unidad

Gráfico 8**Grupo Ocupacional 3: TRABAJO PROFESIONAL Y TECNICO:**

- 08 Relacionador Público
- 09 Asesor Jurídico
- 10 Planificador
- 11 Analista de Presupuesto
- 12 Programador de Computadora
- 13 Contador II
- 14 Electricista
- 15 Plomero

Gráfico 9**Grupo Ocupacional 2: OFICINA Y ASISTENCIA ADMINISTRATIVA:**

- 16 Auxiliar de Compras
- 17 Secretaria II
- 18 Secretaria I
- 19 Amacénista
- 20 Archivista
- 21 Oficinista (mecnógrafo)
- 22 Oficinista Auxiliar

Gráfico 10**Grupo Ocupacional 1: TRABAJO MANUAL:**

- 23 Chofer II (de máquina pesada)
- 24 Chofer I (de máquina liviana)
- 25 Mimeografista
- 26 Mensajero Externo (motorizado)
- 27 Mensajero Interno
- 28 Vigilante
- 29 Conserje
- 30 Jardinero (sueldo mínimo)

Hemos procurado que dentro de cada uno de estos grupos ocupacionales se advierta un escalonamiento o una gradación, de mayor a menor valor de los cargos, aunque estamos advertidos de que no obstante este tipo de esfuerzo siempre cabrá la posibilidad de desacuerdo al pretender la comparación de los valores específicos a ser asignados a cargos que se colocan dentro de un mismo grupo ocupacional. Esta situación se complica también cuando de antemano no se tiene la certeza de asignar un menor o mayor valor a dos cargos situados en grupos ocupacionales distintos (por ejemplo: "Supervisor de Sección" y "Analista de Presupuesto", "Contador II" y "Auxiliar de Compras", "Oficinista Auxiliar" y "Mimeografista"...).

-¿Cómo enfrentar y resolver tales situaciones?-.

No pretendemos dar soluciones infalibles o indiscutibles, pero en las partes que subsiguen procuramos presentar algunas elaboraciones que de algún modo tal vez puedan contribuir al logro de fórmulas que arrojen resultados de apreciable aceptabilidad para quienes se tomen el cuidado de leer este trabajo.

III. 2. Valoración de cargos; su importancia. Métodos de valoración, según Elizabeth Lanham

El proceso de valoración de cargos es uno de los más importantes en materia de administración salarial, por cuanto aporta un factor decisivo para procurar equidad en la distribución del dinero disponible para la remuneración, al interior de cada entidad. Este proceso es el que comúnmente se tiene como más adecuado para alcanzar la llamada "consistencia interna", entendida ésta como equidad en la asignación de sueldos a los cargos componentes de una organización determinada. Este criterio de "consistencia interna" habrá de ser complementado con el de "consistencia externa"; y este último concepto se expresa como el equilibrio que debe darse entre los salarios que paguen distintas organizaciones de un mismo sector del mercado de trabajo, y aún entre organizaciones de distintos sectores dentro de una localidad, una provincia, una región, un gran segmento de la producción de bienes y servicios, y aún a nivel del país de que se trate.

A esa "consistencia externa" nos referiremos nuevamente en otra parte de este trabajo.

Hemos señalado que valorar cargos o puestos es atribuirles un "peso" determinado, conforme a criterios o factores preestablecidos, en comparación con otros cargos...³⁵ Y hemos agregado que los fines o propósitos de tal proceso son los siguientes:

- "a) jerarquizar las clases de cargos determinadas y descritas;
- b) constituir un elemento básico para elaborar escalas o tarifas de sueldos y compensaciones;

³⁵ Capítulo V de nuestra obra *Administración de Personal* (Manual práctico cit., pp. 128ss.).

- c) servir como elemento objetivo para procurar la equitativa distribución de los recursos económicos destinados a la remuneración del trabajo".³⁶

A lo largo del presente siglo, y como producto – a la vez que requerimiento– de la era industrial, se han inventado cuatro métodos básicos de valoración de cargos, así como otros de carácter mixto o combinado, a partir de aquellos cuatro.

Un apretado extracto de la obra de Lanham sobre esta materia nos permite señalar las características de esos cuatro métodos básicos en los términos siguientes:

- 1º El método de gradación o jerarquización, primero en ser elaborado, tiene las características siguientes:
- a) compara entre sí los cargos (cada uno como un todo), siguiendo instrucciones específicas, para determinar su nivel de importancia o posición relativa;
 - b) no desglosa cada cargo en sus partes componentes, es decir, no es analítico;
 - c) no adopta escala alguna de medición concreta (no es cuantitativo);
 - d) utiliza como técnicas de aplicación las siguientes:
 - i) descripciones de cargos (un juego para cada valorador);
 - ii) utilización de tarjetas con títulos de los cargos, con o sin descripciones de cargos;
 - iii) comparación por pares de cargos;

Este método se puede seguir utilizando en entidades pequeñas, pero no es aconsejable emplearlo en las medianas y grandes organizaciones.

³⁶ Idem supra, pp. 129ss.

2º El método de clasificación (o de grados), que es el segundo en ser elaborado, presenta las siguientes características:

- a) es similar al de Gradación, pues considera cada cargo como un todo;
- b) no desglosa cada cargo en sus factores componentes (no es analítico);
- c) adopta una sola escala para medir en concreto las diferencias entre los puestos; y se compara cada cargo contra esa escala. (Es cuantitativo en alguna medida);
- d) dicho instrumento es una escala de grados (p. e., de 1 a 10), no detallada sino genérica para abarcar una amplia diversidad de funciones o puestos;
- e) la escala debe ser diseñada por un comité, no por una persona;
- f) cada grado o nivel de la escala — señalado con un número— se describe muy escuetamente con frases que denotan la mayor o menor medida de complejidad y requisitos de los cargos afines a ser confrontados contra dicha escala;
- g) representa un avance en relación con el método anterior, ya que empieza a introducir una base cuantitativa;
- h) ha tenido mayor auge que el método de Gradación;

Este método se puede seguir utilizando en entidades pequeñas y medianas; no se aconseja emplearlo en grandes organizaciones.

3º El método de comparación de factores presenta las características siguientes:

- a) es superior a los dos anteriores, pues es analítico y cuantitativo; desglosa cada cargo en sus elementos componentes;

- b) se seleccionan puestos claves, por su nivel de complejidad e importancia;
- c) se comparan esos cargos claves entre sí, pero no en forma global, sino factor por factor;
- d) después de la comparación y ordenación, según los factores, se asignan valores a éstos, repartiendo el salario normal – pagado o a pagarse– entre dichos factores;
- e) luego se valoran los demás cargos, comparándolos factor por factor con los cargos claves ya valorados;
- f) se suman los valores parciales de cada cargo, para obtener su valor total;
- g) el valor total de cada cargo determina la posición de éste entre los demás;
- h) este método solo ha sido superado – en auge, utilidad, racionalidad y facilidad de aplicación– por el método de puntos.

Se puede utilizar en cualquier tipo de organización.

4º El método de puntuación es superior a los demás, y ello se debe a que presenta las siguientes características:

- a) aprovecha los elementos ventajosos de los otros tres métodos;
- b) permite eludir las facetas negativas de éstos;
- c) es comparativo, analítico y cuantitativo;
- d) utiliza tantas escalas de medición como factores comunes son determinados dentro de los grupos ocupacionales;
- e) se valora cada cargo, factor por factor, mediante la selección de grados preestablecidos;
- f) la valoración inicial es individual; las valoraciones ulteriores se deben hacer en comité;

- g) el valor total de cada cargo se obtiene al sumar los valores parciales de sus distintos factores o elementos;
- h) si no se logra consenso se determinan promedios en el seno del comité;
- i) sus resultados son de fácil combinación con los estudios del costo de vida y de análisis salarial;
- j) permite el fácil cálculo de módulos o índices de conversión de puntos en dinero.³⁷

Para la mejor aplicación de cualquiera de estos cuatro métodos de valoración de cargos —o de sus combinaciones y derivaciones— siempre será conveniente que los cargos estén previa y adecuadamente descritos, a partir del análisis de sus tareas y rasgos respectivos.

En lo adelante utilizaremos el método de puntos, en razón de la favorable experiencia que ya hemos tenido con el mismo y porque así conviene a los propósitos que de antemano nos hemos fijado con este trabajo.

III. 3. La gran dificultad de obtener una línea continua de puntos asignables a los cargos

En el numeral II.1 nos referíamos a las particulares dificultades que se presentan en muchas situaciones en que se requiere valorar con objetividad los cargos de una entidad, en procura de equidad, ya dentro de un mismo grupo ocupacional, ya al asignar valores totales a ciertos cargos colocados en grupos distintos pero respecto de los cuales no es fácil lograr consenso en un comité, en cuanto a la mayor o menor cantidad

³⁷ Muchos autores han hecho referencia a estos métodos de valoración de cargos, pero la mejor fuente para entenderlos es la obra *Valuación de Puestos*, de Elizabeth Lanham, Cía. Editorial Continental, S. A., México, D. F., primera edición en español, 1962

de puntos a ser asignada a uno u otro cargo de los que entran en la comparación.

-¿Por qué esta dificultad?-

Nuestra experiencia de trabajo y nuestras cavilaciones sobre este asunto nos han conducido a considerar que esa dificultad tiene como explicaciones o raíces principales las siguientes:

a) No se da una sola línea de ordenamiento o alineación de todos los cargos de una entidad, cuando esta deja de ser pequeña y sencilla, sino que -al diferenciarse y distribuirse esos cargos en distintos grupos ocupacionales, debido a su naturaleza, tipos de funciones y responsabilidades, requisitos, importancia para la misma entidad etc.-más bien se impone diseñar tantos ordenamientos como grupos ocupacionales se determinan. Así en cada grupo es posible la colocación de sus cargos en un determinado orden, de mayor a menor valor relativo; y ese orden viene avalado por un consenso o una afirmación que se reitera y afianza en los criterios de quienes manejan esa entidad y esos cargos.

Consideremos el caso, por ejemplo, del Grupo Ocupacional 1 –según lo hemos presentado en el epígrafe II.1–. Los cargos de Chofer II y I son tenidos en todas partes como de valor superior a los cargos de Vigilante, Conserje y Jardinero; en cambio es posible que en ese mismo grupo se dificulte el consenso en cuanto a dar un mayor valor global al puesto de Jardinero en comparación con el de Conserje. Otra situación, ahora intergrupal (Grupos 2 y 3), puede ser la de dilucidar a cuál cargo ha de corresponder mayor valor total, –¿al de Auxiliar de Compras o al de Contador II?–

Y aún más (respecto de los Grupos 3 y 4), -¿a cuál cargo ha de darse mayor valor global: al de Planificador o al de Jefe de Departamento?–...Y así sucesivamente...

b) Quienes nos desenvolvemos en este campo sabemos que no es fácil elaborar una tabla de valoración que resulte tan afinada, completa y perfecta que en todos los casos garantice la asignación de puntuaciones que sean tenidas como admisibles por los distintos valoradores. Y esto es así, por encima de todo, porque si bien es posible graduar en concreto determinados factores, como los de formación, especialidad y experiencia de trabajo, por ejemplo (según tiempo de estudios, niveles académicos y tipos de cargos desempeñados), otros factores no se prestan a esas precisiones o consensos (casos, por ejemplo, como los de dirección o supervisión, relaciones personales implícitas en la función, riesgos en la ocupación, condiciones de trabajo etc.). Siempre habrá lugar a desacuerdos, en lo tocante a estos últimos tipos de factores, en el momento de atribuir los valores concretos en puntos.

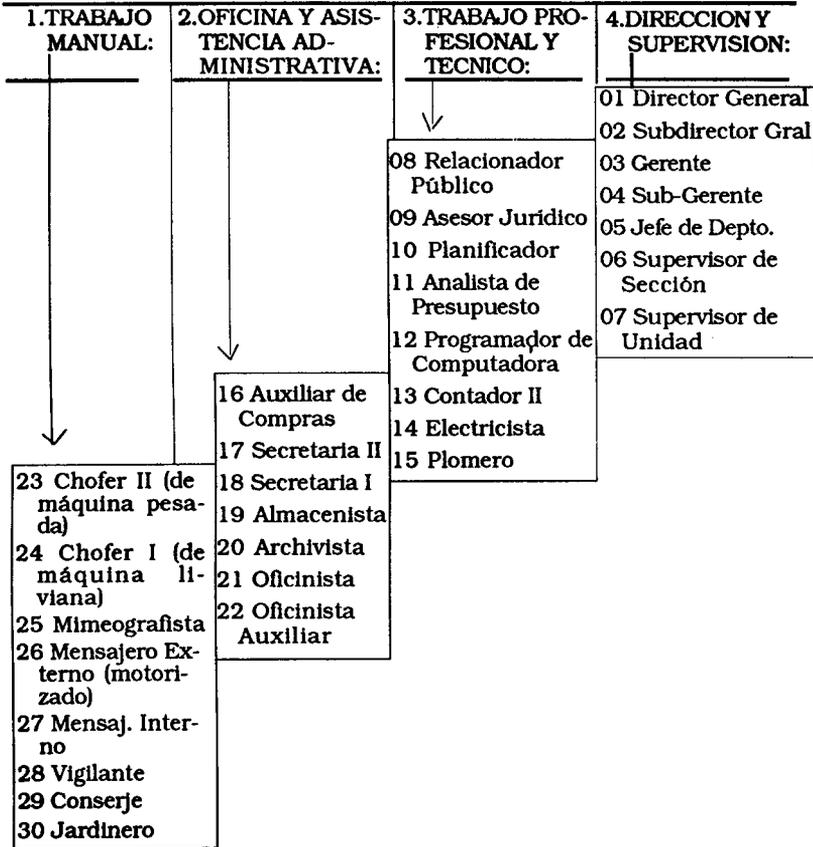
c) Por otra parte, la presencia de la actuación subjetiva o personalista es probablemente la causa más determinante de las dificultades que de ordinario se presentan en la labor de valorar los cargos, máxime si se trata de puestos que están ocupados por amigos, allegados, adversarios o personas que gozan o no del aprecio de uno o más de los valoradores.

Un ejercicio introductorio a la labor de valoración de cargos se puede construir tomando como base un esquema como el de la página siguiente:

III. 4. Rasgos generales de cargos claves. Dos modelos distributivos de éstos

Con el fin de facilitar la jerarquización y valoración de estos cargos, a continuación consignamos sus características genéricas, lo mismo que dos modelos distributivos de los mismos, uno en base a diecinueve

Gráfico 11
ESQUEMA DE COMPARACION DE CARGOS, EN UNA ENTIDAD MEDIANA
-Según Grupos Ocupacionales-



(19) grados y otro en base treinta (30) grados. Esa misma lista de cargos claves (comunes a entidades medianas, en mayor o menor medida) es la que oportunamente tomaremos en cuenta para ilustrar una forma de ejecución de estudios comparativos de sueldos, según se verá más adelante.

**CARACTERISTICAS GENERICAS
DE CARGOS CLAVES**

Grado/Título:	Características: (Ver el Apéndice "A")
30 Director General:	En base a normas establecidas le corresponde orientar, dirigir, controlar y evaluar, como ejecutivo máximo, todas las funciones sustantivas y administrativas de una entidad o empresa de magnitud mediana. Puede estar subordinado a un Presidente, en caso de una compañía privada o semipública, o a un consejo directivo. Le corresponde la puntuación máxima en un estudio salarial, si no existe por encima otro funcionario de mayor jerarquía.
29 Sub-Director General:	Es el asistente inmediato de un Director General. Puede sustituir a éste según las normas establecidas. Le corresponde una puntuación inmediatamente inferior a la del Director General.
28 Gerente:	Nivel ejecutivo inmediatamente inferior al de Sub-Director -si éste existe-; por lo tanto su puntuación es inmediatamente inferior a la de Sub-Director. Es responsable de un área de trabajo amplia, a nivel de división, gerencia, departamento, zona o región, según lo estatuido al respecto.
27 Relacionador Público:	Asistente muy especializado del Presidente o del Director General de una entidad o empresa mediana. Puede corresponderle una puntuación equivalente a la de un Gerente (o intercalada entre la de éste y un Sub-Gerente, si éste existiere).
26 Sub-Gerente:	Nivel obviamente subordinado al de Gerente, y por lo tanto con puntuación inmediatamente inferior a la de éste.
25 Asesor Jurídico:	Asistente especializado en leyes, jurisprudencia y doctrina relacionadas con

la naturaleza de las funciones de la entidad o empresa de que se trate. Puede corresponderle una puntuación equivalente a la de un Sub-Gerente (o intercalada entre la de éste y un Jefe de Departamento o Encargado de Planificación, Presupuesto etc.).

- 24 Jefe de Departamento: Funcionario ejecutivo de nivel inferior al de Sub-Gerente, adscrito a éste, y por lo tanto con puntuación inmediatamente inferior.
- 23 Planificador (o equivalente): Funcionario técnico, especialista en su área y de naturaleza asesora de la alta dirección, le corresponde una puntuación equivalente a la de Jefe de Departamento o inmediatamente inferior a la de éste.
- 22 Supervisor de Sección: Funcionario jerárquico adscrito a un Jefe de Departamento, o a un funcionario equivalente a éste. Le corresponde una puntuación inmediata inferior a la de ese cargo.
- 21 Analista de Presupuesto: Funcionario técnico del área financiera o presupuestal, sin función de mando, le puede corresponder una puntuación equivalente a la de Supervisor de Sección o inmediatamente inferior a la de éste.
- 20 Supervisor de Unidad: Nivel ordinariamente subordinado al de Supervisor de Sección, obviamente con puntuación inferior a la de éste. Esta puntuación también puede ser equivalente, por ejemplo, a la de Programador de Computadoras o de cargos equivalentes.
- 19 Programador de Computadora: Funcionario técnico, especialista en su área, le corresponde una puntuación equivalente a la de Supervisor de Unidad o ligeramente inferior a la de éste.

- 18 Contador II: Funcionario responsable de un área o una unidad pequeña de contabilidad. Cargo de asistencia administrativa con puntuación inmediatamente inferior a la de un Supervisor de Unidad o un Programador de Computadoras. (Su puntuación puede ser también equivalente o aproximada a la de Auxiliar de Compras).
- 17 Auxiliar de Compras: Cargo de asistencia administrativa con puntuación inferior – o tal vez equivalente – a la de Contador II.
- 16 Electricista: Cargo técnico, con puntuación inferior a la de Auxiliar de Compras y Contador II, o también equivalente o aproximada a la de Secretaria II.
- 15 Secretaria II: Cargo de asistencia administrativa (de oficina), con puntuación inferior a las de Auxiliar de Compras y Contador, o equivalente a la de Electricista.
- 14 Plomero: Cargo técnico, con puntuación inferior a la de electricista, o equivalente o aproximada a la de Secretaria I.
- 13 Secretaria I: Cargo de asistencia administrativa (de oficina), con puntuación inferior a la de Electricista, pero equivalente a la de Plomero (o aproximada a la de éste).
- 12 Almacenista: Cargo de asistencia administrativa, con puntuación probablemente entre la de Secretaria I y Archivista.
- 11 Archivista: Cargo de asistencia administrativa (de oficina), con puntuación probablemente inferior a la de Almacenista, pero tal vez aproximada o equivalente a la de Chofer II.
- 10 Chofer II (máquina pesada): Cargo con labores preponderantemente manuales, consistentes en manejo y mantenimiento de camiones, patanas u otras máquinas pesadas, con puntuación

- inferior a la de los cargos técnicos y administrativos antes indicados; o equivalente o aproximable a la de Archivista.
- 9 Oficinista: Cargo de carácter oficinesco auxiliar, con puntuación inferior a la de Chofer II o de Archivista, pero tal vez aproximable o equivalente a la de Chofer I.
- 8 Chofer I
(máquina liviana): Cargo con labores preponderantemente manuales, consistentes en manejo y mantenimiento de automóviles, camionetas, jeeps, camperos u otros vehículos livianos, con puntuación inferior a la de Archivista, pero tal vez equivalente a la de Oficinista.
- 7 Oficinista Auxiliar: Cargo de carácter oficinesco auxiliar, con puntuación inferior a las de Chofer I y Oficinista, pero tal vez aproximable o equivalente a la de Mimeografista.
- 6 Mimeografista: Cargo de carácter preponderantemente manual, con puntuación inferior a las de Oficinista y de Chofer I, pero probablemente equivalente a la de Oficinista Auxiliar o muy aproximada a la de éste.
- 5 Mensajero Externo
(motorizado): Cargo de naturaleza preponderantemente manual, con responsabilidad de entrega y recogida de correspondencia y documentos fuera de su entidad, con el uso de algún vehículo; con puntuación inferior a las de los cargos técnicos y de oficina antes citados, pero superior a la de Mensajero Interno.
- 4 Mensajero Interno: Cargo de naturaleza preponderantemente manual, con funciones similares a las del cargo arriba citado, pero en el interior de su entidad, sin uso de vehículo; con puntuación inferior a la de Mensajero Externo o a la de cualquiera otro de los cargos ya citados.
- 3 Vigilante: Cargo de guarda y conservación de bienes.

servicios y valores, de carácter eminentemente manual, ordinariamente portando algún arma; con puntuación inferior a las de los cargos antes citados (salvo tal vez cuando se trata de vigilancia solamente nocturna, no turnable).

2 Conserje: Cargo manual, de aseo, movillización de equipos y servicio doméstico misceláneo, con puntuación inferior a las de los cargos antes citados, tal vez aproximable a la de jardinero no especializado.

1 Jardinero

no especializado): Cargo manual de limpieza, corte, regadío y mantenimiento de jardín pequeño o mediano, sin requisitos técnicos; con puntuación equiparable o aproximada a la de Conserje.

Tomando como marco de referencia una escala general de mil (1,000) puntos, y a partir de los GRAFICOS 4 y 11, es posible hacer una distribución directa de puntos entre el cargo de Director General, por ejemplo con 800 puntos, y el de Conserje con 100 puntos (en algunos casos asignando un mismo valor a más de un cargo), en la forma siguiente:

Gráfico 12

DISTRIBUCION DE CARGOS CON ALGUNAS EQUIVALENCIAS		
Grados	Cargos	Puntos:
19	Director General	800
18	Sub-director General	750
17	Gerente. / Relacionador Público	700
16	Sub-Gerente. / Asesor Jurídico.	650
15	Jefe de Departamento. / Planificador	600
14	Supervisor de Sección. / Analista de Presupuesto	550
13	Supervisor de Unidad. / Programador de Comput.	500
12	Contador II. / Auxiliar de Compras.	450
11	Electricista. / Secretaria II.	400
10	Plomero. / Secretaria I.	350
9	Almacenerista.	300
8	Archivista. / Chofer II.	275
7	Oficinista. / Chofer I.	250
6	Oficinista Auxillar. / Mimeografista	225
5	Mensajero Externo (motorizado).	200
4	Mensajero Interno.	175
3	Vigilante.	150
2	Conserje.	125
1	Jardinero.	100
(Total: 19 grados)		

NOTAS:

1. Este tipo de distribución, en que se equiparan directamente y al mismo nivel algunos tipos de cargos, permite asignar mayores puntuaciones a la mayoría de los cargos comprendidos entre los dos extremos, pero a la vez tiene la gran desventaja de introducir mayor inflexibilidad, por ejemplo si se lo compara con el GRAFICO 13 que substigue.
2. De todos modos hay que advertir que se trata de esquemas un tanto preconcebidos, a efectos de ilustrar formas de trabajo posibles, que pueden contribuir a solucionar situaciones que se presenten en distintos tipos de entidades, de mayor o menor magnitud.

Con los mismos valores extremos de la presentación anterior (800 y 100 puntos), pero procurando ahora que no se repitan puntuaciones de un cargo a otro, la distribución podría ser la siguiente:

El gráfico 12 presenta una distribución consensual,

Gráfico 13

DISTRIBUCION DE CARGOS SIN EQUIVALENCIAS ENTRE SI		
Grados	Cargos	Puntos
30	Director General	800
29	Sub-director General	760
28	Gerente	730
27	Relacionador Público	700
26	Sub-Gerente	675
25	Asesor Jurídico	650
24	Jefe de Departamento	625
23	Planificador	600
22	Supervisor de Sección	575
21	Analista de Presupuesto	550
20	Supervisor de Unidad	525
19	Programador de Computadora	500
18	Contador II	475
17	Auxiliar de Compras	450
16	Electricista	425
15	Secretaria II	400
14	Plomero	375
13	Secretaria I	350
12	Almacenista	325
11	Archivista	300
10	Chofer II (de máquina pesada)	280
9	Oficinista (Mecanógrafo)	260
8	Chofer I (de máquina liviana)	240
7	Oficinista auxiliar	220
6	Mimeografista	200
5	Mensajero Externo (motorizado)	180
4	Mensajero Interno	140
3	Vigilante	120
2	Conserje	110
1	Jardinero	100
(Total: 30 grados)		

NOTA: Este gráfico ha sido elaborado en forma sincronizada con el GRÁFICO 17 ("Ejemplo de Valoración de Cargos Claves"). Ambos constituyen tan sólo un esfuerzo por mostrar cómo se pueden combinar algunos de los métodos antes indicados y la distribución por Grupos Ocupacionales.

simple y directa de los puntos. En verdad puede tenerse como un poco forzada. El gráfico 13, en cambio, presenta en retrospectiva la valoración dada a cada cargo con el gráfico 15 y recogida en el gráfico 17.

Con el gráfico 12 más bien hemos pretendido reconstruir, en apretada síntesis, una de las posibles formas utilizadas por quienes se ocuparon de elaborar los métodos de valoración denominados "de Gradación" y "de Clasificación del trabajo", según Lanham y otros autores. En lo adelante nos detendremos mayormente en lo que atañe al Método de Puntuación.

III. 5. Concreción del "método de puntuación" en una tabla de valoración. Criterios y factores a considerar

El método de puntuación (o de valoración de cargos por puntos), que según la generalidad de los expertos y tratadistas de administración de personal es superior a los demás métodos en razón de su conformación técnica, por ser analítico, cuantitativo, cualitativo y de fácil aplicabilidad en combinación con los resultados de los estudios del costo de vida y de análisis salarial, no obstante éstos y otros rasgos favorables conlleva especiales requerimientos a fin de garantizar su adecuada y beneficiosa utilización. Algunos de esos requerimientos son los que se indican a continuación:

a) -¿Debe tener factores comunes a todos los cargos de la entidad o del sector, o sólo a los de cada grupo ocupacional?-

Esta es una cuestión difícil de resolver. Baste observar que no todos los cargos conllevan responsabilidad

de dirección o supervisión; y un ejemplo obvio lo constituyen los cargos que son puramente subalternos, ya que a sus incumbentes no les corresponde controlar a otros cargos ni a quienes los desempeñan. Dos opciones esenciales se pueden seguir ante tal situación: Primera opción es la de determinar grupos ocupacionales distintos según la naturaleza de sus labores, departamentos diferentes, variedad de franjas o niveles de jerarquía..., y sobre esas bases elaborar sendas Tablas de Valoración con factores apropiados a cada grupo de cargos. Una segunda opción consiste en lo siguiente: Aún formando grupos ocupacionales distintos, construir una sola Tabla de Valoración en la que –según el ejemplo citado– el factor dirección o supervisión simplemente sea un elemento diferencial entre los cargos que implican mando sobre otros, y los que no tienen esa característica. En los primeros se valorará ese factor, no así en los segundos. Nos adscribimos a esa última opción por considerar que favorece el valioso propósito de dar congruencia y consistencia al esquema general de valoración de todos los cargos de una entidad o de un sector. En efecto presentaremos más adelante una Tabla de Valoración única (gráfico 15);

b) -¿Cuáles serán los factores a considerar para la elaboración de dicha Tabla?-

De los muchos factores que presentan algunos tratadistas, consideramos que los más comunes y apropiados – con la salvedad ya indicada en cuanto al factor dirección– son los siguientes: 1. Conocimientos generales requeribles, 2. Conocimientos específicos, 3. Experiencia previa, 4. Período de prueba, 5. Dirección y supervisión, 6. Iniciativa, 7. Relaciones personales, 8. Esfuerzo requerido, 9. Condiciones de trabajo, 10.

Consecuencia de errores. Esta selección está basada en nuestra propia experiencia de trabajo en ese campo.

c) -¿Debe desglosarse cada factor en subfactores, o más bien hacer el claro señalamiento del contenido de cada factor?-

Es posible seguir cualquiera de estas vías. En el primer caso, el de desglose, éste se puede ilustrar como sigue: (sólo como ilustración)

Gráfico 14

FACTORES DESGLOSADOS EN SUB-FACTORES:*	
<p>I. APTITUDES REQUERIDAS: 1 Conocimientos 2 Experiencia 3 Habilidades o destrezas 4 Originalidad/creatividad</p>	<p>III. ESFUERZO: 1 Mental o intelectual 2 Visual 3 Auditivo 4 Muscular o táctil</p>
<p>II. RESPONSABILIDAD Y RELACIONES: 1 Dictado de polít; programación 2 Supervisión sobre otros 3 " s/valores y otros 4 " s/bienes y servicios 5 Relaciones pers. internas 6 Relaciones pers. externas</p>	<p>IV. CONDICIONES DE TRABAJO: 1 Riesgos de trab; peligros 2 Presencia elementos molestos</p> <p>V. CONSECUENCIA DE ERROR o DESCUIDO: 1 Posibilidad. errores onerosos 2 Posibilidad. daños a la entidad</p>

No obstante la ilustración anterior, en los últimos años estamos prefiriendo la segunda vía, o sea la de indicar claramente un número determinado de factores, sin separar cada uno de éstos en sub-factores, pero cuidando de cumplir las previsiones siguientes:

- 1ra.) expresar escuetamente, por escrito, el significado de cada factor;

* Manual cit. de *Administración de Personal*, del autor, pág. 139, usado como fuente principal e inmediata, para ilustrar el desglose en subfactores.

- 2da.) adoptar una Escala Uniforme de Puntuación aplicable a todos y cada uno de los factores;
- 3ra.) establecer una distribución graduada – por cada factor– de los puntos componentes de dicha Escala, conforme a los mayores o menores requisitos, rigores o condiciones implícitos en los cargos, en atención a su naturaleza, complejidad, presencia o no del mando, tipos de relaciones o contactos, o riesgos y dificultades que conlleven dichos cargos. Este modelo está representado en la Tabla de Valoración que insertamos más adelante (gráfico 15).

d) Uso del "Sistema Decimal" en la confección de la Tabla de Valoración. Facilidad y dificultad de cuantificación de los factores (Ver el epígrafe VI. 10)

Consideramos que al elaborar la Tabla de Valoración de Cargos siempre puede ser útil servirse del "sistema decimal" por ser el universalmente empleado y porque facilita la conversión de valores en puntos a valores monetarios, y viceversa. Dicho sistema también facilita establecer "relaciones" o "proporciones" entre los valores a ser dados a los cargos de la base y de la cúspide organizacional; por ejemplo la "relación de 1 a 9" dentro de una Tabla cuyo valor total sea de MIL PUNTOS, significaría que si al cargo menor se le asignan 100 puntos, al cargo más alto le corresponderían 900 puntos; y dentro de esos límites habrían de ser valorados todos los demás cargos.

La Tabla marcada como GRAFICO 15 ha sido preparada, ex profeso, con diez (10) factores, y se ha adoptado para ella una "Escala Uniforme de

Gráfico 15

Entidad: Oficina de Personal		TABLA DE VALORACION DE CARGOS										Valor Total de esta Tabla: 1.000 puntos -aprobados en fecha																															
		Escala de Valoración de Puntaje										Escala de Valoración de Puntaje																															
FACTORES DE LOS CARGOS		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																					
1 CONOCIMIENTOS GENERALES		Educación formal o capacitación equivalente para desempeñar el cargo.																																									
2 CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS		Se refiere a conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño del cargo.																																									
3 EXPERIENCIA PREVIA		Se refiere a experiencia acumulada en trabajos similares relacionados con el cargo.																																									
4 PERIODO DE PRUEBA		Tiempo máximo para el periodo de prueba en el cargo que puede ser de 3 meses a 1 año.																																									
5 DIRECCION Y SUPERVISION		Se refiere a la capacidad de supervisar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el trabajo de otros.																																									
6 INICIATIVA		Se refiere a la habilidad que tiene el cargo para tomar decisiones y proponer ideas para mejorar el trabajo.																																									
7 RELACIONES PERSONALES		Se refiere a la capacidad de relacionarse con otros en el trabajo.																																									
8 ESPERZO REQUERIDO		Se refiere a la capacidad de realizar el trabajo con esfuerzo físico y mental.																																									
9 CONDICIONES DE TRABAJO		Se refiere a las condiciones de trabajo que afectan al desempeño del cargo.																																									
10 CONSECUENCIA DE ERRORES		Se refiere a las consecuencias de los errores cometidos al desempeñar el cargo.																																									
1 CONOCIMIENTOS GENERALES		0		5		10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100	
2 CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS		0		3		6		9		1		1.5		2		2.5		3		3.5		4		6		1		1.5		2		2.5		3		3.5		4		4.5		5	
3 EXPERIENCIA PREVIA		0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		1		1.5		2		2.5		3		3.5		4		4.5		5	
4 PERIODO DE PRUEBA		0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		1		1.5		2		2.5		3		3.5		4		4.5		5	
5 DIRECCION Y SUPERVISION		0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		1		1.5		2		2.5		3		3.5		4		4.5		5	
6 INICIATIVA		0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		1		1.5		2		2.5		3		3.5		4		4.5		5	
7 RELACIONES PERSONALES		0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		1		1.5		2		2.5		3		3.5		4		4.5		5	
8 ESPERZO REQUERIDO		0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		1		1.5		2		2.5		3		3.5		4		4.5		5	
9 CONDICIONES DE TRABAJO		0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		1		1.5		2		2.5		3		3.5		4		4.5		5	
10 CONSECUENCIA DE ERRORES		0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		1		1.5		2		2.5		3		3.5		4		4.5		5	

Puntuación" (de CERO a CIEN). Al multiplicar 10 por 100 el resultado es 1,000, o sea que esa Tabla tiene un valor total de MIL PUNTOS. Este no es el único valor global de posible utilización; muy bien se puede utilizar un valor total de 1,500, de 3,000, de 5,000, de 10,000 puntos, etc. Todo depende del esquema numérico que más pueda beneficiar el manejo de este tipo de estudio, así como de los resultados deseados.

Aún con la sencillez de ese esquema conviene advertir que algunos factores pueden ser fácilmente cuantificados (por ejemplo los marcados del 1 al 5 en el GRAFICO 15); en cambio los demás (del 6 al 10) presentan mayor dificultad para valorarlos, ya que no pueden ser medidos en términos de tiempo, grado académico o nivel jerárquico, como los cinco primeros. Por ello en el primer caso se puede hablar de una valoración precisa, mientras que en el segundo es necesario entender que sólo se tratará de una valoración ponderada, aproximada o por apreciación. En el primer caso se puede lograr mayor objetividad, más certeza que en el segundo. Situaciones de este tipo parecen ser inevitables debido a la naturaleza que es propia a uno y otro grupo de factores.

e) Presentación apropiada de la Tabla de Valoración

La adecuada presentación de una Tabla de Valoración de Cargos en Puntos debe ser aquella de la cual se pueda demostrar, sin mayor esfuerzo, que exhibe rasgos como los siguientes:

- 1) que sea lo más completa posible en término de los factores comunes valorables;
- 2) que resulte clara e inteligible para los destinatarios e interesados;

- 3) que garantice razonables posibilidades de valorar los factores en forma precisa y objetiva;
- 4) que su manejo sea razonablemente fácil para los analistas-valoradores;
- 5) que su manejo no exija gran insumo de recursos, tiempo y energía.

f) Utilidad de un buen formulario para facilitar la aplicación de la Tabla

Se facilita la aplicación de la Tabla de Valoración —así como de las "Guías" o "Instrucciones" de que se trata en el literal siguiente— cuando se tiene el cuidado de confeccionar un formulario que reúna las características siguientes:

- 1) representar todos los factores seleccionados para ser valorados por cada cargo;
- 2) facilitar la sumatoria de las puntuaciones parciales dadas a los factores por separado;
- 3) facilitar la comparación, en forma directa, de los valores parciales y totales de los cargos de un mismo grupo ocupacional, así como los de cargos de distintos grupos.

Un formulario tal es el que aparece marcado como GRAFICO 16, a continuación.

g) Utilidad de unas "Guías" o "Instrucciones para la Valoración de Cargos". Su contenido esencial en relación con los gráficos 15 y 16

De ordinario se da por sobreentendido que es posible garantizar la buena ejecución del trabajo de valorar cargos en puntos, cuando se redactan apropiadamente los denominados "INSTRUCTIVOS" o "GUIAS" que se destinan a ilustrar a los analistas-valoradores acerca de las mejores maneras de llevar a cabo su cometido, tanto al actuar éstos en forma individual (en un primer momento), como al realizar la valoración en forma grupal. Entendemos que no es posible trazar pautas únicas y universales -a título de "Instrucciones"- en este asunto, pero sí creemos que al menos se da la buena posibilidad de presentar por escrito un conjunto de pautas que contribuya a que dichos valoradores realicen su labor con las mayores objetividad y racionalidad. Entre esas pautas no deben faltar, a nuestro juicio, algunas que se refieran:

- 1) a la utilidad de obtener previamente un buen conocimiento de la institución, en todos los aspectos relacionados con el trabajo de valoración (naturaleza, fines, programas, normas, organización, datos financieros etc.);
- 2) a la conveniencia de que los valoradores hagan un buen esfuerzo de abstracción, en el sentido de hacerse de cuenta de que los cargos están vacantes aunque se hallen ocupados, a fin de evitar toda inclinación a favorecer o perjudicar a determinadas personas de su afecto o desafecto;
- 3) al hecho de que entiendan -los valoradores- que su labor individual no es definitiva, sino que será confrontada necesariamente con las de los demás valoradores;

4) a la conveniencia de respetar los acuerdos adoptados al interior del Comité Valorador (por ejemplo en cuanto a equivalencia de cargos, por su naturaleza, nivel jerárquico, deberes, requisitos, interés institucional, consenso con la organización representativa de los trabajadores etc. – según fuere el caso–);

5) a la disposición útil de ser, en todas las situaciones, razonablemente flexible para facilitar aproximaciones de criterios o acuerdos que hagan viable un trabajo tan arduo como el de valorar cargos en busca de equidad y justicia;

6) a la buena disposición que es indispensable para realizar cabalmente los pasos de: valorar individualmente cada cargo con la mayor seriedad, discutir con franqueza e integridad en el seno del Comité Valorador, y mostrar buen ánimo para lograr las aproximaciones o los promedios necesarios;

7) a la disposición de procurar tantas comparaciones, afinamientos y ajustes de las puntuaciones, como sean necesarios para alcanzar consistencia interna y armonía en el esquema global de cargos valorados.

En lo formal, un buen "INSTRUCTIVO" es aquél que ayuda a entender cabalmente el trabajo de valoración y a garantizar que éste se ejecute de la manera más eficaz y virtuosa posible.

i) Otros cuidados y previsiones en materia de valoración de cargos.

A título de complemento de todo lo anotado anteriormente, conviene también que para este tipo de trabajo se tomen medidas como las siguientes:

1 debe designarse a un supervisor responsable de la labor de valoración;

1º Decidir en primer término la puntuación mínima para el cargo inferior de la muestra (por ejemplo: 100).

2º Decidir también la puntuación máxima, para el cargo superior (por ejemplo: 800).

3º Valorar — como una buena muestra de cargos claves— por lo menos un 10% del universo total incluido en el estudio; salvo que en la entidad o el sector se detecte un gran número de cargos repetidos al interior de determinadas clases, caso en el cual la muestra puede reducirse a un porcentaje menor.

4º Al valorar los cargos claves, uno por uno — pero sin abandonar jamás la práctica de la comparación intercargos—, dar en primer lugar las puntuaciones de más fácil determinación, considerando tal facilidad en el sentido de que se trate de factores cuantificables con exactitud en base a la Tabla de Valoración adoptada. (Ejemplos son los factores del 1 al 5 del Gráfico 15).

5º Establecer todas las clases de cargos que conllevan puntos en el factor "dirección y supervisión", y asignar sus valores conforme a la escala correspondiente y a la jerarquía de mando determinada.

6º Establecer cuáles otros cargos, aún sin ser propiamente de "dirección y supervisión", pueden ameritar que se les asigne algún puntaje en ese factor por tener cargos subalternos ordinariamente o en la situación dada. Tal es el caso — como ejemplo— de los cargos de Relacionador Público, Asesor Jurídico y Planificador, que por lo menos pueden tener algún asistente o alguna secretaria.

7º Se debe proceder a distribuir los puntos en forma cuidadosa y gradual, factor por factor, teniendo en cuenta su equiparabilidad, equivalencia o proximidad con los cargos de la muestra-clave. A este respecto hay que considerar su naturaleza, complejidad, requisitos y demás características, según lo que indican las especificaciones correspondientes.

8º Se deben valorar todos los demás cargos, comparándolos o interpolándolos con los ya valorados en la muestra de cargo claves.

9º Se debe procurar que cualquier ajuste a hacerse en algún momento en la valoración de cada factor, no exceda de 10 ó 15 puntos, a fin de evitar distorsiones que puedan tenerse como irracionales e inadmisibles.

10º Finalmente se debe procurar que los esquemas de cargos claves, y de la totalidad de cargos valorados, resulten armónicos por su consistencia, congruencia, racional equiparabilidad, lógica distribución, gradualidad según las series existentes, etc.

Con el fin de ilustrar un modelo de valoración de cargos claves —por el método de puntuación—, con la muestra de cargos ya escogida y aplicando la Tabla de Valoración del Gráfico 15, presentamos el siguiente esquema señalado como GRAFICO 17, distribuyendo dichos cargos en los cuatro grupos ocupacionales indicados en los Gráficos del 7 al 11:

(Ver el Gráfico 17)

Gráfico 17

EJEMPLO DE VALORACION DE CARGOS CLAVES (*)
(Relación 1 a 8)

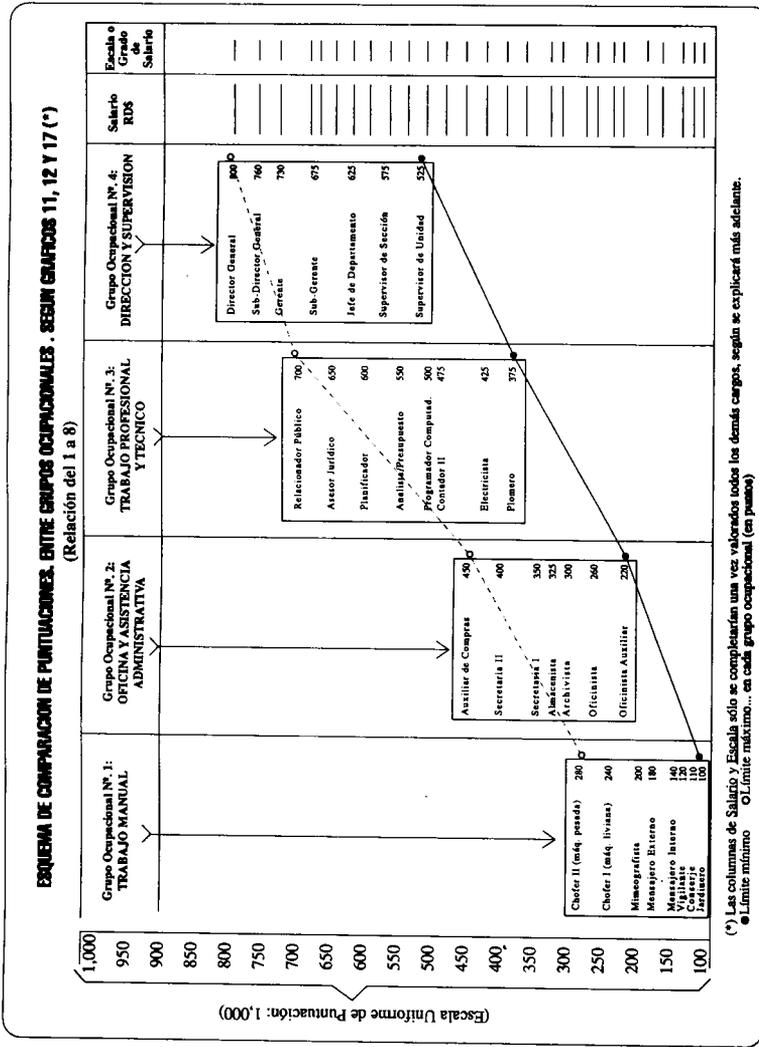
Institución: _____

Código	Grupos	Clases de Cargos	Conoc.º grales. NIV			Exper. prev.	Period. prueba	Dir. y Superv.	Inicia- tiva pers.	Relac.º pers.	Ejercer- zo	Condic. trab.	Consec. error.º	TOTAL PUNTOS	Escala de Grado
			1	2	3										
	GRUP. OCUP. 1: TRABAJO MANUAL	Jardinería	15	5	5	0	5	0	5	5	20	35	5	100	
		Cosmetología	15	5	10	5	0	5	5	15	30	35	10	110	
		Vigilante	15	5	5	0	5	0	5	10	10	30	35	120	
		Mensajero interno	30	10	10	5	0	10	15	15	15	35	10	140	
		Mensajero externo (motorizado)	35	10	15	5	0	15	20	25	40	45	15	180	
		Micrografista	35	15	15	5	0	20	10	35	45	45	20	200	
		Chofer I (de máquina liviana)	35	20	25	5	0	25	20	45	40	35	40	240	
		Chofer II (de máquina pesada)	35	25	30	10	0	25	20	45	50	40	40	280	
		Oficinista Auxiliar	55	20	15	5	0	20	15	15	35	35	20	220	
		Oficinista (Microcómputo)	65	25	25	5	0	25	15	40	35	25	25	260	
	GRUP. OCUP. 2: ORIGINA Y ASISTENCIA ADMINISTRATIVA	Archivista	65	30	30	5	0	35	15	45	45	30	30	300	
		Almacenera	65	30	30	10	0	40	20	50	50	40	30	325	
		Secretaria I	75	40	35	10	0	45	30	40	35	40	40	350	
		Secretaria II	75	45	45	15	0	50	40	40	45	40	45	400	
		Auxiliar de Contables	75	45	50	15	0	55	50	50	50	50	60	450	
		Pintor	35	45	50	20	0	50	20	50	50	50	55	375	
		Electricista	35	55	50	20	0	55	20	55	60	60	75	425	
		Chofer III	85	65	50	25	0	55	30	55	45	45	65	475	
		Programador de Computadora	85	65	60	30	0	60	40	55	40	65	65	500	
		Analista de Presupuesto	85	65	60	50	0	65	55	65	65	40	65	550	
	GRUP. OCUP. 3: TRABAJO PROFESIONAL Y TECNICO	Planteador	85	65	60	65	20	70	60	70	40	60	65	600	
		Auxiliar Jurídico	85	65	60	75	20	75	80	80	35	75	75	650	
		Relacionados Públicos	85	65	60	75	35	85	90	85	85	45	75	700	
		Supervisor de Unidad	80	60	60	30	15	65	60	60	60	35	60	525	
		Supervisor de Sección	80	60	70	45	25	75	65	65	30	60	60	575	
		Jefe de Departamento	85	65	70	55	40	80	75	70	25	65	65	625	
		Sub-Gerente	85	65	80	70	55	80	75	75	20	70	70	675	
		Gerente	85	70	90	80	70	85	80	80	15	75	75	750	
		Sub-Director General	85	70	100	85	80	85	85	85	85	10	75	760	
		Director General	85	70	100	100	100	90	90	90	90	5	80	800	

(*) NOTAS: 1. No se indican los GRADOS o ESCALAS, en la última columna, porque se trata tan sólo de una muestra de cargos claves, y al ser valorada la totalidad de clases de cargos de una situación concreta la capacidad y numeración de dichos Grados o Escalas dependerán de las proyecciones definitivas que den los órganos o funcionarios competentes. La codificación (primera columna) es importante, pero sólo será definitiva cuando califiquen todas las calificaciones alternativas.

2. Véase nuevamente el GRAFICO 13, cuyos valores totales son los mismos que los de este Gráfico, debido a que fueron elaborados de manera sincronizada para facilitar los fines ilustrativos que perseguimos con estos ejemplos.

Gráfico 18



III. 7. Análisis de los Gráficos 17 y 18

Un análisis somero de dichos gráficos permite formular las siguientes observaciones:

- a) Los grupos ocupacionales con que hemos venido trabajando están bien diferenciados unos de otros, conforme a la naturaleza propia que es común a los cargos que abarcan, respectivamente.
- b) En términos relativos –y en forma demostrable con los valores totales atribuidos (en puntos)– se puede decir:
 - que el Grupo Ocupacional 4 es superior al Grupo 3;
 - que el Grupo 3 es superior al 2;
 - que el Grupo 2 es superior al 1.
- c) Aún siendo como se indica en el literal anterior, se puede percibir con facilidad que esas relaciones no abarcan a todos los cargos de cada grupo, al hacer comparaciones intergrupales, sino que en determinados casos un cargo de grupo inferior puede tener igual o mayor puntuación que otro cargo de grupo superior.

(Compárense directamente, a título de ejemplos, los cargos de "Chofer II" del Grupo 1 y "Oficinistas" del Grupo 2; o los cargos de "Auxiliar de Compras" del Grupo 2 y "Plomero" del Grupo 3;...y así sucesivamente).

- d) La conclusión general a que se llega, en ese aspecto, es la de que no basta el tipo de comparación que se ilustró en los Gráficos 11 y 12, sino que es necesario practicar la valoración en puntos –factor por factor– en alguna forma equivalente o similar a la que se consigna en el Gráfico 17, a fin de establecer específicamente cuál es el valor (y cuál es la posición relativa) que

corresponde a cada clase de cargo, independientemente del grupo ocupacional a que ésta pertenezca. Este es un tipo de aporte analítico-cuantitativo-cualitativo que no es despreciable en forma alguna.

- e) El trabajo de valoración de cargos, en puntos, es probablemente el más arduo entre todas las labores que son propias de la "Clasificación de Cargos" y el "Análisis Salarial". Requiere principalmente: i) formación, ii) experiencia en el área, iii) tenacidad y perseverancia, y iv) base de datos..., que sean adecuadas a este difícil cometido.
- f) Este tipo de elaboración será provechoso para los demás pasos en la medida en que sus concreciones y resultados internos puedan ser sostenidos con racionalidad y objetividad frente a cualesquiera cuestionamientos que se puedan plantear al respecto. Sin embargo esos resultados internos no bastan por sí solos -o no deben bastar- para que se proyecten escalas de sueldos satisfactorias. Se necesita elaborar otros factores, que atañen al "costo de la vida", a la "comparación de salarios en un mercado dado", etc., a los cuales haremos referencia más adelante.
- g) En los gráficos 17 y 18 las columnas de Salario y Escala o Grado sólo se pueden completar cuando han sido valorados todos los cargos de la entidad o del sector de que se trate, y teniendo en cuenta los citados estudios de costo de vida y comparación de salarios.

Finalmente véanse las Notas consignadas al pié de los citados gráficos 17 y 18.

III. 8. Una sugerencia muy importante: posibilidad de aplicar dos tablas de valoración de cargos

Si se deseara lograr un alto grado de objetividad en la valoración de cargos —lo cual es de la mayor importancia, según se ha dicho— se podría proceder a aplicar, no sólo una tabla de valoración, sino dos (2) tablas diferentes, a todos los cargos incluidos en el estudio de sueldos. Todo dependería de que así se acordara expresamente. La aplicación de una y otra tablas podría estar a cargo de un mismo grupo valorador o de dos grupos distintos. En uno u otro caso, algunos de los acuerdos propiciadores de un buen resultado de este procedimiento podrían ser los siguientes:

- a) que los valoradores sean verdaderamente idóneos;
- b) que las dos tablas sean tenidas como satisfactorias por los destinatarios y los asesores;
- c) que en el caso de obtenerse igualdad de puntuación total, al aplicar ambas tablas a un mismo cargo, se tome ese valor como definitivo;
y
- d) que cuando no se obtenga esa igualdad de puntuación total se determine el promedio de los dos valores resultantes, y ese promedio se tome como puntuación definitiva.

Hechas las puntualizaciones anteriores pasamos, en la parte siguiente, a tratar lo que atañe a los estudios sobre el Costo de la Vida, tanto individual como familiar, así como a determinar algunos módulos o índices posibles para la proyección de tablas de salarios. Y también consignaremos uno que otro de los alegatos posibles de las partes envueltas en la relación de trabajo, ya en favor, ya en contra de la aplicabilidad de esos módulos.

Capítulo IV
EL COSTO DE LA VIDA Y LOS
SALARIOS.
OTROS FACTORES DE
REMUNERACION

IV. 1. Salario mínimo igual al costo de la vida. Ideas generales. IV. 2. Módulos o índices, en base a relacionar costo de la vida y valor de los cargos en puntos. IV. 3. Alza del costo de la vida. Su necesaria incidencia en las nuevas escalas salariales.

IV. EL COSTO DE VIDA Y LOS SALARIOS

En nuestro tiempo hay un consenso muy amplio en el sentido de que lo referente al análisis y a la fijación de salarios debe tomar en cuenta el costo de la vida, así como las variaciones de ese costo, de tiempo en tiempo, de modo tal que ese factor constituya una de las bases principales a utilizar en la proyección de tablas o esquemas cuyos montos inferiores puedan satisfacer las necesidades más perentorias del trabajador (o de éste y sus dependientes, cuando se trata de un jefe de familia).

Este es un tema insoslayable, siempre presente, por lo menos en los tratados contemporáneos sobre relaciones del trabajo, economía y derecho del trabajo, administración de personal, psicología y sociología del trabajo.

El hecho de que ahora lo toquemos nuevamente responde al propósito preciso de contribuir a que los responsables de la función de administración de personal, en las distintas organizaciones de un país como el nuestro, comprendan que definitivamente hay que trabajar esta materia, y hacerlo con el mayor nivel de seriedad y objetividad, si de veras queremos aportar nuestra voluntad para que se comience a hacer verdadera justicia laboral en nuestro medio.

Tratamos por separado los siguientes temas:

-Salarios mínimos. Módulos o índices para determinarlos.

-Salarios justos. Factores determinantes de éstos.

IV. 1. Salario mínimo igual al costo de la vida.

Ideas generales.

Si hay que conservar sano, fuerte y motivado al trabajador para que pueda seguir dando su fuerza productiva en favor de la sociedad y de los empleadores —y entendemos que no hay lugar a discusión al respecto—, entonces está claro que esa sociedad y esos empleadores se hallan en el deber de proveer a ese trabajador de todos los medios de sustento y de vida decorosa, para sí mismo o para sí y su familia, según fuere el caso.

Esta premisa nos lleva inevitablemente a formular una neta diferenciación en lo tocante al llamado "salario mínimo", entendiéndolo éste —en general— como la menor suma a ser pagada a un trabajador de tiempo completo, no calificado, para que pueda cubrir adecuadamente su subsistencia en lo material y espiritual, y sin desmedro de sus atributos como miembro de una sociedad civilizada; o para cubrir esa subsistencia y la de su familia, si —como se ha dicho— es ésta la situación.

Durante mucho tiempo se ha hablado de un "salario mínimo general" fijado por el Estado, pero en este momento consideramos más apropiado establecer las dos categorías siguientes:

- a) Salario mínimo individual; y
- b) Salario mínimo familiar.

El salario mínimo individual ha de ser equivalente al costo de vida individual, y éste debe ser determinado por lo menos en base a los siguientes factores:

- i) Costo de la alimentación individual;
- ii) Costo del vestido y calzado individual;
- iii) Costo de la vivienda individual;

- iv) Costo del transporte individual;
- v) Costo de la recreación individual;
- vi) Gastos varios razonables.

NOTA: No se incluyen costos de salud y educación en el entendido de que el Estado y los empleadores han de proveerlas a todos sus servidores y a los dependientes de éstos).

El salario mínimo familiar, por otra parte, debe ser igual al costo de vida familiar. Este costo debe determinarse en base a los mismos factores señalados para fijar el costo de vida individual, pero calculándolos con referencia a lo que debe tenerse como una familia promedio en el país correspondiente. En torno a este asunto Efrén Córdova advertía, en la década de los sesenta, que hacer la apreciación de los mencionados factores exigía estudiar el significado de cada uno de ellos, lo cual es muy difícil. Y por esa dificultad entendía que lo mejor era entonces "estudiar uno solo" y establecer su peso porcentual en el presupuesto familiar. Así, hizo la suposición de que el factor alimentación, siendo el principal – sin duda alguna– podría significar el 45 ó 50% del presupuesto familiar. Según su planteamiento el porcentaje restante debía cubrir las demás necesidades. El propio Córdova desarrolla esta idea en los términos siguientes:

"Para hacer algo científico hay que comenzar viendo cómo se satisfacen las necesidades de alimentación de esa familia promedio, es decir, establecer cuál es el mínimo de calorías necesarias para cada individuo. Se procede, pues, al estudio de las necesidades nutricionales de adultos y menores, y luego a determinar cuáles alimentos las satisfacen (o sea, los

alimentos que componen la "cesta de mercado" o "canasta familiar"), para pasar "a calcular el valor que tiene esa cesta...; y así tenemos fijado, desde el punto de vista económico, lo que significa el factor alimentación".³⁸

Decidir los procedimientos y medios a emplear para que se lleve a cabo este tipo de estudio, así como la distribución porcentual —por factores— del costo global de la vida (ya individual, ya familiar) es cuestión que debe ser asumida por el Gobierno Nacional, el Comité Nacional de Salarios, la oficina de personal de cada entidad y la dirigencia más representativa de las organizaciones de trabajadores o empleados, por ejemplo mediante participación bipartita o tripartita. Mientras tanto presentamos en las páginas siguientes unos esquemas y ejercicios que nos pueden ayudar a que avancemos en esta materia intrincada, de valoración objetiva del trabajo.^{38-a}

38 Efrén Córdova Cordovés, *Notas mimeográficas de un Curso sobre Relaciones del Trabajo*, Maestría en Administración Pública, Escuela de Administración Pública, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras 1963; págs. 147 a 153.

38a Independientemente de los demás medios técnicos que se ilustran en esta obra, en función de valorar adecuadamente el trabajo asalariado para fijar sueldos mínimos aceptables (??...), hay que convenir con Efrén Córdova en que lo primero que hay que hacer es determinar las calorías necesarias para cada individuo, y luego cuáles nutrientes las satisfacen, ya para una sola persona, ya para una familia promedio (digamos de 5 ó 6 personas, por ejemplo); y así calcular el precio de la "cesta de mercado" como componente importante del costo de la vida. Sin embargo, parece ser que desde un ángulo no ilustrado -y aún para quienes tienen la debida preparación científica- tales determinaciones calóricas o energéticas no son de fácil logro. Lecturas y consultas combinadas, sobre nutrición y dietética, parecen dar el consenso aproximado de que los requerimientos calóricos normales pueden fluctuar entre un mínimo de 2,240 K-cal (según la FAO) y un máximo diario de 3,500 K-cal conforme

IV. 2. Módulos o índices, en base a relacionar "costo de la vida" y "valor de los cargos en puntos"

En la Parte III de este manual hemos tratado lo referente a la valoración de cargos, sobre todo por el método de puntuación. Ese elemento es importante en el propósito de establecer salarios adecuados, pero no basta por sí solo, y por ello estamos tratando ahora lo referente al factor costo de vida, como otro elemento que debe concurrir por lo menos a la fijación del salario mínimo (tanto individual como familiar), al relacionarlo con el valor en puntos que se asigne al cargo inferior —por ejemplo 100 puntos—, y así determinar los módulos o índices aplicables para obtener el nivel monetario inferior de la escala inicial o número uno.

a) El Costo de Vida (mínimo individual)

Este se puede determinar en una forma sencilla y directa utilizando formularios con los cuales se proceda en la forma siguiente:

a otras fuentes. Las exigencias específicas dependen principalmente de factores como sexo, edad, peso corporal, clima, estado de salud, tipo de trabajo o actividad, si se hace vida sedentaria o activa, etc. Ahora bien: -¿cuáles y cuántos alimentos y sustancias proporcionan los carbohidratos, proteínas, grasas, vitaminas, minerales y agua potable, que son necesarios para mantener en aptitud de trabajo y acción a un trabajador determinado, o a éste y su familia?; -¿y cuál es el precio promedio de esos nutrientes en un momento y en un medio dados?— Si es difícil determinar esas necesidades y ese precio, así mismo resulta dificultoso, pues, establecer el nivel del "costo de la vida", tanto individual como familiar. Hemos optado por elaborar las fórmulas expresadas en los gráficos 19 y 20, a riesgo de que puedan ser calificadas de simplistas o insuficientes. La Dra. Celia Cruz de Colón nos dio valiosa orientación en cuanto al significado de las exigencias calóricas, sus componentes y los valores respectivos. Las deficiencias interpretativas corren únicamente a cargo del autor de este manual.

1º) obtener información confiable sobre la alimentación individual, en cierto número de comedores populares, que incluya precios de desayuno, almuerzo y cena; calcular el total diario que se consumiría en cada comedor; y luego obtener los promedios diario y mensual de esas fuentes. (El resultado global representaría el 50% del Costo de Vida Individual);

2º) los demás factores pueden representar el otro 50% (vestido y calzado, vivienda, transporte, recreación y gastos varios, según se indicó más arriba), distribuido según se considere conveniente;

3º) sumados los resultados de esos dos rubros se obtiene el Costo de Vida Individual.

El Gráfico 19 representa, a título ilustrativo, el resultado de un estudio real de determinación del Costo de Vida (Mínimo Individual), que concluimos el 31 de octubre de 1987.

b) El Costo de Vida Familiar.

Este costo también es determinable en una forma simple mediante el empleo de formularios adecuados (para calcular el precio de la llamada "canasta familiar"), y el procedimiento que sugerimos se resume como sigue:

1º) escoger el número de familias que serán consultadas, cada una conformada por cuatro (4), cinco (5) ó seis (6) miembros, y cuyos ingresos ordinarios sean muy modestos pero no en el límite de la miseria;

2º) obtener información confiable acerca de la alimentación familiar, en la muestra escogida, y hacer cálculos similares a los señalados para el Costo de Vida Individual;

3º) asignar un 50% a la alimentación familiar;

Gráfico 19

COSTO DE VIDA (MINIMO INDIVIDUAL), AL 31 OCTUBRE DE 1987*				
I. ALIMENTACION:				
Fuentes en Sto. Domingo	Desayuno	Almuerzo	Cena	Total
Nº. Expendios populares de alimentos:				
1 Comedor Severo/ c. Bhona-Bartolomé Colón	\$3.00	3.50	2.50	9.00
2 Picapollo Fernandito/ c. Barahona #260	3.25	4.00	2.75	10.00
3 Cafet-Comedor Virgo/ Tunti Cáceres-JP. Pina	3.50	6.00	3.50	13.00
4 Comedor-Cafet. Oli II/Av. Duarte 289	3.00	5.00	3.00	11.00
5 Cafet. El Chino 501/ c. P. Lívio Ced. esq. Moca	4.00	5.00	4.00	13.00
6 Comedor Marisol / María Montez 143	4.00	6.00	5.00	15.00
7 Comedor Blanquini/ c. Paraguay-Máx Gómez	4.50	9.00	4.50	18.00
8 Cafet. Salcedo/ S. Martín-Juan Alej. Ibarra	4.50	6.00	4.50	15.00
9 Restaurador Real/30 de Marzo 106	2.50	4.75	3.00	10.25
10 Barra Payán/ 30 de Marzo-San Juan Bosco	2.70	5.50	2.70	10.90
11 Pizzeria Rest. Pepin/ Dr. Guerrero-H. Espertín	3.10	4.00	3.50	10.60
12 Picapollos Cafet./ Nic. Ovando 107-Reina				
Isabel Ira. Barrio Capotillo	3.00	5.50	3.00	11.50
13 Comed. Estrella/ Nic. Ovando 77, Barrio S. Bol.	2.00	3.00	2.25	7.25
14 Fonda Familiar/ Alb. Defilló 112, L. Praditos	2.50	4.00	3.00	9.50
15 Comedor Cafet. Pio/ Esq. Caliente, Ens. Altagracia (Herrera)	2.40	4.00	2.40	8.80
16 Picapollo Express/Isab. Aguiar 130 "	3.00	4.00	3.00	10.00
17 Comedor Ydalia/Isabel Aguiar 104	2.50	4.00	3.00	9.50
18 Rest-Cafet. Dumbo/Arz. Nouel 454	4.00	6.85	5.00	15.85
19 Cafet-Pizzeria Mario Autore CxA/ c. Palo Hincado-Juan Isidro Pérez	4.00	6.50	4.50	15.00
20 Cafet-Comed. "Dulce"/ Av. Mella-16 Agosto	4.00	5.50	4.00	13.50
Total 20 fuentes.....				236.65
Promedio diario.....				11.83
I. A. Promedio mensual.....				354.90
II. OTROS FACTORES (según % de I. A.):				
a) Vestido y calzado: 25% de la alimentación (I. A.)		88.73		
b) Vivienda: 30% " " " "		106.47		
c) Transporte: 15% " " " "		53.23		
d) Recreación: 20% " " " "		70.98		
e) Gastos varios: 10% " " " "		35.49		
		Total Otros Factores: 354.90		
		TOTAL DE I+II 709.80		

- * Cálculos para persona no calificada, con bajos ingresos y sin carga familiar. No se incluyen renglones tan importantes como Salud y Capacitación, en el entendido de que deben ser cubiertos por el Estado y por las empresas.

Gráfico 20

COSTO DE VIDA (MINIMO FAMILIAR), AL 31 DE OCTUBRE 1987 * * * * *						
I. ALIMENTACION:						
Familias	Cantidad de Miembros	Desayuno	Almuerzo	Cena	Costo diario	Costo Mensual.
1	5	\$3.60	11.98	5.25	20.83	624.90
2	6	4.25	18.73	6.50	29.48	884.40
3	5	3.25	10.98	4.10	18.33	549.90
4	5	4.45	12.28	2.10	18.83	564.90
5	5	2.73	11.05	4.10	17.88	536.40
6	4	2.15	11.57	3.75	17.47	524.10
Totales		\$20.43	76.59	25.80	122.82	3,684.60
Promedios/ 6 familias:		3.41	12.77	4.30	20.47	614.10 (I. A)
II. OTROS FACTORES (según % de I. A):						
a) Vestido y calzado:	25%	"	"	"	"	153.53
b) Vivienda:	30%	"	"	"	"	184.23
c) Transporte:	15%	"	"	"	"	92.11
d) Recreación:	20%	"	"	"	"	122.82
e) Gastos varios:	10%	"	"	"	"	61.41
					Total Otros Factores	614.10
TOTAL DE I+II						\$1,228.20

* Observaciones: a) Cálculos para familias de 4 a 6 miembros, con ingresos muy modestos. b) No se incluyen renglones tan importantes como Salud, Educación, alimentación de niños menores de cinco (5) años, gastos en café, combustibles, detergentes, jabón etc. (En cuanto a la Fuente, ver la nota al calce de la página anterior). Ver nota del Gráfico 19, válida para éste.

** De un tiempo a esta parte hemos adoptado estos métodos de cálculo directo del Costo de la Vida, individual y familiar (según los gráficos 19 y 20, supra), en razón de la imposibilidad en que nos hemos visto de obtener datos confiables -y conciliables entre sí- de las fuentes públicas y privadas ordinariamente disponibles, en cuanto al llamado "Índice de Precios al Consumidor" (IPC). Ejemplos de esas fuentes son el Banco Central, el Secretariado Técnico de la Presidencia de la República Dominicana (Oficina Nacional de

Otro método aplicable para establecer el Costo de Vida Familiar consiste en determinar – en la forma antes expuesta– (a) el costo de vida individual, y a este costo agregar (b) un "sobresueldo por el cónyuge" (X% de a), y también agregar (c) "sobresueldo de natalidad" por cada uno de los hijos, hasta el límite de éstos que se establezca al efecto (Y% de a).⁴⁰

c) Resultados que muestran los Gráficos 19 y 20, al 31 de octubre de 1987.

1º El gráfico 19 consigna los siguientes valores monetarios:

* Costo de la alimentación individual (promedio mensual de 20 fuentes).....	RD\$354.90
** Costo de otros factores.....	"354.90
*** COSTO DE VIDA INDIVIDUAL.....	RD\$709.80

2º El gráfico 20 consigna los siguientes valores:

* Costo de la alimentación familiar (promedio mensual de 6 fuentes).....	RD\$614.10
** Costo de otros factores.....	"614.10
*** COSTO DE VIDA FAMILIAR.....	RD\$1,228.20

Estadística, el FMI, la Fundación Economía y Desarrollo, y artículos de prensa de economistas e interesados independientes).

(Sobre el tema general de la inflación de precios al consumidor, consúltense también las opiniones externadas por Gumersindo del Rosario y Teresa Hidalgo, Norberto A. Quezada, y Rafael Herrera C., en sus trabajos citados en la Introducción de este manual).

*** En etapas futuras será conveniente lograr mejores conciliaciones entre los valores parciales y totales de este gráfico y los del gráfico 19.

40 Este método alterno es el que hemos ilustrado en nuestro manual de Administración de Personal, antes citado, del año 1979. Ver páginas 155, 156, 180, 190 y 204 de esa obra. (Obsérvese también la parte VII. 2 del presente manual).

d) Módulos o índices que derivan de esos datos

La valoración inferior que establecimos en el Gráfico 17 es de cien puntos (100), y esta base es la que se debe utilizar para obtener los módulos deseados, al 31-10-87, como valor unitario de cada punto. Es lógico proceder de ese modo, ya que los salarios mínimos deben corresponder a los cargos inferiores. De ahí en adelante los demás salarios de la primera columna de una tabla se obtienen al multiplicar el módulo escogido por la cantidad de puntos dada a cada clase de cargo.

Con los valores antes consignados, y al dividir los valores monetarios entre la base de 100 puntos, los resultados son los siguientes:

$$\text{i) Costo de Vida Individual: } \frac{\text{RD\$709.80}}{100 \text{ pts}} = \$7.10 \text{ (redondeado).}$$

El valor de RD\$7.10 es el módulo utilizable, pues, para calcular todos los sueldos iniciales de las Escalas de una tabla determinada, si se decide establecer un Salario Mínimo Individual y que éste sea igual al Costo de Vida Individual (mínimo).

Gráfico 21

SALARIOS SEGUN MODULO POR COSTO DE VIDA INDIVIDUAL:	
Otros cálculos, a título de ilustración, son los siguientes:	
A. Si con esos datos, y al revertir la operación así: (\$7.10 x 100 pts.), el resultado es, por ejemplo:	
	<u>Salario Resultante:</u>
Jardínero:	Módulo \$7.10 x 100 puntos..... RD\$710.00;
entonces para otros cargos los resultados serían:	
B. Mimeografista:	Mód. \$7.10 x 200 puntos..... "1,420.00;
C. Secretaria I:	Mód. 7.10 x 350 puntos..... 2,485.00;
X. Direct. Gral.:	Mód. 7.10 x 800 puntos..... 5,680.00

ii) **Costo de Vida Familiar:** $\frac{\$1,228.20}{100 \text{ ptos}} = \12.28
(redondeado).

En este caso, por similitud con el anterior, el módulo utilizable es de \$12.28 por cada punto; y la ilustración con los mismos cargos señalados arroja los siguientes resultados:

Gráfico 22

SALARIOS SEGUN MODULO POR COSTO DE VIDA FAMILIAR:			
	Módulo	Puntos	Salario
A. Jardinero.....	\$12.28	100	RD\$1,228.00
B. Mimeografista.....	\$12.28	200	"2,456.00
C. Secretaria I.....	"	350	"4,298.00
X. Director General.....	"	800	"9,824.00

e) Otros módulos determinables

En materia de fijación de salarios se pueden establecer y utilizar otros diversos tipos de módulos, sobre bases similares a las antes indicadas. Así, por ejemplo, se pueden tomar en cuenta los Salarios Mínimos Vigentes en la Administración Pública y en el sector privado, los salarios promedios determinados mediante estudios comparados, los sueldos mínimos institucionales que sean superiores a aquéllos, etc. También hay que considerar los efectos de los procesos de encarecimiento de la vida, según exponemos a continuación.

IV. 3. Alza del costo de la vida (o inflación de precios al consumidor). Su necesaria incidencia en las nuevas escalas salariales:

Las constantes alzas del costo de la vida son un

verdadero flagelo contra las masas mayoritarias de cada país, sobre todo las que se manifiestan en la carestía de los artículos alimentarios y los servicios públicos primordiales. Algunos de los factores que en mayor grado producen los llamados procesos inflacionarios generales son los siguientes:

- a) la corrupción pública, materializada principalmente en las diversas formas de apropiación de fondos, tráfico de influencia, exoneraciones indebidas y evasión de tributos, en perjuicio del erario y por lo tanto del pueblo;
- b) la corrupción privada mediante el acaparamiento de artículos de consumo masivo, el rejuego o especulación con los artículos de subsistencia, el insano comercio de divisas y la fuga de capitales;
- c) el circulante excesivo, también llamado dinero inorgánico, y la escasez de divisas fuertes;
- d) el encarecimiento de insumos importantes para la producción de bienes y servicios de consumo popular, tales como las materias primas, abonos, servicios externos e internos de asistencia técnica etc., que se incorporan a los costos de producción y comercialización de dichos bienes;
- e) las deficiencias estructurales de la economía nacional, que de ordinario se ponen de manifiesto en formas de baja producción, pobre productividad, inicua tenencia de la tierra y uso indebido de las tierras productivas, dificultades para la obtención de financiamiento suficiente y oportuno, etc;
- f) comercio externo desigual, que da balances favorables a los países hegemónicos, en desmedro de los países débiles por ser insuficientemente desarrollados y por carecer de una auténtica soberanía.

En torno a este tema de la inflación general, en nuestro país se ha aseverado, por parte del sector oficial, que para 1988 la tasa se sitúa entre un 45%, en comparación con la de diez o doce meses atrás (1987); mientras que economistas independientes y fuentes privadas afirman que el índice de encarecimiento de la vida no ha sido inferior a un 60% para el citado año 1988.⁴¹

Si nos situamos en un punto medio podríamos decir, grosso modo, que el índice inflacionario habrá sido de un 50% por lo menos, en los doce meses de 1988; y este dato nos mueve a decir que las sumas y los módulos antes señalados deberían incrementarse en la misma proporción, de modo que las escalas salariales reflejaran un nivel adquisitivo equivalente o razonablemente aproximado al de diez o doce meses atrás. En definitiva nuestro planteamiento es el mismo que a través de muchos años han venido haciendo economistas, laboristas, administradores y otros entendidos en la materia, o sea, que los niveles salariales deben ser mejorados en tasas equivalentes a las de la inflación de precios al consumidor. Y para ello es necesario que el sector gubernamental, principalmente, realice como cuestión ordinaria los estudios que permitan conocer datos confiables al respecto, y que adopte las medidas correctivas correspondientes. El sector privado también debe demostrar genuino interés en estos tipos de acciones, si desea conservar una fuerza de trabajo sana y solidaria con sus entidades.

41 Según la prensa diaria y documentos del sector gubernamental; por ejemplo El Nuevo Diario, 19 de diciembre de 1988, pág. 28.

Capítulo V
ANALISIS COMPARATIVO
DE SALARIOS NOMINALES,
PARA FIJAR NUEVAS ESCALAS

V.1. Importancia de la comparación salarial. Sus pasos primordiales. V.2. Confección del cuadro comparativo de salarios nominales. Su análisis. V.3. Módulos resultantes al relacionar sueldos promedios con valores en puntos. Su importancia. Dispersión de salarios promedios y escalas salariales.

V. ANALISIS COMPARATIVO DE SALARIOS NOMINALES, PARA FIJAR NUEVAS ESCALAS

V. 1. Importancia de la comparación salarial.

Sus pasos primordiales.

Este tipo de estudio es de suma importancia para conocer los niveles remunerativos en que se hallan los cargos de distintos sectores y entidades, y sobre esa base objetiva procurar que los puestos que resulten con sueldos inferiores a los promedios aceptables sean mejorados debidamente, como una de las diversas vías utilizables para lograr la aproximación a tasas salariales cada vez más justas.⁴²

La labor de comparación de sueldos requiere que se cumpla una serie de pasos insalvables si se desea obtener buenos resultados. Entre esos pasos los principales son los siguientes:

- 1º Determinar el conjunto de entidades que han de ser consultadas, las cuales preferiblemente deben pertenecer a un mismo ramo —o a un sector bastante homogéneo— a fin de que la equipara-

⁴² En nuestro citado manual de Administración de Personal, págs. 174ss., hemos tratado detalladamente este asunto. Aquí procuramos afinar algunos criterios y esquemas al respecto. En países como el nuestro la mayor dificultad para realizar este tipo de trabajo consiste en la negativa de muchas fuentes a suministrar sus datos sobre sueldos y compensaciones. Pese a ese inconveniente habrá que seguir insistiendo a fin de convencer, a los representantes de esas fuentes, de que los resultados de estos estudios pueden favorecer el mercado de trabajo y a todos los componentes de éste.

ción sea válida, sobre todo en lo que atañe a sus actividades profesionales y técnicas;

2º Una vez establecido ese conjunto de entidades se debe proceder a codificar cada entidad, a fin de que, si así se acuerda, en los informes resultantes no se señalen sus nombres o razones sociales. Con la promesa de adoptar este tipo de medida se facilita la obtención de datos fidedignos;

3º Determinar la muestra de cargos cuyos sueldos se desea analizar; cargos que deben ser iguales o muy similares por su denominación, naturaleza, complejidad, tipos de tareas y requisitos de desempeño. Se trata, pues, de cargos-claves, no de todos los cargos componentes de cada entidad;

4º Obtener las informaciones sobre sueldos de los cargos-claves escogidos; y, para una labor posterior necesaria, recabar también informaciones acerca de los beneficios económicos adicionales que ordinariamente conceden dichas entidades.

Un instrumento utilizable para recoger los datos sobre sueldos puede ser el siguiente:

Gráfico 23

INFORMACION SOBRE SUELDOS MENSUALES.				
1. Entidad encuestada: _____			1.1. Código: _____	
2. Grupo Ocupacional N°: _____				
3. Clases de cargos:	3.1. Tipos de sueldos en la entidad (Promed.)			
1				
2				
3				
...				
4. Observaciones especiales:				
5. Analista actuante:		Firma:		6. Fecha:
Nombre: _____				
Cargo: _____				

V.2. Confección del Cuadro Comparativo de Salarios Nominales. Su análisis

La elaboración de este cuadro ha de ser muy cuidadosa a fin de que su análisis se pueda hacer de la manera más directa y eficaz posible y de que los resultados a derivar sean verdaderamente beneficiosos en función de los propósitos deseables.

Son requisitos esenciales para la efectiva preparación de este instrumento, los siguientes:

- a) que abarque una muestra realmente representativa de entidades, dentro de un mercado escogido;
- b) que abarque una muestra verdaderamente representativa de cargos-claves de esas entidades;
- c) que permita calcular con facilidad los promedios salariales por cada clase de cargo incluida en el estudio;
- d) que permita consignar los sueldos (reales o promedios) de la entidad interesada en racionalizar su esquema salarial, en columna inmediata siguiente a los promedios de las entidades encuestadas;
- e) que, sobre la base anterior, facilite la comparación de los salarios (reales o promedios) de las entidades encuestadas y de la entidad interesada, de modo que se puedan establecer las diferencias o igualdades resultantes.

A fin de ilustrar con sencillez un Cuadro Comparativo de Salarios utilizaremos las siguientes variables:

- 1) una muestra imaginaria de quince (15) entidades pertenecientes a un sector equis (X);
- 2) como muestra de cargos-claves la que está

representada en los gráficos de la Parte III de este documento, es decir, treinta (30) clases de cargos que consideramos comunes y representativos de la muestra de quince entidades ya supuestas;

- 3) casillas apropiadas para consignar los promedios y diferencia antes aludidos;
- 4) la Resolución N°. 1/88 del Comité Nacional de Salarios, que establece el salario mínimo de RD\$500.00 para empresas con capital superior a RD\$100,000.00.

Con estos factores podemos construir un modelo como el consignado en el Gráfico 24 que subsigue.

Gráfico 24

CUADRO COMPARATIVO DE SALARIOS NOMINALES (Reales o Promedios) *
Entidades Incluidas en el Estudio:

Cargos Claves	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
															Promedios Grupos		Salas/ Entid.	Difere. 16 y 17:
Grupo Ocupac. 1: Trabajo Manual:																		
1 Jardineros	500	600	550	550	550	550	500	550	500	550	500	500	550	500	600	537	500	-37
2 Conserje	550	625	550	550	600	500	500	550	600	600	500	500	550	500	650	552	550	-22
3 Vigilante	600	650	600	600	600	600	600	600	650	700	550	550	600	650	700	623	580	-43
4 Mensajero Interno	650	700	600	600	750	700	700	750	700	750	600	650	700	750	800	687	620	-67
5 Mensajero Externo (motorizado)	700	750	650	675	800	750	700	750	750	800	650	700	750	800	850	738	700	-38
6 Mimografista	750	800	700	700	850	800	700	800	800	850	700	750	800	800	900	780	750	-30
7 Chofer I (Máquina liviana)	850	900	850	750	900	850	750	850	850	950	750	850	900	1000	1100	873	850	-23
8 Chofer II (Máquina pesada)	950	1100	950	900	1150	950	850	950	950	1100	850	900	1000	1100	1200	983	950	-43
Grupo Ocupac. 2:																		
9 Ofic./Asist. Admva:																		
10 Oficina Auxiliar	800	850	800	750	900	850	750	800	800	850	750	800	800	800	900	813	825	+12
11 Archivista (Mecanógrafo)	900	1000	900	800	1000	900	800	900	900	950	800	850	850	900	1000	897	850	-47
12 Almacenieta	1000	1200	1050	1000	1300	1000	950	1100	1000	1200	900	950	1100	1200	1300	1077	1000	-77
13 Secretaria I	1050	1200	1150	1100	1400	1100	1000	1200	1100	1300	950	950	1200	1300	1400	1157	1200	+43
14 Secretaria II	1300	1400	1300	1250	1800	1300	1200	1500	1400	1700	1200	1300	1400	1600	2000	1443	1400	-43
15 Auxiliar de Compras	3000	3200	2800	2500	3100	1700	2500	2600	2000	3000	2000	2000	2200	2800	3000	2613	1900	-713
Grupo Ocupac. 3: Profes. y Técnicos:																		
16 Plomero	1200	1300	1300	1200	1600	1200	1100	1400	1200	1500	1000	1200	1300	1400	1500	1283	1300	+07
17 Electricista	2000	2200	2100	2000	2300	1900	1500	1700	1500	2100	1500	1500	1600	1800	2500	1890	1350	-530
18 Contador II	3000	3500	3000	3000	4000	3500	3000	3500	3500	4500	2500	3500	3500	4000	5000	3900	2500	-700
19 Programador de Computadora	3500	3800	3100	3000	4500	3500	3000	3500	3300	3900	2500	2700	3200	3700	4500	3440	3000	-440
20 Analista de Presupuesto	4000	4300	3500	3500	4700	3800	3000	3600	3100	3900	2800	2800	3500	4500	5000	3747	3300	-447
21 Planificador	4500	4800	4200	4500	5500	4500	3900	4000	3900	4300	3000	3100	4000	5000	5800	4326	3800	-526
22 Asesor Jurídico	5000	5500	5000	4500	6000	5200	4000	4500	4000	5000	3000	3500	4500	5000	5800	4700	4200	-500
23 Relacionador Público	6000	6500	5500	5000	6500	5400	4000	5500	4000	6500	3600	4200	5000	5600	6300	5306	4800	-506
Grupo Ocupac. 4: Direc. y Superv.:																		
24 Supervisor de Unidad	3500	4000	3200	3000	4500	3500	3000	3600	3000	4000	2800	2700	3300	3800	4600	3467	3000	-467
25 Supervisor de Sección	4500	5000	4300	4000	5500	4300	3600	4000	4000	4300	2800	2800	3500	4000	5700	4040	3400	-640
26 Jefe de Departamento	4500	5000	4300	4500	5500	4500	4000	4500	3700	4600	3000	3300	4200	5200	5800	4440	4000	-440
27 Sub-Cerente	5500	6000	5000	5000	6500	5300	4000	5000	4000	6000	3500	4000	5000	5300	6000	5073	4500	-573
28 Cerente	6000	7000	6000	5500	7000	6000	4200	5700	5000	7000	3900	4500	5500	6000	7500	5747	5000	-747
29 Sub-Director General	7000	8000	7000	8000	9000	7000	5000	7000	5500	8000	4100	5000	6500	7000	9000	6740	7000	+260
30 Director General	9000	10000	8000	7000	12000	8000	6000	8000	7000	10000	5000	6000	8000	9000	12000	8400	9000	+600

(*) Este cuadro mantiene el mismo orden del Gráfico 16, y también está distribuido por Grupos Ocupacionales, como aquel.

V. 3. Módulos resultantes al relacionar sueldos promedios con valores en puntos. Su importancia

Al tratar, en la Parte IV, del costo de la vida y los salarios —y particularmente del salario mínimo— establecimos algunos módulos o índices derivados de la división del costo de la vida (a una fecha dada) entre el valor en puntos asignado al cargo inferior, o sea cien (100) puntos. Y esto así porque habíamos considerado, como fórmula razonable, que el salario mínimo (individual o familiar) debía ser igual al costo de la vida (individual o familiar) del trabajador menos calificado (y sus dependientes, si fuere el caso), como una manera de conservar sana y fuerte la mano de obra.

Expresémoslo de otro modo. El tipo de cargo que se califica como inferior es aquel que requiere menos preparación y destrezas para su desempeño, y por lo tanto en él se coloca a los trabajadores que tienen menos preparación y habilidad para el trabajo productivo. Conforme al sistema decimal, en caso de que la Tabla de Valoración de Cargos en Puntos contenga mil (1,000) puntos (ver el Gráfico 14), es fácil entender que en base a acuerdo o proposición se fije, por ejemplo, una puntuación mínima de 100 puntos para ese cargo inferior, reservando puntuaciones más altas para los cargos de mayores requisitos (700, 800, 950..., según la magnitud de cada entidad). Para este manual, y conforme se ilustra en su Parte III (Gráficos 11, 12, 16 y 17), hemos adoptado un máximo de 800 puntos para el cargo superior, y sobre esas bases decimos que entre 100 y 800 puntos la relación obvia es de 1 a 8, que a veces expresamos así: (1/8).

A la situación de interrelacionar "Costo de Vida/Puntos" le damos un tratamiento distinto del que

aplicamos a la interrelación "Sueldos Promedios/Puntos". —¿Cuál es la razón de esa diferencia?— Veamos:

1º) En la situación "Costo de Vida/Puntos" sólo interesa obtener dos módulos: a) el de dividir Costo de Vida Individual entre 100 puntos; y b) el de dividir Costo de Vida Familiar entre 100 puntos. Eso es lo que hemos hecho en la Parte IV.2 (literal d), y así obtuvimos los módulos de \$7.10 y \$12.28, respectivamente. En caso de adoptar sólo uno de esos módulos — o ambos—, su aplicación sería uniforme para todos los cargos, y no sólo para el cargo inferior, pues la razón de determinar un módulo o índice es la de atribuir un valor constante a cada punto de cualquier clase de cargo, o sea, que cada punto tenga un mismo valor monetario, como una forma de lograr que prevalezca el criterio de equidad sobre una base objetiva.

2º) En la situación "Sueldos Promedios/Puntos" el fin es el mismo que acabamos de expresar, el de asignar un sólo valor monetario a cada punto para lograr equidad en la fijación de sueldos, por una vía objetiva, uniforme; pero el procedimiento a emplear es diferente: no son determinables sólo dos módulos, como en la primera situación, sino que, teniendo a la vista muchos promedios salariales (tantos como el número de cargos-claves escogidos), lo que parece razonable es que se hagan tantas operaciones de división como número de cargos-claves tenemos a la vista, para luego seleccionar, entre todos los módulos resultantes- el que ha de aplicarse uniformemente en un momento dado.

(Una precisión necesaria es la siguiente: Según el

Gráfico 24 la cantidad de operaciones de división no es sólo equivalente al número de cargos – claves escogidos, sino al doble de esa cantidad, ya que se promedian por un lado los sueldos de "otras entidades incluidas en el estudio", y por otra parte se consignan -en columna distinta– los "sueldos de la entidad interesada" en dicho estudio).

Con las operaciones de cálculo de la segunda situación se procura que, más allá de establecer salarios mínimos equiparables al costo de vida (individual o familiar) – que es un fin primordial de la primera situación–, logren vigencia los principios de "consistencia interna" y "consistencia externa" en materia salarial. La consistencia interna ha de significar el debido equilibrio entre los niveles de sueldos asignados a los cargos de la entidad interesada, mientras que la consistencia externa debe entenderse como un adecuado equilibrio entre dichos sueldos (de esa entidad) y los sueldos vigentes en las otras entidades incluidas en el estudio comparativo de salarios, según lo expusimos en nuestro citado manual de Administración de Personal (pág. 154).

Consideramos que las precedentes explicaciones muestran la importancia de determinar los módulos en esta materia, los cuales sirven para proyectar nuevas tablas o tarifas de sueldos que contribuyan a mantener la armonía, la paz y la productividad en los centros de trabajo.

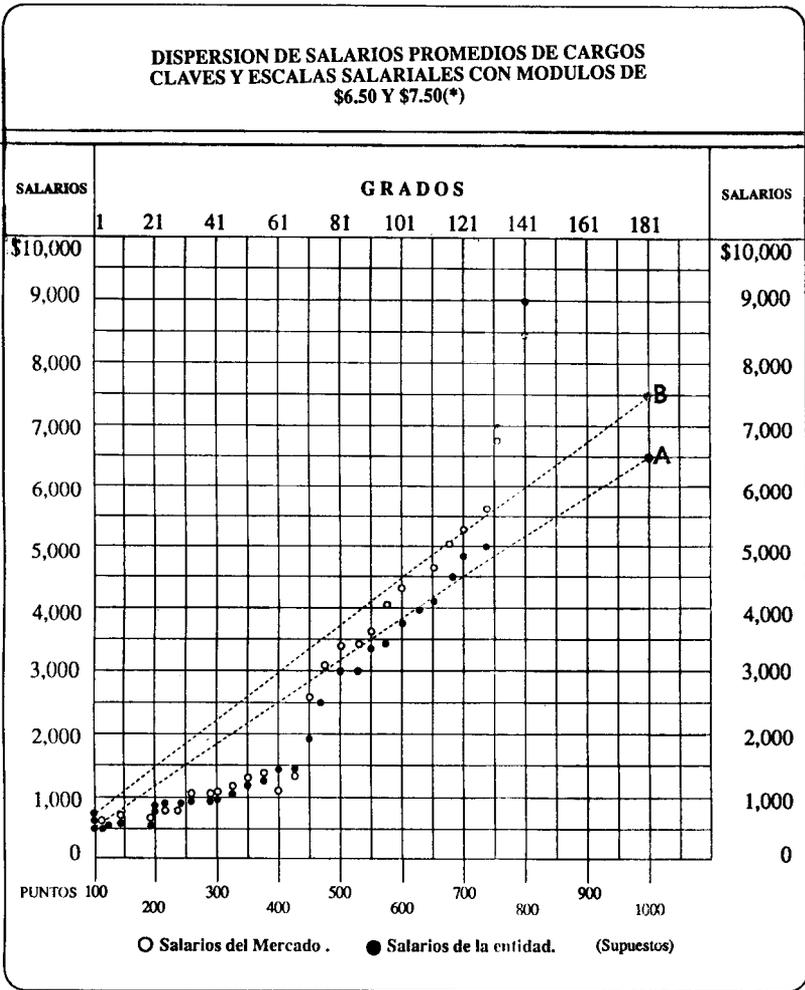
Utilizando los valores en puntos de los Gráficos 11, 12 y 16, y los sueldos (promedios o reales) del Gráfico 24, podemos obtener el conjunto de módulos que aparece en el siguiente esquema:

Gráfico 25

MODULOS RESULTANTES DE SUELDOS Y PUNTOS ESTABLECIDOS *						
Cargos Claves	A. En 15 Entidades			B. Entidad interesada		
	Sueldos Promed	Puntos	Módulo	Sueldo promed	Puntos	Módulo
1 Jardinero	\$537	100	5.37	\$500	100	\$5.00
2 Conserje	552	110	5.02	530	110	4.82
3 Vigilante	623	120	5.19	580	120	4.83
4 Mensajero Interno	687	140	4.91	620	140	4.43
5 Mensajero Externo (motorizado)	738	180	4.10	700	180	3.89
6 Mimeografista	780	200	3.90	750	200	3.75
7 Chofer I (máquina liviana)	873	240	3.64	850	240	3.54
8 Chofer II (máquina pesada)	993	280	3.55	950	280	3.39
9 Oficinista Auxliar	813	220	3.70	825	220	3.75
10 Oficinista (Mecanógrafo)	897	260	3.45	850	260	3.27
11 Archivista	1077	300	3.59	1000	300	3.33
12 Almacenista	1157	325	3.56	1200	325	3.69
13 Secretaria I	1190	350	3.40	1250	350	3.57
14 Secretaria II	1143	400	3.61	1400	400	3.50
15 Auxiliar de Compras	2613	450	5.81	1900	450	4.22
16 Plomero	1293	375	3.45	1300	375	3.46
17 Electricista	1880	425	4.42	1350	425	3.18
18 Contador II	3200	475	6.74	2500	475	5.26
19 Programador de Computadora	3440	500	6.88	3000	500	6.00
20 Analista de Presupuesto	3747	550	6.81	3300	550	6.00
21 Planificador	4326	600	7.21	3800	600	6.33
22 Asesor Jurídico	4700	650	7.23	4200	650	6.46
23 Relacionador Público	5306	700	7.58	4800	700	6.86
24 Supervisor de Unidad	3467	525	6.60	3000	525	5.71
25 Supervisor de Sección	4040	575	7.03	3400	575	5.91
26 Jefe de Departamento	4440	625	7.10	4000	625	6.40
27 Sub-Gerente	5073	675	7.52	4500	675	6.67
28 Gerente	5747	730	7.87	5000	730	6.85
29 Sub-Director General	6740	760	8.87	7000	760	9.21
30 Director General	8400	800	10.50	9000	800	11.25
MODULOS GENERALES: EN "A":			\$5.62	EN "B":		\$5.15
MODULO GENERAL INTERMEDIO:						\$5.39

* Este cuadro mantiene el mismo orden de cargos de los gráficos 16 y 24.

Gráfico 25-A



(*) Según los gráficos 19, 21, 24, 25, 61 y 63. Debe notarse que no se trata de salarios específicos, sino de los promedios establecidos en el gráfico 24. Las Escalas A y B son sólo dos posibilidades de racionalización de los salarios existentes al 31 de octubre de 1987.

Capítulo VI

NUEVAS ESCALAS DE SUELDOS EN BASE A MODULOS; SU COSTO ADICIONAL. COMO ABSORBER LA INFLACION. TIPOS DE ESCALAS; SU CONSISTENCIA INTERNA Y EXTERNA.

VI.1. Resumen de módulos parciales y generales. VI.2. Costo adicional de una nueva escala salarial. VI. 3. Cómo absorber una tasa de inflación dada. VI.4. Algunos tipos de escalas salariales. VI.5. Consistencia o proporción interna de las escalas salariales. Su importancia. Demostraciones gráficas. VI.6. Imposibilidad de aplicar la Regla de Tres, manteniendo valores dados en puntos. VI. 7. Relaciones salariales que pueden ser razonables, según magnitudes de las entidades. VI. 8. Modelo de tabla de sueldos para distintos momentos, con módulo único por cada momento. VI.9. Consistencia externa en materia salarial. VI.10. Utilidad de la previa y racional distribución de puntos, por escalas y grados. Dos formas.

VI. 1. Resumen de módulos parciales y generales

En las partes anteriores hemos determinado una variedad de módulos o índices, unos a partir del costo de la vida (individual y familiar) dividido entre una puntuación mínima de 100, para el tipo de cargo inferior en cualquier organización; otros en base a promedios salariales divididos entre las puntuaciones dadas a una serie de cargos-claves.

Consideramos que no deben interesar mucho los módulos particulares resultantes de dividir los sueldos entre los puntos asignados a cada una de las clases de cargos claves, tanto en la entidad interesada como en las demás entidades que se toman a título de referencia, según aparecen —por ejemplo— en el gráfico 25. Más bien son importantes los Módulos Generales que aparecen al pié de dicho gráfico (o algunas aproximaciones a éstos), lo mismo que aquellos determinados en base al costo de la vida. Estas aseveraciones no significan, sin embargo, que en absoluto carezca de interés observar todos y cada uno de los módulos parciales; esta observación debe hacerse, y hasta puede servir para escoger uno o más de ellos a fin de elaborar una o más tablas de sueldos que se desée presentar como opciones a la entidad interesada, y así decidir cuál de esas tablas se selecciona para un período determinado.

Es por estos razonamientos que a continuación presentamos un conjunto de módulos, debidamente

redondeados algunos de ellos, para evitar dígitos que no sean Cero o Cinco, por no ser significativos. Veamos una muestra conforme a las Partes IV y V que anteceden:

a) Módulos por costo de la vida, según la Parte IV:

a.1. Antes de que se produjese el disparo inflacionario del año 1988 (y específicamente al 31 de octubre de 1987, en ocasión de una asesoría que efectuamos en materia salarial)⁴³, los datos que obtuvimos fueron los siguientes:

Módulos	
---------	--

i) Por costo de vida individual.....	\$7.10
ii) Por costo de vida familiar.....	12.30

a. 2. Con el mencionado disparo inflacionario de 1988 (que se estimó entre un 65 y un 40%), y adoptando nosotros la tasa del 50%, aquellos dos módulos ascienden a los niveles siguientes:

Módulos	
---------	--

i) Por costo de vida individual (7.10+3.55):.....	\$10.65
ii) Por costo de vida familiar (12.30+6.15):.....	18.45.

b) Módulos por comparación de sueldos y su relación con puntuación de cargos claves, según la Parte V:

Los módulos del Gráfico 25 que entendemos pueden ser más útiles para proyectar tablas de sueldos, teniendo en cuenta —además— que ya se hace necesario superar los salarios mínimos de RD\$400.00

⁴³ *Asesoría en Clasificación de Cargos y Análisis Salarial*. Informe presentado al Instituto de Formación Técnico-Profesional (INFOTEP), Santo Domingo, D. N., el 8 de diciembre de 1987; volúmenes I y II.

y RD\$500.00 vigentes en los sectores público y privado, respectivamente, de la República Dominicana, son los siguientes:

Gráfico 26

MODULOS UTILES		
Módulo de:	Multiplicado por:	Para obtener un Salario Mínimo de:
RD\$ 4.50	100 puntos	RD\$450.
4.75	"	475.
5.00	"	500.
5.25	"	525.
5.50	"	550.
5.75	"	575.
6.00	"	600.
6.25	"	625.
6.50	"	650.
6.75	"	675.
7.00	"	700.
7.50	"	750.
8.00	"	800.
8.50	"	850.
9.00	"	900.
10.00	"	1.000.
11.00	"	1.100.
12.00	"	1.200.
13.00	"	1.300.
14.00	"	1.400.
15.00	"	1.500.
16.00	"	1.600.
17.00	"	1.700.
18.00	"	1.800.
19.00	"	1.900.
20.00	"	2.000.
	"	X

c) Fijación de salarios por aplicación de un módulo uniforme

Los nuevos salarios a ser establecidos, por encima del salario mínimo, resultarán de la operación de multiplicar el mismo módulo de dicho salario mínimo por la cantidad de puntos que se dé a cada una de las

demás clases de cargos. Un ejemplo de este planteamiento es el que presentamos en el gráfico siguiente, utilizando cargos ya indicados – con sus puntuaciones –, y en este caso un módulo de RD\$7.10 para igualar el "Salario Mínimo Individual" al "Costo de Vida Individual", al 31 de octubre de 1987:

Gráfico 27.

NUEVA ESCALA SALARIAL PARA CUBRIR COSTO DE VIDA INDIVIDUAL AL 31-X-87			
Cargos Claves	Puntos	Módulos de \$7.10	Nuevos Salarios
1 Jardinero	100	"	RD 710.
2 Conserje	110	"	781.
3 Vigilante	120	"	852.
4 Mensajero Interno	140	"	994.
5 Mensajero Externo (Motorizado)	180	"	1,278.
6 Mimeografista	200	"	1,420.
7 Chofer I (máquina liviana)	240	"	1,704.
8 Chofer II (máquina pesada)	280	"	1,988.
9 Oficinista Auxiliar	220	"	1,562.
10 Oficinista (Mecanógrafo)	260	"	1,846.
11 Archivista	300	"	2,130.
12 Almacenista	325	"	2,308.
13 Secretaria I	350	"	2,485.
14 Secretaria II	400	"	2,840.
15 Auxiliar de Compras	450	"	3,195.
16 Plomero	375	"	2,663.
17 Electricista	425	"	3,018.
18 Contador II	475	"	3,373.
19 Programador de Computadores	500	"	3,550.
20 Analista de Presupuesto	550	"	3,905.
21 Planificador	600	"	4,260.
22 Asesor Jurídico	650	"	4,615.
23 Relacionador Público	700	"	4,970.
24 Supervisor de Unidad	525	"	3,728.
25 Supervisor de Sección	575	"	4,083.
26 Jefe de Departamento	625	"	4,438.
27 Sub-Gerente	675	"	4,793.
28 Gerente	730	"	5,183.
29 Sub-Director General	760	"	5,396.
30 Director General	800	"	5,680.

Nota: Relación de 1 a 8 entre las puntuaciones extremas, para una entidad mediana.

VI. 2. Costo adicional de una nueva escala salarial, al compararla con la Nómina de Pago vigente

El costo adicional de una nueva escala de sueldos, superior a la vigente, es igual a la diferencia que se determina entre los nuevos salarios y los que rigen al culminar este tipo de estudio.

En el supuesto que hemos venido utilizando, de que los cargos claves antes anotados representan una muestra aproximada de un diez por ciento (10%) del total de cargos y empleados de una entidad mediana dada, y considerando también que los sueldos vigentes en dicha entidad son los que se consignan más adelante, el costo adicional — en base a la muestra de nuevos salarios que aparece en el Gráfico 27— se puede ilustrar en la forma siguiente: (Mód. \$7.10; Relac. 1/8)

Dos observaciones importantes en relación con el Gráfico 28 son las siguientes:

a) Los llamados "Sueldos Vigentes" son casi totalmente supuestos, aunque algunos puedan coincidir con los de ciertas entidades, para 1987 y 1988, o resultar aproximados a los mismos.

b) Lo ideal en esta materia, para el logro de exactitud, es procesar este tipo de cuadro en forma completa, incluyendo todo el personal de la entidad interesada en el estudio, y no solo una muestra. Este tipo de labor se facilita grandemente con el uso del computador electrónico. (Ver el Gráfico 59).

VI. 3. Cómo absorber una tasa de inflación dada (Ver parte VI. 8)

Conforme a nuestro señalamiento de la Parte VI. 2 in fine, y teniendo a la vista los Gráficos 27 y 28, a fin de conjurar los perjuicios indiscutibles del disparo

Gráfico 28

COSTO ADICIONAL DE NUEVA ESCALA SALARIAL, AL 31 DE OCTUBRE 1987: (Mód: \$7.10)						
A. Cargos y Sdos Vigentes:			B. Muestra de Nuevos Sueldos:			
Empleados	Títulos d/Cargos un 10%	Sueldos Vigents.	Nuevos títulos de los cargos	Puntos	Nuevos Salars.	Difer. 3y6
1	2	3	4	5	6	7
		\$500	Jardinero	100	\$710.	\$210
		550	Conserje	110	781	231
		600	Vigilante	120	852	252
		650	Mensajero Interno	140	994	344
		700	Mensajero Ext. (motoriz)	180	1278	578
		800	Mimeografista	200	1420	620
		1200	Chofer	240	1704	504
		1300	Chofer II	280	1988	688
		950	Oficinista Auxiliar	220	1562	612
		1050	Oficinista (Mecanóg.)	260	1846	796
		1350	Archivista	300	2130	780
		1450	Almacenista	325	2308	858
		1600	Secretaria I	350	2485	885
		1700	Secretaria II	400	2840	1140
		1900	Auxiliar de Compras	450	3195	1295
		1500	Plomero	375	2663	1163
		1800	Electricista	425	3018	1218
		2000	Contador II	475	3373	1373
		2100	Programad. Computad	500	3550	1450
		2200	Analista o. Presupto.	550	3905	1705
		2300	Planificador	600	4260	1960
		2400	Asesor Juridico	650	4615	2215
		2500	Relacionador Público	700	4970	2470
		2700	Supervisor de Unidad	525	3728	1028
		2900	Superv. de Sección	575	4083	1183
		3100	Jefe de Departamento	625	4438	1338
		3300	Sub-Gerente	675	4793	1493
		3500	Gerente	730	5183	1683
		4000	Sub-Director General	760	5396	1396
		5000	Director General	800	5680	680
I. Totales						
mens (10%)		57,600			89,748	32,148
II. " (10%)		576,000			897,480	321,480
III. " al año (10%)		6,912,000			10,769,760	
IV. COSTO ANUAL ADICIONAL					\$3,857,760.	

inflacionario de 1988, si éste — por ejemplo— hubo de ser del 50%, lo pertinente y justo es que el Módulo \$7.10 por costo de vida individual, sea aumentado en ese 50%, es decir en RD\$3.55 (con esta operación: $7.10+3.55$), resultando así el nuevo Módulo individual de \$10.65.

Lo que hemos afirmado en cuanto al aumento del módulo para absorber la inflación del costo de vida individual, también es válido en lo tocante al módulo del costo de vida familiar. Así, observando una vez más la Parte VI. 1 a), el reajuste de ese módulo se haría como sigue:

\$12.30 más un 50% de ese mismo valor (o sea, $12.30+6.15=\$18.45$). Al multiplicar este nuevo módulo por la puntuación mínima (100), obviamente el nuevo salario mínimo sería de \$1,845.00. Los demás salarios, superiores a este mínimo, se obtendrían al multiplicar el nuevo módulo de \$18.45 por la respectiva puntuación dada a cada uno de los demás cargos.

VI. 4. Algunos tipos de escalas salariales (Ver también el epígrafe VI. 8 y su Gráfico 46).

Los tipos o formas de las escalas salariales son diversos. Su estructura interna y su presentación dependen de factores como éstos: formación de sus elaboradores, grado de racionalidad que se les quiera imprimir, disponibilidad financiera para cubrir su costo, estabilidad o inestabilidad del mercado de mano de obra y de los mismos salarios, tipo de economía y grado de desarrollo de cada país, disponibilidad o carencia de medios de computación electrónica etc.

Entre la diversidad innumerable de escalas de sueldos que es posible adoptar, algunos tipos son los que enunciamos a continuación:

a) Escalas por apreciación directa de los salarios, sin aplicación de módulos, entre las cuales se hallan:

a. 1) escalas con valor único por cada clase de cargo, es decir sin previsión para aumentos en la misma clase de cargo;

a. 2) escalas con varios valores por cada clase de cargo, con previsión para aumentos en la misma clase, para uno o más años.

b) Escalas calculadas en base a módulos, entre las cuales cabe citar las siguientes:

b. 1) las de módulo único:

b. 1. 1. con una sola columna para cada clase de cargo;

b. 1. 2. con varias columnas para cada clase, para facilitar aumentos (variando la puntuación dentro de cada clase);

b. 2) las de varios módulos, para prever aumentos – horizontales o verticales – ;

b. 2. 1. módulos horizontales, con una sola puntuación por cada clase de cargo (para un mismo año o para años distintos);

b. 2. 2. módulos verticales, por franjas etc., con una sola puntuación por cada clase de cargo, pero con módulos ascendentes o descendentes según las clases de cargos, las franjas o niveles de categorías, o los Grupos Ocupacionales que se establezcan.

c) Escalas según la secuencia o disposición de los valores internos (con o sin aplicación de módulos). Entre éstas se hallan:

c. 1) escalas continuas (o de secuencia armónica inter-clases);

- c. 2. escalas discontinuas alejadas;
- c. 3. escalas discontinuas superpuestas.

Los que señalamos más abajo son algunos modelos que ilustran los principales tipos de Escalas Salariales que hemos enunciado.

Gráfico 29

a. 1. ESCALAS POR APRECIACION DIRECTA, SIN MODULO, CON VALOR UNICO			
Clases de Cargos	Escala n°	Puntos	Salarios RD\$
Jardinero y equivalentes	1	100	700.
Conserje " "	-	110	750.
Vigilante " "	-	120	800.

Sus características principales son:

- 1) la de ser sencilla y rudimentaria;
- 2) no responde a cálculos;
- 3) no garantiza equidad interna;
- 4) puede aplicarse a pequeñas entidades.

Gráfico 30

a. 2. ESCALAS POR APRECIACION DIRECTA, SIN MODULO, CON VARIOS VALORES						
Clases de Cargos	Escala #	Puntos	Salarios:			
			A	B	C	D
Jardinero y equivalentes	1	100	700.	710.	720	730.
Conserje " "	-	110	750	760.	770	780.
Vigilante " "	-	120	800.	810.	820	830.

Sus características son:

- 1) es similar a la anterior (sencilla, no responde a cálculos);
- 2) la ventaja en la previsión de varios valores para cada clase;
- 3) también aplicable en pequeñas entidades.

Gráfico 31**b. 1.1. ESCALAS DE MODULO UNICO, UNA COLUMNA; MODULO DE \$7.10:**

Clases de Cargos	Escala #	Puntos	Salarios RD\$
Jardinero y equivalentes	1	100	710.
Conserje " "	-	110	781.
Vigilante " "	-	120	852.

Sus características son:

- 1) sencillez;
- 2) basada en módulo igualador de Sueldo Mínimo y Costo de Vida Individual; calcula los demás sueldos con mayor equidad;
- 3) no prevé posibilidad de aumentos en la misma clase;
- 4) son aplicables a cualquier tipo de entidad.

Gráfico 32**b. 1.2. ESCALAS DE MODULO UNICO (7.10); VARIAS COLUMNAS SEG. PUNTOS**

Clases de Cargos	Escala #	Puntos			Salarios		
		A	B	C	A	B	C
Jardinero y equivalentes	1	100	103	106	\$710.	731.	753.
Conserje " "	-	110	113	116	781.	802.	824.
Vigilante " "	-	120	123	126	852.	873.	895.

Sus características son:

- 1) un poco más compleja que las anteriores;
- 2) más racional;
- 3) ofrece posibilidades de aumentos en una clase;
- 4) aplicable a cualquier tipo de entidad.

Gráfico 33**b. 2.1. VARIOS MODULOS HORIZONTALES (7.10; 7.25; 7.40); UNA PUNTUACION:**

Clases de Cargos	Escala #	Puntos	Mód. A \$7.10	Mód. B 7.25	Mód. C 7.40
Jardinero y equivalentes	1	100	710.	725.	740.
Conseje " "	-	110	781.	798.	814.
Vigilante " "	-	120	852.	870.	888.

Sus características son:

- 1) es una opción alterna a la del modelo anterior, invirtiendo factores;
- 2) ofrece su propia racionalidad;
- 3) ofrece oportunidades de aumentos en cada clase de cargos;
- 4) es aplicable a cualquier entidad.

Gráfico 34**b. 2. 2. VARIOS MODULOS VERTICALES (\$7.10; 6.75; etc.); UNA SOLA COLUMNA:**

Clases de Cargos	Escala #	Puntos	Módulo descendente	Salarios
Jardinero	1	100	\$7.10	\$710.
Mensajero Interno	-	140	6.75	945.
Oficinista (Mecanógrafo)	-	260	6.50	1,690.
Almacenista	-	325	6.25	2,031.
Electricista	-	425	6.00	2,550.
Analista de Presupuesto	-	550	5.75	3,163.
Jefe de Departamento	-	625	5.50	3,438.
Sub-Gerente	-	675	5.25	3,544.
Director General	-	800	5.00	4,000.

Sus características son:

- 1) procura reducir las diferencias salariales entre cargos extremos;
- 2) puede achatar mucho la pirámide salarial, aproximar demasiado unas clases a otras y así restar interés por escalar posiciones con mucho más responsabilidades y poco incentivo salarial directo;
- 3) se rompe la "consistencia interna" de los salarios, al abandonar el módulo único como forma de distribución equitativa de las disponibilidades financieras. (No es posible hacer operaciones salariales en base a la "Regla de Tres" que sirve de explicación y soporte a dicha "consistencia interna";
- 4) pese a esto último, es una opción que vale la pena probar;
- 5) es aplicable a cualquier tipo de organización.

Gráfico 35**c. 1. ESCALAS CONTINUAS (ORDEN ARMONICO); MODULO INICIAL DE \$7.10:**

Escalas	Puntos	A	B	C	D	E
	100	\$710.	720.	730.	740.	750.
	107	760.	770.	780.	790.	800.
	114	810.	820.	830.	840.	850.

Sus características principales son:

- 1) No se repiten valores monetarios.
- 2) Se da una secuencia regular entre una escala y la inmediata siguiente.
- 3) Se pueden construir con o sin módulos.
- 4) Es aplicable este modelo a cualquier organización.

Gráfico 36**c. 2. ESCALAS DISCONTINUAS ALEJADAS; MODULO INICIAL DE \$7.10:**

Escalas	Puntos	A	B	C	D	E
	100	\$710.	720.	730.	740.	750.
	114	810.	820.	830.	840.	850.
	128	910.	920.	930.	940.	950.

Sus características principales son:

- 1) Se da un salto por alejamiento entre el último término de una escala y el primer término de la escala siguiente.
- 2) No se repiten valores.
- 3) Resulta una gran brecha entre el cargo menor y el mayor.
- 4) Este modelo resulta más caro que el (c.1.) y el (c.3.).
- 5) Se puede construir con o sin módulos.
- 6) Es aplicable a cualquier tipo de entidad.

Gráfico 37**c. 3. ESCALAS DISCONTINUAS SUPERPUESTAS; MODULO INICIAL DE \$7.10:**

Escalas	Puntos	A	B	C	D	E
	100	\$710.	720.	730.	740.	750.
	104	740.	750.	760.	770.	780.
	108	770.	780.	790.	800.	810.

Sus características principales son:

- 1) Se repiten valores monetarios, causando "traslape" o superposición entre valores de una escala y la que sigue.
- 2) Este modelo, si se mantienen los factores relativos, resulta más barato que la (c.1) y la (c.2).
- 3) Tiene el inconveniente de que un empleado ubicado en un cargo de valor superior puede ser igualado y aún superado en salario por otro empleado ubicado en un cargo inferior, lo cual ha de conllevar desmotivación en aquél. Es una situación indeseable, no recomendable.
- 4) Se puede construir con o sin módulos.
- 5) Es aplicable a cualquier tipo de organización.(44)

VI. 5. Consistencia o proporción interna de las escalas salariales. Su importancia. Demostraciones gráficas y por la "Regla de Tres Simple"

Una cuestión significativa al momento de elaborar escalas de sueldos es la que se refiere a los cuidados que deben tenerse a fin de que los resultados de su aplicación sean lo más equitativos posibles, tomando como base los factores y ayudas numéricas que hemos expuesto como ejemplos. Para los efectos deseados conviene realizar algunas ilustraciones que nos permitan comprender el concepto de "consistencia" o "proporcionalidad interna" de las escalas salariales. Los modelos que incluimos a continuación nos ayudarán a comprender mejor este asunto; ellos representan tres opciones, de las cuales cada interesado puede escoger la que considere más pertinente para su propio caso. Veamos.

(A continuación consúltense los Gráficos 38, 39, 40 y 41, representativos de tres tipos de proporciones internas de los salarios:

- la Opción A, con módulos crecientes (Gráfico 38);
- ** la Opción B, con módulos decrecientes (Gráfico 39);
- *** la Opción C, con módulo único (Gráfico 40); y una presentación conjunta de esas tres opciones (contenida en el Gráfico 41).

Gráfico 38

PROPORCIONES INTERNAS DE LOS SALARIOS

Salarios: (Opción A: Módulo creciente: \$ 7.10; 7.25; 7.50; 7.75; 8; 8.25; 8.50; 8.75; 9)

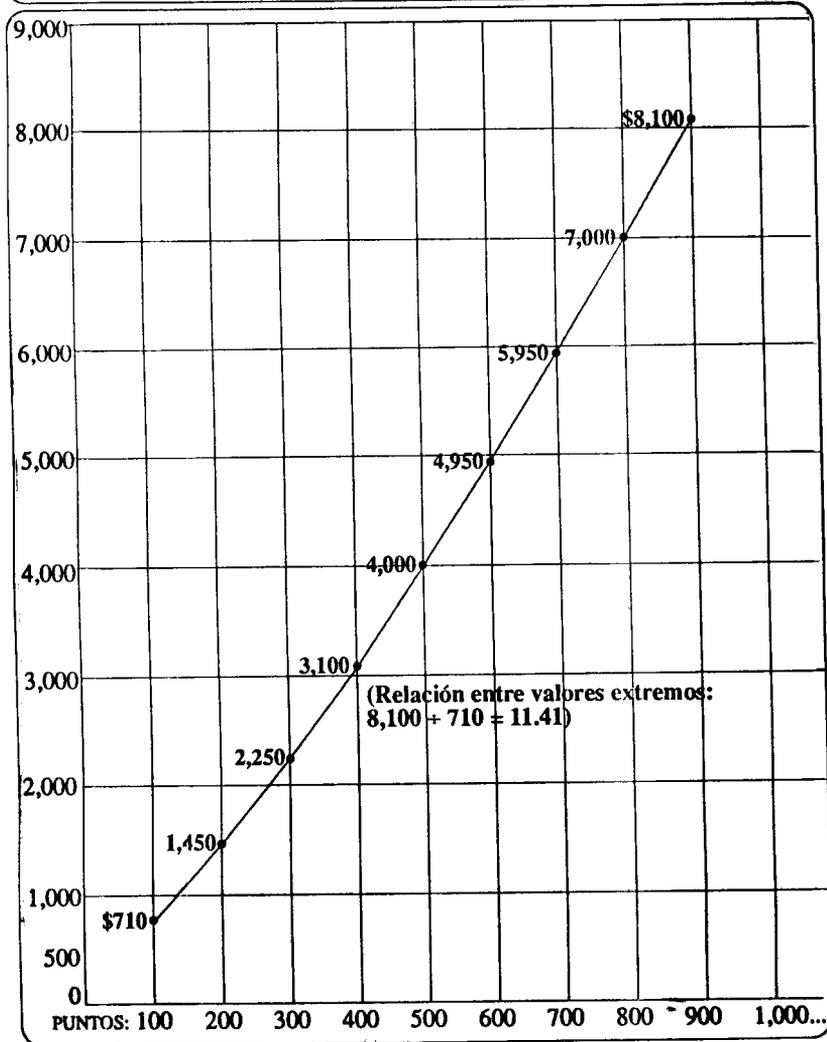


Gráfico 39

PROPORCIONES INTERNAS DE LOS SALARIOS

(Opción B: Módulo Decreciente: \$ 7.10-6.75-6.25-6-5.75-5.50-5.25-5.00)

SALARIOS:

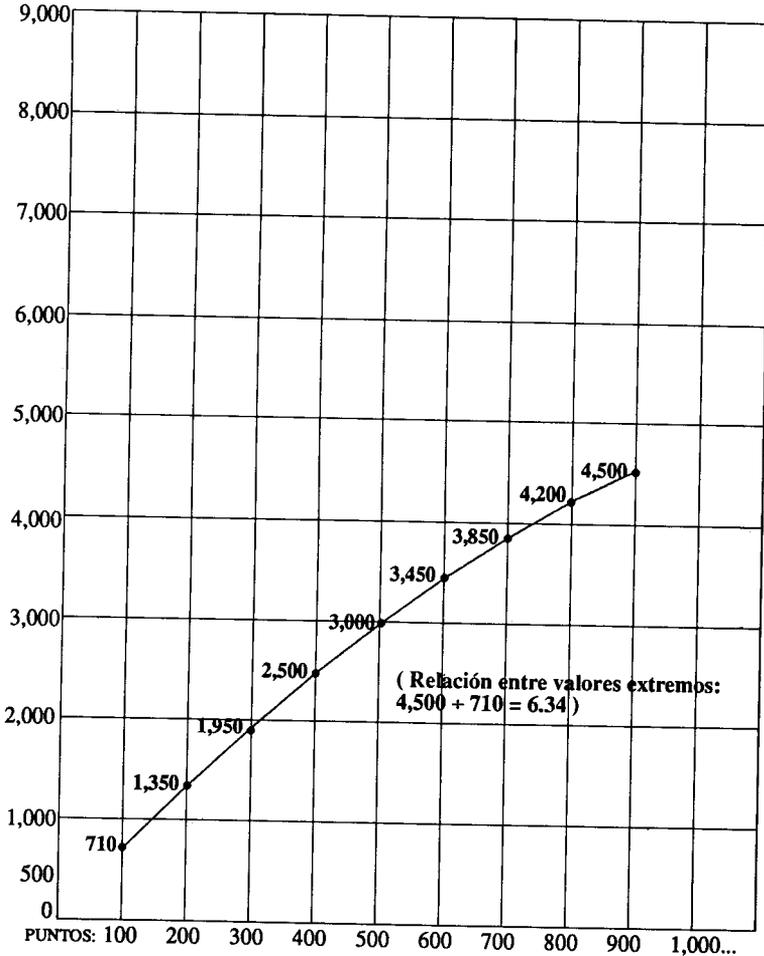


Gráfico 40

PROPORCIONES INTERNAS DE LOS SALARIOS

(Opción C: Módulo único: \$ 7.10)

SALARIOS:

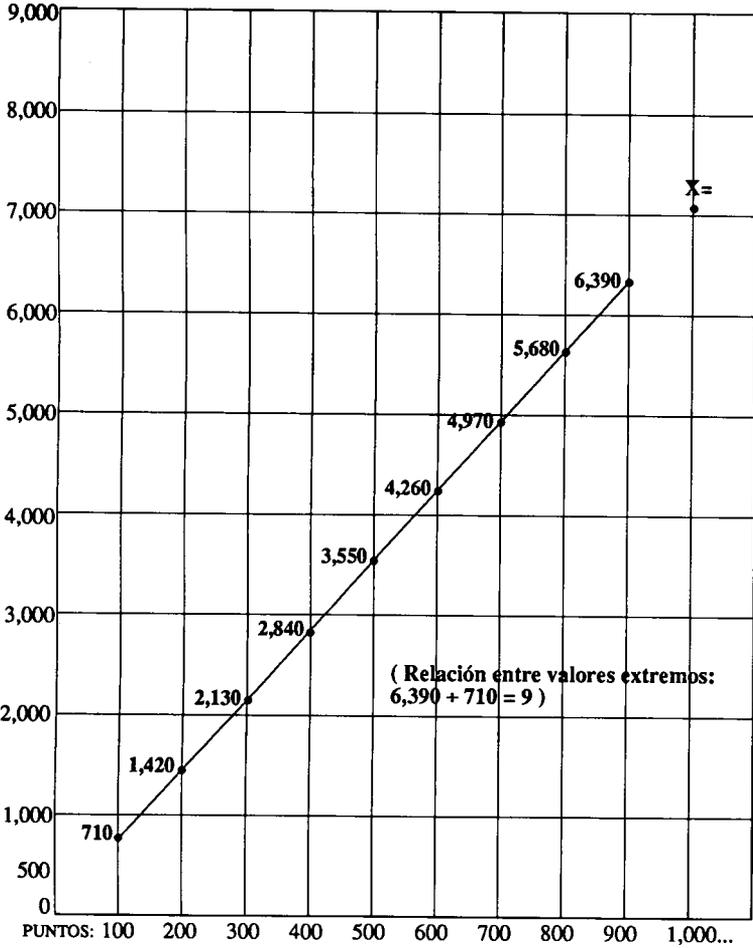
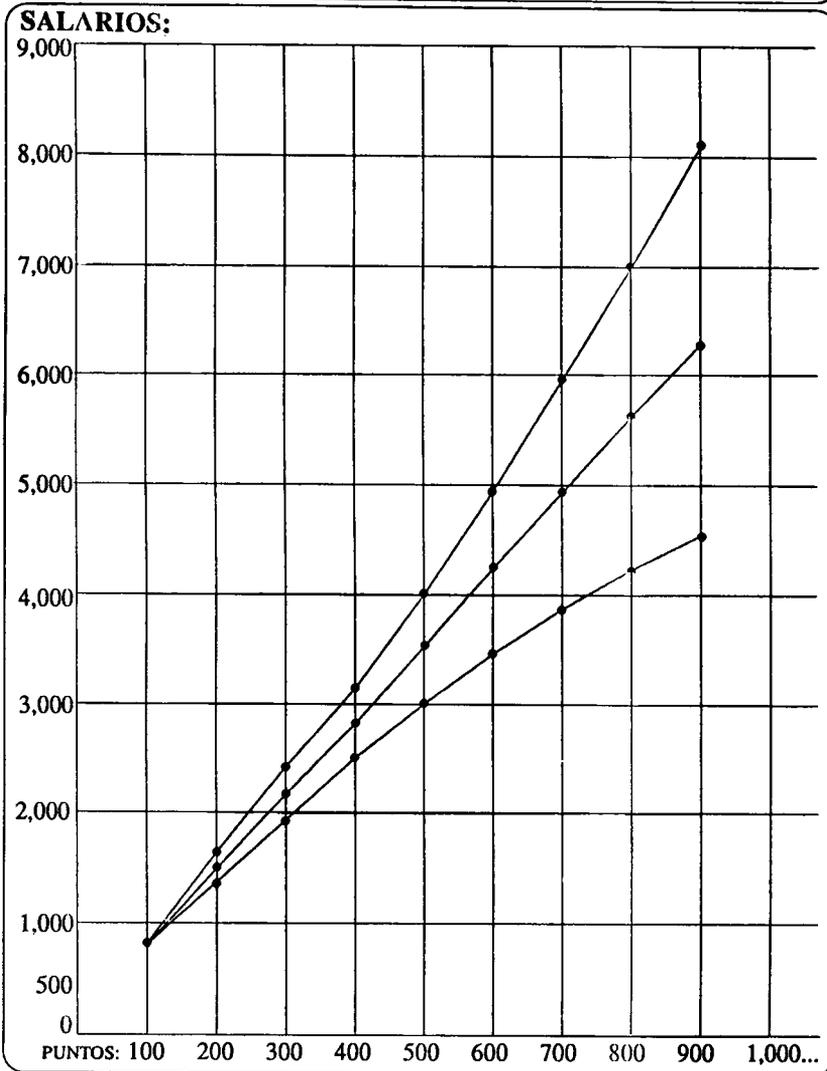


Gráfico 41

PROPORCIONES INTERNAS DE LOS SALARIOS

(Presentación conjunta de gráficos 38, 39 y 40)



Las características respectivas que es fácil deducir de esos gráficos son las siguientes:

GRAFICO 38 (MODULOS CRECIENTES, entre \$7.10 y \$9.00):

- a) Según se asciende en los niveles jerárquicos los módulos aplicados van siendo cada vez más altos.
- b) Ese crecimiento crea una brecha o diferencia muy amplia entre los salarios de los cargos inferiores y los de los puestos superiores, lo cual puede resultar inicuo.
- c) No es posible aplicar la "Regla de Tres" (o de proporción), pues en realidad lo que ocurre no es una distribución proporcional, equitativa o armónica de los salarios, sino el doble efecto de privilegiar a los funcionarios más altos y perjudicar a los empleados de menor nivel, al comparar unos con otros.

Por esas razones no aconsejamos este tipo de escala.

**GRAFICO 39 (MODULOS DECRECIENTES,
entre \$7.10 y \$5.00):**

- a) Según se asciende en la jerarquía los módulos son cada vez más bajos.
- b) Este decrecimiento conduce a una notable aproximación entre los salarios de los niveles superiores y los de cargos inferiores, dando como resultado —entre otros— un achatamiento de la pirámide salarial y situaciones de desmotivación en empleados que pierden interés en hacer carrera o escalar posiciones, por falta de atractivo salarial.
- c) Tampoco es posible aplicar aquí la Regla de Tres, por un razonamiento similar al que anotamos para el Gráfico 38, pero de efecto inverso al de éste.

Tampoco aconsejamos seguir esta fórmula.

GRAFICO 40 (MODULO UNICO DE \$7.10):

- a) Mantiene una estructura uniforme – representada en una línea recta–, ya que el módulo no varía y esto significa que para todos los cargos el valor monetario de cada punto es el mismo. No da lugar a privilegio ni a perjuicio.
- b) Lo anterior significa que a tal esquema le es perfectamente aplicable la Regla de Tres, a fin de demostrar que se mantienen las mismas proporciones monetarias a través de los distintos niveles.
- c) Este método es el que más garantiza la justa distribución de los salarios, ya que los valores de los cargos se determinan previamente mediante los PUNTOS y no por los MODULOS, puesto que estos últimos son sólo índices resultantes al relacionar sueldos y puntos.

Este último modelo es el que recomendamos para todos los casos, independientemente de cuál sea la relación que se dé entre los cargos extremos. Esta relación debe depender de la magnitud de cada entidad -y del número de sus niveles-, sin violar la justiciera norma de proporciones, que es la que asegura la llamada "consistencia interna".

GRAFICO 41 (PRESENTACION CONJUNTA

DE LOS GRAFICOS 38, 39 y 40):

Este gráfico permite observar en forma simultánea el comportamiento de los tres modelos antes comentados, así como la cuestión más resaltante y significativa de que la línea recta (o intermedia) es preferible a las dos curvas que la enmarcan, ya que esa

recta (Gráfico 40) representa la asignación de un mismo y único valor a cada punto, cualquiera que sea el cargo. Por demás, esa opción permite demostrar, con la aplicación de la Regla de Tres, que se procura equidad, representada ésta en la "consistencia interna" de la escala, ya que tal consistencia significa atribuir sueldos a los cargos – según su puntuación –, mediante un módulo uniforme que ha sido extraído del mercado salarial o derivado del costo de la vida, y de los acuerdos de asignar puntos a los cargos, y no de manera arbitraria o antojadiza.

Son ejemplos de aplicación de la Regla de Tres, para demostrar la "consistencia interna" o equidad distributiva de salarios (según el Gráfico 40), los siguientes:

Gráfico 42

**EJEMPLOS DE APLICACION DE LA REGLA DE TRES
SIMPLE**

100	:	\$710	::	200	:	\$X	X=\$1,420.
300	:	2,130	::	500	:	\$X	X= 3,550.
500	:	3,550	::	800	:	\$X	X=5,680.
400	:	2,840	::	900	:	\$X	X=6,390.

Esas operaciones mediante la "Regla de Tres Simple" demuestran que hay una armonía perfecta entre los valores en puntos y los valores monetarios; y resulta así, simplemente porque los tres términos conocidos, en cada caso, conducen inexorablemente a que la incógnita sea de un valor totalmente congruente con los demás. (Se pueden ver otros ejemplos, aún por vía más simple, en las páginas 167 y 168 de nuestro mencionado manual de Administración de Personal).

VI. 6. Imposibilidad de aplicar la Regla de Tres (según el Gráfico 42), en los Gráficos 38 y 39, manteniendo los valores ya dados en puntos.

Es bastante hacer un sólo cálculo para probar esta afirmación. Para simplificar invirtamos la fórmula como sigue (conforme al Gráfico 38):

Gráfico 43

EJEMPLO DE
IMPOSIBILIDAD DE "CONSISTENCIA INTERNA"

$\$710 : 100:: \$1,450 : X$. $X=204.2$ PUNTOS.

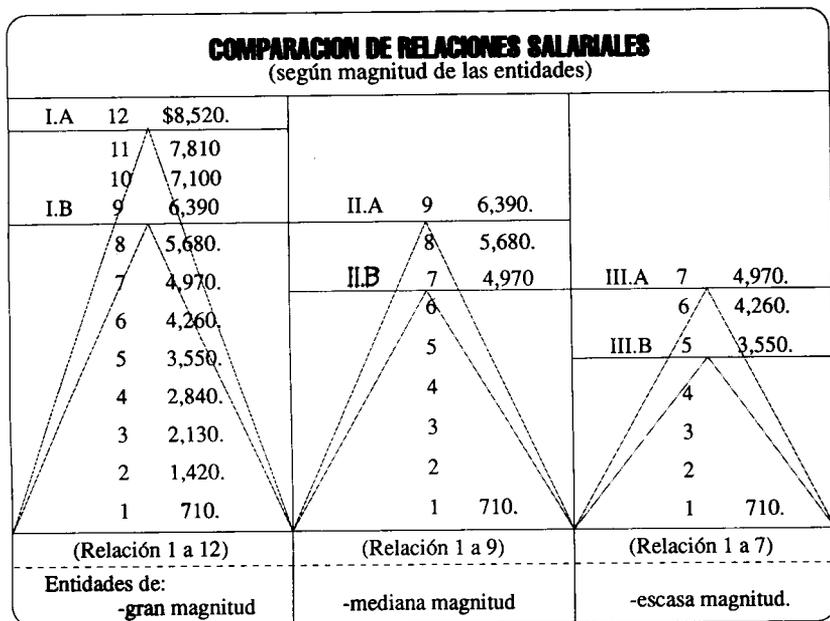
(O sea, habría que alterar la puntuación de 200 llevándola a 204.2...)

VI. 7. Relaciones salariales que pueden ser razonables según las magnitudes de las entidades (utilizando módulo único)

Vistos los Gráficos del 38 al 41 concluimos que las opciones "A" y "B", es decir, el uso de módulos crecientes y decrecientes, constituyen elaboraciones irregulares y extremas, que deben evitarse, por las razones antes anotadas en los lugares respectivos.

Esto no significa, sin embargo, que todas las entidades tengan que ajustarse a un único patrón o escala salarial en lo tocante a los valores extremos. Nos referimos ahora a algo distinto de los tipos de módulos (creciente, decreciente o uniforme); nos referimos simplemente a los valores extremos de las escalas, aunque éstas sean construidas en base a un módulo único. El esquema que sigue nos puede ayudar a comprender este punto.

Gráfico 44



Las pirámides I, II, III que anteceden nos permiten expresar lo siguiente:

1º) Para una entidad de gran magnitud se podría adoptar una Escala Salarial comprendida entre los niveles 1/9 y 1/12 (pirámides I.A y I.B).

2º) Para una entidad de mediana magnitud se podría adoptar una Escala entre los niveles 1/7 y 1/9 (pirámides II.A y II.B).

3º) Para una entidad de escasa magnitud se podría adoptar una Escala Salarial entre los niveles 1/5 y 1/7 (pirámides III.A y III.B).

Entendemos que no es posible trazar una pauta precisa en esta materia, ya que la aplicación de los

mismos calificativos de "grande, mediana y escasa magnitud" depende de la apreciación de cada interesado, de la economía y de otros factores inherentes a cada tipo de entidad. De todos modos, la anterior ilustración nos conduce a reducir su contenido a las siguientes expresiones:

Gráfico 45

RELACIONES SALARIALES ACONSEJABLES (Resumen)

- a) Según la doble pirámide I, las relaciones aconsejables son de los siguientes órdenes: de 1 a 9, de 1 a 10, de 1 a 11 y de 1 a 12; y esto significa multiplicar el salario mínimo de \$710, por 9, 10, 11 ó 12 veces, para fijar el salario máximo.
- b) Según la doble pirámide II, las relaciones aconsejables son de los siguientes órdenes: de 1 a 7, de 1 a 8, y de 1 a 9; aclarando lo mismo que en el literal anterior, mutatis mutandi.
- c) Según la doble pirámide III, las relaciones aconsejables son de los órdenes siguientes: de 1 a 5, de 1 a 6, y de 1 a 7 (aclarando idem supra).

NOTA: El uso de un módulo uniforme (en este caso el de \$7.10 por cada punto) es lo que permite construir este tipo de escalas, cuya consistencia interna es precisamente demostrable mediante la Regla de Tres o de Proporciones Directas, en cualquiera de las indicadas pirámides salariales. (Véase el Gráfico 42).

VI. 8. Modelo de Tabla de Sueldos para distintos momentos, con módulo único por cada momento (Ver nuevamente la parte VI. 3)

Una forma de prever escalas salariales aplicables en diferentes momentos, sobre todo con el propósito de absorber o paliar las posibles alzas del costo de vida, es la que presentamos a continuación.

- a) Supongamos que la tasa de incremento -que entre 1987 y 1988 estimamos en 50% de \$710.00 (costo de vida individual)- se redujese, mediante un gran esfuerzo concertado, a 20% del nuevo costo (para 1989) y a 10% del nuevo costo (para 1990);
- b) en tal situación los módulos serían los siguientes:
- b. 1. Para 1989: $\$710.+(50\% \text{ de } 710=\$355.)=\$1,065;$
 $\$1,065/100=\text{Nuevo Módulo}..... \10.65
- b. 2. Para 1990: $10.65+(20\% \text{ de } 1065=213.)=\$1,278;$
 $\$1,278/100=\text{Nuevo Módulo}..... \12.78
- b. 3. Para 1991: $\$1,278+. (10\% \text{ de } 1278=128.)=\$1,406;$
 $\$1,406/100=\text{Nuevo Módulo}..... \14.06
- c) Con esos nuevos módulos se podría iniciar la proyección de salarios individuales, para esos años, de la manera siguiente:

Gráfico 46

SUELDOS SEGUN "MODULO UNIFORME" PARA CADA AÑO (E Inflación decreciente de 50%, 20% y 10%)*					
Escala #	Puntos	1987-88	1989	1990	1991
		(Costo Vida Indiv.:\$710) Mód. \$7.10	(Inflación 1988:50%) Mód. \$10.65	(Inflación 1989:20%) Mód. \$12.78	(Inflación 1990:10%) Mód. \$14.06
1	100	\$710.	1,065.	\$1,278.	\$1,406.
2	110	781.	1,172.	1,406.	1,547.
3	120	852.	1,278.	1,534.	1,687.
etc.....					

* Expliquemos esta cuestión en una forma aún más simple, conforme a los criterios que hemos venido siguiendo:

- 1) Si el Costo de Vida Individual para el 31 de octubre de 1987 había llegado a unos \$710.00, el Salario Mínimo Individual ha debido fijarse en esa misma suma para 1988, y no en \$500. para el sector privado, ni en \$400. para el sector público, según se hizo oficialmente mediante la citada Resolución #1/88 del Comité Nacional de Salarios.
- 2) El módulo de \$7.10, ya lo vimos, resulta de dividir \$710. entre la puntuación inferior de 100, por las razones anotadas.
- 3) El módulo de \$10.65 resulta de aumentar en 50% de \$710. a este mismo valor, o sea: (50% de 710. es igual a \$355).
Luego $\$710.+355.=\$1,065$; de donde \$1,065 entre 100 puntos da el Módulo de \$10.65, utilizable en 1989 para todas las clases de cargos.
- 4) El módulo de \$12.78 resulta de aumentar un 20% de \$1,065. a este mismo valor, o sea: (20% de 1,065. es igual a \$213.).
Luego $\$1,065.+213.=\$1,278$; de donde \$1,278 entre 100 puntos da el Módulo de \$12.78, utilizable en 1990 para todas las clases de cargos.
- 5) El módulo de \$14.06 resulta de aumentar un 10% de 1,278. a este mismo valor, o sea: (10% de 1,278. es igual a \$128.).
Luego $\$1,278.+128.=\$1,406$: de donde \$1,406. entre 100 puntos da el Módulo de \$14.06, utilizable en 1991 para todas las clases de cargos.
- 6) Los demás sueldos que aparecen en el Gráfico 46 derivan de multiplicar la Puntuación de cada Escala por los módulos respectivos. (a)

-
- a) Si un sector no acepta esta forma, por entender que los aumentos a los cargos más altos son muy

fuertes, se pueden utilizar las formas de los Gráficos 65, 72, 75 ó 79, u otra que todos consideren más equitativa.

Gráfico 46-A

**CALCULOS DEMOSTRATIVOS DEL PUNTO VI.8 (Gráf. 46)
PARA ABSORBER INFLACION DE
-50% en 1988; 20% en 1989; y 10% en 1990-**

Escala 1: (100 puntos):		Resultados para los años:			
		1988	1989	1990	1991
Costo de vida individual al 31-X-87: RD\$710 (Mód: 7.10)(*)					
Sueldo mínimo sugerido para 1988.....		\$ 710			
OPERACIONES:	Inflación:				
a) $\frac{50\% \times 710}{100} =$	355... (710. +355.)				
	1,065.....		1,065		
b) $\frac{20\% \times 1,065}{100} =$	213... (1,065 +213)				
	1,278.....			1,278	
c) $\frac{10\% \times 1,278}{100} =$	128... (1,278 +128)				
	1,406.....				1,406

Escala 2: (110 puntos):		Resultados para los años:			
		1988	1989	1990	1991
Sueldo (110 ptos. x Mód. 7.10).....		781			
OPERACIONES:	Inflación:				
a) $\frac{50\% \times 781}{100} =$	391... (781 +391)				
	1,172.....		1,172		
b) $\frac{20\% \times 1,172}{100} =$	234... (1,172 +234)				
	1,406.....			1,406	
c) $\frac{10\% \times 1,406}{100} =$	141... (1,406 +141)				
	1,547.....				1,547

(¡y así sucesivamente!)

(**)

* En adición al Módulo de 7.10 resultante para 1988, los correspondientes a los años..... 1989 1990 1991
son los siguientes..... \$10.65 12.78 14.06
(Sírvese comprobarlos).

** Compare con los Gráficos 78, 79 y 81.

VI. 9. Consistencia externa en materia salarial

Esta consistencia debe significar equiparabilidad de los sueldos de una entidad dada en relación con los sueldos reales o promedios de otras entidades del mercado de trabajo que se considere.

Para establecer tal equiparabilidad es necesario que periódicamente se realicen buenos estudios comparativos, no sólo de sueldos — como tales—, sino que abarquen también otros beneficios económicos que estén pagando las diversas organizaciones a su personal. Estos beneficios marginales llegan a ser significativos en algunas empresas, y lo deseable sería poder determinar, mediante dichos estudios, los porcentajes o proporciones que representan esos renglones en relación con los sueldos directos de las distintas clases de cargos y de empleados.

Sea como fuere, consideramos que lo más importante cuando se desea hacer justicia, en materia de remuneración del trabajo dependiente es que las compensaciones —en conjunto— cubran en la mayor medida posible el costo de una vida decorosa; sea el costo individual cuando se trata de un trabajador sin dependientes, sea el costo familiar si se trata de un empleado que tiene dependientes.

VI. 10. Utilidad de la previa y racional distribución de puntos, por escalas y grados. Dos formas

En materia de fijación de salarios utilizando el factor puntuación combinado con otros factores, como se ha explicado en esta parte, es de gran utilidad que ante todo se procure elaborar un esquema racional distributivo de los puntos, el cual contribuya, mediante los conceptos de "grado" y "escala" —o de uno de éstos—, a sentar una base sólida para que los cálculos

salariales arrojen resultados que se puedan tener como equitativos.

Son varias las modalidades en que se puede elaborar un esquema tal. A continuación presentamos dos modelos incompletos, ambos en base al Sistema Decimal (entre 100 y 1,000 puntos) de que ya hemos tratado, de los cuales se pueden obtener resultados de fondo idénticos si los demás factores también contribuyen a ello.

Gráfico 47

DISTRIBUCION DE PUNTOS PARA LAS TABLAS DE SUELDOS *									
Forma "A": Un Grado por cada Puntuación (en Cero o Cinco). Ejemplos:									
Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos		
01	100	35	270	90	545	176	975		
02	105	36	275	91	550	177	980		
03	110	37	280	92	555	178	985		
04	115	38	285	93	560	179	990		
05	120	39	290	94	565	180	995		
06	125	40	295	95	570	181	1,000		
etc...		etc...							
Forma "B": Una Escala por cada Periodo de 3 Puntuaciones. Ejemplos:									
Escala Nº.	Periodo de Puntuaciones:								
	Grado 1		Grado 2		Grado 3				
	Puntos:		Puntos:		Puntos:				
01	100		105		110				
02	115		120		125				
30	535		540		545				
31	550		555		560				
60	985		990		995				
61	1,000		-		-				

Según se puede apreciar en este gráfico las dos formas ilustradas, una vez que se completan todos los Grados y/o Escalas, han de abarcar la misma cantidad de términos, es decir 181 valores específicos, si cada cifra es redondeada solamente en CINCO ó en DIEZ, y siempre que se mantengan los extremos de 100 y 1,000 puntos.

De todos modos, y cualesquiera que fueren los extremos y puntos internos considerados, lo más importante es que antes de proceder a proyectar una Tabla de Sueldos se logre una distribución armónica, equilibrada, lógica —en fin, racional— del total de puntos a ser tenido en cuenta, a fin de asegurar que también los términos salariales resultarán equitativos y armónicos, al distribuir la disponibilidad monetaria sobre aquel previo esquema de puntos. Y de ser posible hacer lo mismo para un mercado de trabajo, ello contribuiría también a lograr "consistencia externa", conforme ésta fue explicada en el epígrafe VI. 9. (Obsérvense con cuidado los Gráficos del 55 al 63).

Capítulo VII
SITUACIONES REMUNERATIVAS
ESPECIALES

VII.1. Ideas generales. VII. 2. Sobresueldos al trabajador por sus cargas familiares. VII. 3. Incentivos adicionales por desempeño meritorio. VII.4. Remuneración por rendimiento. VII.5. Remuneración del personal docente y del que se dedica a otras labores académicas. VII.6. Remuneración de otros grupos importantes (trabajadores de la construcción; a comisión; del campo; y de labores domésticas).

VII.1. Ideas generales

La complejidad de la cuestión salarial se acentúa (1ª) cuando se advierte que en muchas ocasiones los trabajadores no sólo deben cubrir sus propias necesidades individuales, sino también las de su cónyuge y las de uno o más hijos, por un lado; y cuando los empleadores hacen objeción a los módulos del Costo de Vida Familiar (según hemos explicado en la Parte VI), en razón de considerar que dichos módulos resultan muy gravosos para sus entidades, y carentes de justicia por no referirse a los cargos en sí mismos. (Este último alegato puede suscitar muchas discusiones que serían propias de un tratado más extenso); 2ª cuando vemos que, más allá de los factores objetivos que hemos analizado hasta aquí (tales como valoración de cargos, costo de vida, comparación de sueldos y fijación de ciertos módulos de conversión), es necesario considerar también la dimensión subjetiva de las situaciones laborales. Y esto último es así, con toda evidencia, porque no es lo mismo fijar un sueldo a un cargo dado – según el valor intrínseco que se le reconozca, como tal cargo, comparándolo con los demás– que evaluar el desempeño de ese mismo cargo por una persona determinada.

Otra cuestión digna de aclararse aquí es la siguiente: los conceptos SALARIO e INGRESO no son sinónimos en todos los casos; y esto se desprende, precisamente,

del doble planteamiento que en esta parte estamos abordando. El salario, cualquiera que sea su monto, es un salario básico originalmente, es un mismo y único valor monetario que se paga por todos los cargos equivalentes; por ejemplo, todos y cada uno de los cargos de SECRETARIA II, desempeñados por distintas personas, tienen un valor en puntos de 400, y a esa puntuación corresponde un salario de \$2,840.00. Sin embargo, entre esas personas algunas no tienen carga familiar y otras sí tienen ese tipo de carga; en ambos casos el salario básico sigue siendo el mismo; la diferencia se hallará en que sólo las personas con carga familiar deben recibir el sobresalario familiar, según esté estipulado. Así pues, el INGRESO varía, pero el SALARIO sigue siendo el mismo. Una situación semejante es la de que, siendo el salario básico el mismo para todos los cargos de SECRETARIA II (conforme a la ilustración anterior), sin embargo, de las personas que los ocupan, unas los desempeñan muy bien y otras en forma deficiente; a las primeras se les debe pagar un incentivo o compensación adicional, precisamente por haber realizado una labor meritoria; a las segundas no hay por qué abonarles ese tipo de compensación, ya que no han tenido un desempeño meritorio.

Todo esto se reduce, en último término, a que los SALARIOS BASICOS se establecen en función del cargo (**ratione functionae**), mientras que los SOBRESALARIOS FAMILIARES se acuerdan en función de las cargas familiares (**ratione familiae**) y las COMPENSACIONES POR BUEN DESEMPEÑO se adjudican en función de los méritos laborales (**ratione méritum**).

En lo que subsigue procuramos ilustrar estos dos tipos de situaciones con los ejemplos respectivos.

VII.2. Sobresueldos al trabajador por sus cargas familiares

Mediante una adaptación de algunas partes de nuestro manual de Administración de Personal⁴⁵, y tomando como base el nuevo Salario Mínimo Individual sugerido en los Gráficos 27 y 28, presentamos algunas situaciones en las que pueden apreciarse las anotadas diferencias entre el elemento objetivo (sueldo básico inferior) y el elemento subjetivo (situación familiar), en esta materia.

Gráfico 48

TRES EJEMPLOS DE INGRESOS			
Situación A: Cargo: JARDINERO (100 puntos. Módulo \$7.10). Escala 1. Juan López (SIN CARGA FAMILIAR):			
1. Sueldo básico...			\$710.00
Situación B: Cargo: JARDINERO (100 puntos. Módulo \$7.10). Escala 1. Pedro Pérez (CON CARGA FAMILIAR):			
1. Sueldo básico		\$710.00	\$710.00
2. Sobresueldo/cónyuge (20%)...		142.00	
3. " 1er. hijo (10%)...		71.00	
4. " 2do. hijo (8%)...		56.80	
5. " 3er. hijo (6%)...		42.60	
6. " 4to. hijo (5%)...		35.50	= 347.90
INGRESO TOTAL.....			\$1,057.90
Situación C: Cargo: VIGILANTE (120 puntos. Módulo \$7.10. Escala X. Iván Ramírez (CON CARGA FAMILIAR):			
1. Sueldo básico...		\$852.00	\$852.00
2. Sobresueldo/cónyuge: (20% de \$710.)..		142.00	
3. Sobresueldo 1er. hijo (10% de \$710.)..		71.00	
4. Sobresueldo 2do. hijo (8% de \$710.)..		56.80	
5. Sobresueldo 3er. hijo (6% de \$710.)...		42.60	
6. Sobresueldo 4to. hijo (5% de \$710.)...		35.50	347.90
INGRESO TOTAL...			\$1,199.90

45 VMRR, Administración de Personal – Manual práctico para los sectores públicos y privado–, págs. 155, 156, 180, 190 y 204 (principalmente esta última).

Un somero análisis del Gráfico 48 permite obtener las siguientes conclusiones:

- a) Entre las Situaciones A y B, que son idénticas en cuanto al cargo y su sueldo básico, la diferencia sólo radica en lo tocante a los Sobresueldos por Carga Familiar.
- b) Entre las Situaciones B y C, que se refieren a dos cargos diferentes con puntuaciones también distintas, se observa que:
 - b.1. obviamente los Sueldos Básicos respectivos tienen que ser diferentes;
 - b.2. en cambio la suma total por Sobresueldos es la misma, en razón de que se ha usado el mismo Sueldo Básico (\$710.) y los mismos porcentajes para compensar cargas familiares equivalentes; y esto es así para evitar un tratamiento humano discriminatorio entre dos trabajadores que tienen cargas familiares iguales.
- c) En base a las previsiones anteriores es posible ver que la diferencia entre los Sueldos Básicos de B y C, que es de \$142.00, es la misma que se da entre los Ingresos Totales de esas dos situaciones; y es justo que así sea, porque tal diferencia debe quedar determinada por el valor de cada cargo y no por las bases de cálculo de las cargas familiares, puesto que éstas son iguales. La base única de cálculo de Sobresueldos, en esas situaciones, como se ha visto, es el Sueldo Básico o inferior de \$710.00; y es esa misma base la que se debe seguir utilizando para calcular los Sobresueldos por cargas familiares en todos los demás casos de cualquier entidad, **mutatis mutandi** en cuanto a los datos reales que hayan de ser manejados en cada coyuntura específica. Lo

importante es mantener el concepto, la razón de ser de este tipo de base. Por ejemplo, — ¿por qué habría de utilizarse la base de \$852.00 para calcular Sobresueldos en la Situación C?— Si así se hiciera se estaría privilegiando a los componentes humanos de esa Situación C, con lo que se caería en evidente injusticia.

- d) En conclusión, hay que ser cuidadoso al poner en juego elementos materiales y morales, en cada situación laboral a ser establecida o dilucidada.

Consideramos que, aunque de fácil comprensión, este es un caso al cual se le debe dedicar especial cuidado, a fin de que, haciendo interactuar elementos objetivos y subjetivos, sea posible mantener resultados equitativos, lógicos, aceptables por su racionalidad intrínseca.

VII. 3. Incentivos adicionales por desempeño meritorio

Bajo este epígrafe elaboramos otra situación especial, en la que hay que observar -una vez más- la presencia de factores objetivos y subjetivos, presencia que obliga a mantener alerta la mente si deseamos fomentar y conservar relaciones laborales armoniosas en base a términos de auténtica justicia remunerativa.

Se trata, ahora, de construir unos esquemas que ilustren con claridad y certeza acerca de algunos tipos principales de "Acciones de Personal", sobre cuáles bases se deben tomar esas acciones, y cuáles pueden y deben ser los respectivos efectos monetarios. Nos referimos, por ejemplo, al ascenso, al aumento de sueldo, o a la no concesión de esos beneficios.

Un esquema es el que reproducimos de nuestro

citado manual de Administración de Personal⁴⁶, sustituyendo los nombres, cargos y sumas monetarias respectivas, a fin de asimilarlos a los del Gráfico 29 de esta obra. Veamos.

Gráfico 49

CUATRO EJEMPLOS REMUNERATIVOS, POR EVALUACION DE MERITOS DE TRABAJO					
Situaciones	Escala #	Sueldos		Calificación (*)	Recomendación
		Mínimo RD\$	Máximo RD\$		
Situación A: Juan López, JARDINERO; 100 ptos. Mód. 7.10. Sueldos extremos de la Escala Sueldo actual del empleado...	1	710. 710.	860.	MB	Aumentar sueldo a \$760.
Situación B: Pedro Pérez, JARDINERO; 130 ptos. Mód. 7.10. Sueldos extremos de la Escala... Sueldo actual del empleado...	1	710. 710.	860.	B	Aumentar sueldo a \$735.
Situación C: Iván Ramírez, VIGILANTE; 120 ptos. Mód. 7.10 Sueldos extremos de la Escala... Sueldo actual del empleado...	X	852. 852.	1.002.	NM	Dejar sueldo Igual. Evaluarlo de nuevo.
Situación D: Luisa Medina, SECRETARIA I; 350 puntos; Módulo \$7.10... Sueldos extremos de la Escala... Sueldo actual del empleado...	Y 2.485. 2.560.	2.635.		E	Ascenderlo a la clase in- mediata superior, con suel- do de \$2,840.
Cargo superior: SECRETARIA II; 400 puntos; Módulo \$7.10... Sueldos extremos de la Escala...	Z	2.840.	2.990.		

* NM: Necesita mejorar; B: Bueno; MB: Muy bueno; E: Excelente.

El análisis de este gráfico 49 nos lleva a formular estas observaciones:

46 Obra nuestra cit., pág. 205 principalmente.

- a) Hemos supuesto que los aumentos internos de cada Escala son de RD\$25.00 en \$25.00; que las acciones salariales pueden consistir en aumentos de \$25.00, \$50. etc., hasta el extremo máximo establecido para cada Escala.
- b) La acción de aumento de sueldo se resuelve dentro de una misma Escala.
- c) La acción de ascenso –que obviamente conlleva aumento de sueldo– opera de una clase de cargo a otra clase de mayor valor.
- d) El significado de las calificaciones* responde a una especie de gradación, según la cual "NM" no conlleva mejoría salarial, "B" puede conllevar aumento de un sólo paso (\$25.00), "MB" puede implicar aumento de dos pasos (\$50.00), y "E" puede significar el ascenso de una clase de cargo a otra superior.

Todo lo anterior requiere la preparación de un buen sistema de Evaluación del Desempeño, el cual facilite la determinación de los méritos de cada empleado, así como la concesión de los tipos de premios señalados y otros incentivos que puedan motivar a los mejores servidores de cada organización.

Otro esquema que puede contribuir al racional otorgamiento de compensaciones adicionales, en base a méritos de trabajo, es el que se ilustra como sigue:

Algunas ideas que consideramos significativas en relación con este gráfico son las siguientes:

- a) Los cálculos respectivos deben hacerse sobre el sueldo básico de cada clase de cargo, si se tiene en cuenta el criterio de que, al ser distinta la complejidad de unos y otros cargos, por el cargo que más esfuerzo exige se debe otorgar un mejor incentivo; con la excepción del literal d), infra.

Gráfico 50

**OTRO ESQUEMA DE TABLA
DE INCENTIVO POR DESEMPEÑO MERITORIO**

Escala #	Sueldos Básicos (Módulo 7.10)	Compensaciones Adicionales *			
		Calificaciones ... Incentivo (70-80) ... 8% de (B)	(81-90) 9% de (B)	(91-100) 10% de (B)
A	B		C	D	E
-	RD\$710.		\$56.80	\$63.90	\$71.00
-	781.		62.48	70.29	78.10
-	852.		68.16	76.68	85.20
-	994.		79.52	89.46	99.40
-	1,278.		102.24	115.02	127.80
-	1,420.		113.60	127.80	142.00
-	-etc...		-	-	-

* En cuanto al límite máximo véase la observación del literal d) que subsigue.

b) Las calificaciones entre 70 y 80% pueden significar "B" (Bueno); entre 81 y 90%: "MB" (Muy Bueno); y entre 91 y 100% "E" (Excelente); mientras que 8%, 9% y 10% son las tasas respectivas de compensación que pueden corresponder a aquellas calificaciones.

c) Nuestro parecer es que estas compensaciones no deben adicionarse a los sueldos básicos como tales, en el sentido de modificar el esquema salarial objetivo, sino que se deben considerar solamente como premios personales por el desempeño meritorio de cada empleado. Así, al cesar un empleado en un cargo dado, este cargo sigue

teniendo su sueldo básico conforme a la puntuación y al módulo correspondientes, para un nuevo empleado que venga a ocuparlo. Es decir, este nuevo empleado no ha de beneficiarse de los incentivos que haya recibido el anterior incumbente.

d) Finalmente sugerimos que a este tipo de premio o incentivo se le fije un límite monetario que se estime razonable y financiable, conforme se determine en el correspondiente análisis adicional de costos, por este concepto.

VII. 4. Remuneración por rendimiento

Otra vertiente de la compensación del factor trabajo es la que la OIT trata en una de sus publicaciones especiales, y que tiene como objeto esencial la actividad productiva de naturaleza industrial.⁴⁷

Nos referimos a la llamada "remuneración por rendimiento", cuestión genérica que tiene como base el predicamento de que "es necesario elevar la productividad del trabajo", y que abarca un conjunto de sistemas y métodos destinados a facilitar la determinación de las tasas de retribución que deben ser pagadas a los trabajadores por su aporte efectivo y medible a la producción de las respectivas empresas.

Según se expresa en la Introducción de dicho documento, el mismo fue preparado...

"con objeto de proporcionar a los gobiernos, a los empleadores y otras partes interesadas, una información al día sobre los diversos tipos de sistemas actualmente utilizados, el procedimiento seguido en la introducción y aplicación de esos sistemas, la extensión en que se emplean

⁴⁷ OIT, *La Remuneración por Rendimiento*, Impreso por Atar, Ginebra, Suiza, 10ma. edición, 1977 (Estudios y Documentos, Nueva serie, número 27).

en varios países e industrias, sus efectos sobre el rendimiento y las ganancias de los trabajadores, sus ventajas y desventajas, y las diversas disposiciones que se ha considerado necesario establecer para proteger los intereses de los empleadores y de los trabajadores".

Se aclara que el propósito no es recomendar uno de los sistemas con preferencia al de "pago por horas de trabajo", o viceversa, sino que la elección han de hacerla las partes interesadas, en razón de la naturaleza del trabajo y de sus preferencias personales. Se señala también que la característica fundamental de la vinculación entre la remuneración y el rendimiento es considerada por algunos "esencialmente criticable" y por otros "esencialmente conveniente"; agregando que los criterios utilizados son más bien juicios de apreciación que cada individuo (o cada grupo o ente) deberá hacer por sí mismo.

Entre los tipos de sistemas principales de remuneración por rendimiento, el informe de la OIT hace referencia a los siguientes:

1º) los que hacen variar las ganancias de los trabajadores en la misma proporción que su rendimiento (tales como el de "tasas uniformes por piezas" y el de "la norma horaria");

2º) los que hacen variar las ganancias en proporción menor que su rendimiento (como son los sistemas de Halsey, Rowan, Barth y Bedaux);

3º) los que hacen variar las ganancias de los trabajadores en proporción mayor que el rendimiento (que incluyen el de "tasas elevadas por piezas" y el de "la norma horaria");

4º) los que hacen variar las ganancias en proporción diversa en los diferentes niveles de rendimiento (tales

como los sistemas de Taylor, Merrick, Gantt, Emerson, y los "sistemas de primas por aceleración del rendimiento");

5º) los "sistemas colectivos";

6º) los "aplicables a una sección o a la totalidad de una fábrica"; y

7º) los "aplicables a los trabajadores que no participan directamente en la producción".⁴⁸

En el Capítulo VIII del citado informe de la OIT se exponen algunos Principios Generales referidos a la "aplicación de los sistemas de remuneración por rendimiento", de entre cuyos Principios transcribimos los siguientes, por considerarlos de la mayor importancia:

"15. De la información de que se dispone se desprende que, si bien en ciertas industrias importantes se utilizan, en general, sistemas de remuneración por rendimiento, sigue pagándose por tiempo a la inmensa mayoría de los trabajadores del mundo entero.

"16. Los sistemas de remuneración por rendimiento son difíciles de aplicar y el pago por tiempo es especialmente adecuado:

- a) En industrias en las que la evaluación del trabajo realizado por un trabajador o grupo de trabajadores resulta difícil o imposible, ya sea a causa de consideraciones técnicas o de circunstancias psicológicas que puedan perjudicar el rendimiento.
- b) En industrias en las que el control de la calidad sea necesario, pero particularmente difícil, o en el caso de determinadas clases de trabajadores, en que la alta calidad y precisión de éstos es de primordial importancia.

⁴⁸ Idem, págs. 7, 10, 19, 21, 26, 28ss.

- c) En industrias en las que el trabajo es especialmente peligroso y en que es particularmente difícil garantizar la observancia de las debidas precauciones de seguridad.

"17. Los sistemas individuales de remuneración por rendimiento no resultan adecuados cuando el ritmo del trabajo depende de la maquinaria o del proceso de producción. En estos casos es generalmente preferible adoptar sistemas por grupo o el pago por horas de trabajo.

"18....los sistemas de remuneración por rendimiento se aplican con éxito en muchas industrias (metalúrgicas, textiles, de transformación de metales, del vestido, cuero y goma, de la construcción, de la industria química, etc).

"19. ...parece ser que los sistemas de remuneración por rendimiento se pueden aplicar satisfactoriamente en las grandes empresas que pueden permitirse el empleo del personal técnico y administrativo necesario para asegurar la eficaz organización de la producción, el control de la calidad y la evaluación del trabajo realizado...; y cuando pueden recurrir a expertos en los que se refiere a la concepción de tales programas.

"20....hasta en las industrias en que pueden aplicarse con ventaja los sistemas de remuneración por rendimiento, el número de trabajadores que han de abarcar no ha de ser necesariamente uniforme, sino que puede y debe variar de acuerdo con el carácter de las operaciones y demás condiciones de producción.

"24....En general...los sistemas pueden clasificarse en las tres categorías siguientes:

- a) aquellos en que la remuneración está destinada a estimular el rendimiento hasta lograr un nivel dado;

- b) aquellos en que la remuneración es directamente proporcional y equivalente a la tarea del individuo o del grupo; y
- c) aquellos en que la remuneración está destinada a estimular el mayor rendimiento posible del individuo o del grupo, que sea compatible con la salud y la seguridad.

"25. Sea cual fuere el sistema adoptado, es preciso que conduzca, en general, a un aumento definitivo en el promedio de los salarios de los obreros interesados, ya que, de lo contrario, no daría resultados satisfactorios para la dirección y sería rechazado por los trabajadores.

"26. La aplicación de todo sistema de remuneración por rendimiento...requiere...el establecimiento cuidadoso y preciso de las normas de producción y de las primas o tasas por pieza.

"27. Puesto que una de las condiciones esenciales del funcionamiento satisfactorio de un sistema de remuneración por rendimiento estriba en que los trabajadores interesados lo comprendan perfectamente y tengan la facilidad de comprobar el importe de lo que han ganado sin dificultad alguna, debe darse preferencia, siempre que sea posible, al sistema más simple que satisfaga las necesidades esenciales de la empresa y de los trabajadores interesados".⁴⁹

El contenido del presente epígrafe se relaciona directa e íntimamente con los denominados estudios de medición del trabajo, de tiempos y movimientos, y elaboración de estadísticas de rendimiento industrial; pasando también, obviamente, por las aportaciones que vienen dadas por las disciplinas denominadas

⁴⁹ Idem, págs. 206-207.

Organizaciones y Métodos (o Sistemas y Procedimientos), Clasificación y Valoración de Cargos (o del trabajo), y Proyección de Salarios y Compensaciones Extrasalariales; amén de las otras materias ya tratadas en las partes anteriores de este manual.

Los interesados en esta materia de "remuneración por rendimiento" pueden consultar la obra aquí mencionada, lo mismo que requerir –de la OIT y de otras fuentes especializadas– documentación adicional que a este efecto les pueda servir de ayuda. Dentro de las situaciones salariales especiales también hay que considerar aquellas que por su naturaleza y modalidades propias quedan fuera de las ya expuestas. Son, por ejemplo, las que atañen a las compensaciones en favor del personal docente y ocupaciones conexas, y las referentes a otros grupos que se indicarán oportunamente. Veamos.

VII. 5. Remuneración del personal docente y del que se dedica a otras labores académicas

El trabajo académico comprende no sólo la docencia, como tal, sino también actividades diversas que complementan el trabajo de formación de los recursos humanos necesarios para el desarrollo de cada país. Así, dentro del grupo ocupacional académico es fácil identificar los subgrupos siguientes: a) de docencia; b) de investigación; c) de extensión; y d) de administración de los centros educativos. También se debe tener presente que cada uno de estos subgrupos a su vez abarca o puede abarcar distintas categorías, clases o niveles. Y todo ello demuestra que el régimen remunerativo de esta área tiene sus propias complejidades. Veamos algunas puntualizaciones.

a) Salarios por docencia

El pago de la docencia, considerada ésta en sentido estricto, debe determinarse por lo menos en atención a criterios como los siguientes: 1) tipos o niveles de la enseñanza, entre los cuales se hallan los de pre-primaria, primaria, secundaria, vocacional, técnica, de grado y postgrado universitario, así como los cursos de educación permanente, extracurriculares y ocasionales; 2) las categorías profesoriales constitutivas de cada escalafón; 3) la preparación obtenida por cada incumbente, compatible con dicho escalafón; 4) el tiempo de servicio dedicado a la docencia; 5) la dedicación horaria que sea requerida o convenida; 6) el lugar y las condiciones de trabajo; y 7) las labores complementarias o conexas que se establezcan en cada caso.

b) Salarios por investigación en nombre de las entidades académicas

Para compensar el trabajo de investigación en estas organizaciones han de tenerse en cuenta por lo menos los siguientes factores: 1) naturaleza y alcance de la labor a realizar; 2) preparación profesional requerida; 3) tipos de responsabilidades exigibles en cuanto a resultados finales; 4) condiciones generales y específicas de ejecución de las labores; y 5) otros elementos requeribles o convenientes en cada caso.

c) Salarios por labores de extensión

Estos salarios ordinariamente escapan de los condicionamientos antedichos. Más bien dependen de que las actividades sean consideradas como preponderantemente docentes, investigativas, administrativas o auxiliares; o de que hayan de referirse a cargos de dedicación completa, parcial, por horas, o por cometidos específicos. Es bastante difícil anticipar esquemas remunerativos exactos para este subgrupo académico.

d) Salarios por administración académica (alta dirección)

En este renglón hay que partir del inevitable y sano supuesto de que la dirección académica es sumamente exigente, sobre todo en términos de preparación profesional, experiencia en el área, dedicación institucional y entrega al servicio de la comunidad. Siendo así, los emolumentos del personal que asuma tales deberes han de ser por lo menos equiparables a los de los promedios remunerativos directos de la alta dirección empresarial, en el medio de que se trate. Es sumamente difícil establecer los niveles específicos; ello no releva, sin embargo, del deber de ponderar que se trata de un grupo preeminente -o que debe ser tal- en función de su papel de orientador e inductor de conductas de los demás grupos sociales.

Al fijar las remuneraciones de los subgrupos académicos indicados se debe considerar como obvio, por lo menos el que se atienda previamente a los factores que subsiguen: costo de la vida, individual y familiar; resultados de estudios comparativos de sueldos y beneficios; dedicación exigible, y variedad de labores de la misma; y prestaciones extrasalariales que conceden las entidades más progresistas y de mayor solidaridad social con sus servidores.

** (Un estudio que puede ser de alguna utilidad en esta área es el que hubimos de dirigir para la Universidad Autónoma de Santo Domingo -UASD- entre 1984 y 1987, encaminado a establecer y desarrollar, al interior de ésta, un sistema integral de Carrera Académica. La materia salarial fue arduamente trabajada en este caso, en colaboración con otros colegas. Véanse las normas elaboradas y los informes técnicos presentados al efecto).*

VII. 6. Remuneración de otros grupos importantes.

Son muchos los grupos cuyos miembros están sujetos a sistemas especiales de compensación, a cambio de su trabajo en relación de dependencia o bajo algún tipo de control. Como no nos es posible referirnos a todos y cada uno de ellos por separado, en lo tocante a sus características respectivas y a las distintas modalidades de su remuneración, tan sólo citamos aquí algunos de ellos, entre los más tradicionales, como son:

- a) los trabajadores de la construcción y otros que cobran bajo la fórmula de "ajustes" por obra o servicio determinado;
- b) los vendedores a comisión, cuya compensación depende de las tasas o los porcentajes de beneficios que se acuerden por la colocación de productos en el mercado, o del valor global de esa colocación;
- c) los trabajadores del campo, cuyos "jornales" se representan en dinero, en especie o en forma mixta, en atención a tareas específicas, a jornada de servicio o a una combinación de estas dos formas de trabajo;
- d) las trabajadoras domésticas, que en adición a su salario reciben alimentación, alojamiento, ayudas de salud e higiene, y eventualmente otros suplementos no bien tipificados ni reglamentados.

El Código de Trabajo dominicano regula, en su Libro Cuarto, otros tipos de trabajo y sus condiciones de contratación y remuneración. Otras diversas fuentes doctrinales, legislativas y administrativas -de distintos países- también ilustran en torno a situaciones remunerativas particulares o no genéricas.

Capítulo VIII

OTRAS COMPENSACIONES ADICIONALES AL SALARIO

PARTICIPACION DEL TRABAJADOR EN LOS BENEFICIOS DE SU ORGANIZACION

VIII.1. Otras compensaciones adicionales al salario. Sus principios. Su clasificación. VIII.2. Participación del trabajador en los beneficios de su organización. VIII.3. Antecedentes y modalidades de la participación en beneficios. VIII.4. Perspectivas en nuestro país.

VIII. 1. Otras Compensaciones adicionales al salario

Sus principios. Su clasificación

Como hemos podido apreciar hasta aquí, la cuestión de valorar y recompensar el trabajo dependiente es sumamente compleja. Y lo es particularmente cuando se procura que tal recompensa sea cada vez más "justa".⁵⁰

A lo largo de la historia de las relaciones del trabajo y de la administración de personal se observa que se han hecho muchos tipos de esfuerzos en ese sentido. Ahora intentamos hacer una presentación que sin ser exhaustiva nos pueda ofrecer una visión de conjunto del problema.

La compensación integral del trabajo dependiente puede abarcar dos vertientes bien diferenciadas; a saber:

- a) el Salario Nominal, básico o directo; y
- b) las Compensaciones o prestaciones adicionales a ese salario.

Del salario como tal, en sentido estricto, nos hemos ocupado ya, incluyendo sus reajustes periódicos en razón del alza del costo de la vida. Ahora nos ocuparemos de las prestaciones adicionales.

Por compensaciones adicionales se deben entender todos los servicios, prestaciones y complementos de retribución que van más allá del puro salario nominal,

⁵⁰ Véanse al respecto el Gráfico 1 y la Parte XI de este manual.

y que contribuyen a la seguridad, el bienestar y la plena realización individual, familiar y social del trabajador. Desde este ángulo tales compensaciones deben quedar a cargo de la organización, y no del trabajador, si se admite que han de ser instituidas precisamente para proteger y beneficiar a éste, como contrapartidas de la dedicación que ofrece a aquélla. Esta última afirmación no impide, sin embargo, que determinados servicios sean cofinanciados por la entidad y su personal, como puede ser el caso de las cooperativas, por ejemplo.

Entre muchas otras definiciones de las Compensaciones Adicionales tomamos la siguiente:

"Son aquellos bienes, instalaciones, facilidades o actividades que se proporcionan por la organización a sus trabajadores, además de lo estrictamente debido por su labor, con el fin de lograr que obtengan un beneficio ligado de algún modo con su trabajo".⁵¹

Entre los criterios que sirven de fundamento a las compensaciones adicionales consideramos que son de la mayor importancia los que exponemos en seguida:

1º) Ya es sólida tradición la de considerar que en la gran mayoría de los casos los salarios del personal dependiente no alcanzan para cubrir todas las necesidades normales de un individuo, y menos aún las de sus familiares;

2º) El deber de genuina solidaridad humana se puede manifestar aceptablemente, en muchos casos,

51 Así se expresa en la obra de Fernando Arias Galicia, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Trillas, México, D. F., 2da. edición, 1976, lma. reimpresión, julio 1981; con colaboración de Consuelo Ramos Rodríguez y Víctor Heredia Espinoza; pág. 374.

mediante la elaboración y ejecución de buenos planes de prestaciones diversas en favor de ese personal;

3º) Los crudos procesos inflacionarios que de tiempo en tiempo tienen que padecer los grandes núcleos de trabajadores, también justifican dichos planes, como una forma ineludible de recuperación del equilibrio perdido entre precios del mercado y monto de ingresos de esos trabajadores;

4º) Otra consideración que no se debe dejar de lado —y que por demás viene socorrida por muy notables pensadores de la llamada "cuestión social"—, la cual hemos tocado en la Parte I de este manual, es la de que, en puridad de verdad, el capital no puede existir ni reproducirse sin que le preceda el trabajo humano. Este axioma es, sin duda alguna, el que obliga a entender de una vez por todas, que la fuerza trabajadora debe ser preservada y mejorada por todas las vías posibles, sobre todo dignificando la vida de los componentes de esa fuerza trabajadora, lo mismo que la de sus dependientes.

Estas razones —y otras que podrían aún agregarse— constituyen firme basamento conceptual a la adopción de planes de beneficios extrasalariales. Una muestra de estos beneficios es la que se consigna más adelante, en este mismo capítulo.

Pasemos a considerar ahora algunos de los criterios o preceptos que deben seguirse con el propósito de orientar adecuadamente los planes de beneficios extrasalariales.

Una lectura combinada de textos de Flippo y Arias Galicia permiten elaborar, a título de "principios" o "fundamentos" de las compensaciones, los que señalamos a continuación:

- a) Los servicios y compensaciones al empleado deben satisfacer una necesidad real;
- b) Deben limitarse a favorecer la eficiencia "mayor en el grupo que en el individuo";
- c) deben tener la mayor cobertura (personal) posible; (paréntesis nuestro);
- d) sus costos deben determinarse previamente, para asegurar su adecuado financiamiento;
- e) deben "no sólo respetar la dignidad del trabajador, sino aún reforzarla y destacarla";
- f) deben procurar "el beneficio y perfeccionamiento del trabajador, aceptando que éste redundará en su trabajo, en la organización y en la sociedad";
- g) deben ser "optativos para el trabajador", en el entendido de que "a nadie puede beneficiarse contra su voluntad", ya que todo beneficio – para serlo verdaderamente– supone que sea aceptado libremente por el que lo recibe";
- h) deben ser otorgados libres de "paternalismo benevolente", como corolario inevitable del debido respeto a la dignidad del trabajador, según se anotó en el literal (e), supra.⁵²

Las formas de clasificar las compensaciones adicionales al salario pueden ser diversas. Un esfuerzo de síntesis nos ha permitido establecer las tres divisiones siguientes:

⁵² Vimos: a) de Edwin B. Flippo, *Principios de Administración de Personal*, Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S. A.; traducción al español por IPROSCO, Bogotá, D. E., 1977; págs. 465ss; y b) de Fernando Arias Galicia y colaboradores, ob. cit., págs. 376-377. También consultamos c) de Agustín Reyes Ponce, *Administración de Personal*, segunda parte, "de acuerdo a la 6a. reimpresión: 1976".

- (I) Incentivos directamente ligados al trabajo y su salario;
- (II) Beneficios económicos extrasalariales;
- (III) Beneficios morales.⁵³

El esquema que subsigue comprende una muestra de algunos renglones más específicos en que pueden subdividirse las tres áreas señaladas. Veamos:

I. Incentivos directamente ligados al trabajo y su salario:

1. Incentivo por mayor producción.
2. Incentivo por mayor productividad (o sea por más alta producción en menor tiempo o con menores insumos).
3. Incentivo por mejor calidad del servicio o producto.
4. Incentivo por creatividad e iniciativa.
5. Incentivo por cooperación extraordinaria.

(NOTA: Todos esos incentivos pueden ser representados en:

- a) Aumento de sueldo, sea automático o condicionado; o
- b) Ascenso, también automático o condicionado).

II. Beneficios económicos extrasalariales:

a) En dinero:

1. Vacaciones pagadas. 2. Bono vacacional. 3. Regalía pascual o de Navidad (sueldo 13). 4.

⁵³ Lupo Hernández Rueda, en su obra *Manual de Derecho del Trabajo*, señala otros tipos de prestaciones que bien merecen tenerse en cuenta. Consúltense al efecto las págs. 388 a 395, 428 a 444, tomo I de la edición de 1985.

Bonificaciones o regalías automáticas. 5. Pago de estudios al trabajador o sus dependientes. 6. Pago por años de servicio. 7. Gastos de representación. 8. Financiamiento o cofinanciamiento de vehículo para uso en ocasión del trabajo. 9. Pago de licencia para conducir vehículos. 10. Seguros de vehículos y contra terceros. 11. Seguro médico y dental. 12. Seguro por invalidez. 13. Seguro de vejez. 14. Seguro por muerte y accidentes. 15. Preaviso y cesantía. 16. Jubilación. 17. Pensión a dependientes. 18. Préstamos sin interés o a bajo interés, con o sin garantía. 19. Premios especiales. 20. PARTICIPACION EN BENEFICIOS; (Ver más adelante).

b) En especie o naturaleza:

1. Alimentación (entrega de artículos de consumo para la subsistencia).
2. Medicamentos.
3. Vivienda.
4. Útiles escolares.
5. Útiles para garantizar la vida y la integridad física.
6. Suministro de uniformes para el trabajo (y otros utensilios).
7. Transporte (colectivo; asignación de vehículo; entrega de combustible y repuestos; reparación y mantenimiento de vehículo...). 8. Licencia pre y post-natal.
9. Canasta para recién nacido.
10. Licencia para estudios. Etc.

c) En servicios varios:

1. Primeros auxilios.
2. Servicio clínico.
3. Conserjería a trabajador y su familia.
4. Servicio cultural (biblioteca, información).
5. Club para recreación, gimnasia, deportes..
6. Cooperativa de vivienda.
7. Cooperativa de servicios varios.
8. Uso de vehículo de la

Gráfico 51

TIPOS DE BENEFICIOS	Entidades Incluidas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Regalia Pascual	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2. Incentivo por Evaluación del desempeño	No	No	-	No	No	-	-	-	Sí	Sí	-	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3. Incentivo por perfeccionamiento	No	No	-	No	Sí	Sí	-	Sí	Sí	Sí	-	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4. Ayuda de transporte	Sí	No	Sí	Adm.	Sí	Sí	-	-	Sí	-	-	No	90%	-	Sí	90%
5. Asignación de vehículo	-	No	No	No	No	Sí	-	-	Sí	-	-	No	No	-	Algs.	Sí
6. Seguro de vehículo asignado o propio	Sí	No	-	-	Direc.	-	-	-	-	-	-	-	No	-	-	No
7. Provisión de combustible	No	No	-	-	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
8. Vacaciones adicionales a las de la Ley	Esc.	Sí	Sí	-	Sí	Sí	-	-	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No	No
9. Seguro Médico	50%	Sí	Sí	Sí	75%	Com.	-	50	90%	Sí	100%	Sí	60%	Sí	Sí	Sí
10. Seguro de vida	No	No	Sí	No	No	Com.	-	-	100%	Sí	110%	Sí	60%	Sí	Sí	100%
11. Bonificación en favor del trabajador D.	Sí	No	-	-	No	Sí	-	-	-	No	Sí	S. Ley 2Sal	-	-	Sí	Sí
12. Seguro para cubrir accidentes del T.	Sí	-	-	-	S. Ley	-	-	-	-	-	S. Reg.	-	-	-	Sí	Sí
13. Reajuste del sueldo por alza del costo	No	No	-	-	No	-	-	-	-	-	S. Esc.	-	-	-	No	No
14. Entrega de uniformes	Sí	Algs.	-	-	Algs.	Algs.	-	-	-	Algs.	-	-	-	-	Algs.	Sí
15. Subsidio para Educ. de hijo(s) del Emp.	No	No	-	-	No	Sí	-	-	-	Sigs.	-	-	-	-	-	No
16. Pensión cubierta por la organización	Sí	Sí	-	No	S. ley	Sí	S. Ley	S. Ley	No	Sí	Proy.	Sí	No	Algs.	Sí	Sí

(*)NOTAS: 1. La lista de "Tipos de Beneficios" es sólo parcial, no exhaustiva. 2. Este cuadro contiene respuestas que no corresponden a entidades concretas, pero que en la forma coinciden con las de la realidad. 3. El gráfico 51-A muestra "modalidades de participación en beneficios".

entidad. 9. Permisos especiales y días adicionales de asueto.

III. Beneficios morales (reconocimientos no económicos):

1. Medalla.
2. Pergamino.
3. Mención de honor (escrita u oral).
4. Festejo de reconocimiento a labor meritoria. Etc.*

VIII. 2. Participación del trabajador en los beneficios de su organización.

Nos interesa destacar principalmente esta figura, por considerarla de gran significación actual y futura con vistas a alcanzar gradualmente más altos niveles de bienestar de los trabajadores, de paz laboral y – por consiguiente– de paz social. Abordaremos este subtema tomando las ideas centrales que al respecto nos dictara el Profesor Efrén Córdova Cordovés en sus cursos sobre Relaciones del Trabajo y Negociación Colectiva, en la Universidad de Puerto Rico.⁵⁴

Este autor parte de la definición que antes había dado Charles Roberts en 1889, según la cual la participación en los beneficios se establece en base a un "acuerdo expreso o tácito conforme al cual el empleador da al empleado, además de su salario normal, una participación en los beneficios, sin que el empleado participe nunca en las pérdidas del negocio".⁵⁵

* Una forma de comparación interinstitucional de beneficios adicionales es la que se representa en el Gráfico 51.

54 Efrén Córdova Cordovés, *Notas de sus cursos citados*, Escuela de Administración Pública, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, 1963 y 1964.

55 Córdova C., *Notas sobre Relaciones del Trabajo* (mimeográficas), *idem supra*, 1963, pág. 166.

Córdoba analiza los elementos fundamentales de esa definición, subrayando que tal participación:

- a) es una remuneración suplementaria;
- b) que se paga o debe pagarse a todo el personal;
- c) que es determinada por un procedimiento preestablecido; y
- d) que no conlleva participación en las pérdidas – si las hubiere–, por parte del trabajador.

Luego trata una serie de puntos conexos, a los cuales nos referimos en los términos siguientes:

VIII. 3. Antecedentes y modalidades de la participación en beneficios

Procurando antecedentes en cuanto a la porción de beneficios a ser repartida, Córdoba cita el caso de Albert Gallatin, quien en Estados Unidos de América, en 1849, dispuso que un 15% de las utilidades de su empresa se repartiera entre los trabajadores; y otra fórmula establecida por un discípulo de Charles Fourier, quien en 1853 –y hasta el estallido de la Primera Guerra Mundial– mantuvo el sistema de participación equitativa de todas las ganancias de su empresa, entre capital, dirección y trabajo (o sea, un 33% para cada uno de esos factores).⁵⁶

En torno a tales antecedentes Alcalá-Zamora y Cabanellas han expresado lo siguiente:

"Según los datos que han podido reconstruirse sobre la última década del siglo XIX, más de cien empresas francesas, otras tantas de Inglaterra y menor número en Alemania, Estados Unidos, Suiza y otros países de Europa habían implantado el régimen de distribución de utilidades.

"El desenvolvimiento ulterior del sistema se acrecentó bastante en los años primeros del siglo XX, en unos casos

56 Córdoba C., *Notas cit. supra*, págs. 168 a 175.

por actitud unilateral, aunque irrevocable, de ciertas empresas; y en otros casos, por convenciones entre patronos y trabajadores. La fase ulterior...corresponde al intervencionismo estatal, mediante distintos cuerpos legales".

Y más adelante afirman estos autores:

*"Por concesión voluntaria de las principales compañías, el sistema se ha extendido considerablemente en Alemania Occidental, Canadá, Gran Bretaña, Holanda e Italia. En Dinamarca funciona una Junta Nacional para alentar la implantación voluntaria de este régimen. En México, por el contrario, desde 1964, existe obligación empresarial en la cuestión".*⁵⁷

En lo tocante a las modalidades de la participación del trabajador en las ganancias de su organización, Córdova las enfoca a través de cinco (5) puntos centrales, en la forma que se expone en el Gráfico 51-A en página siguiente, conforme a resumen nuestro.

⁵⁷ Luís Alcalá-Zamora y Castillo & Guillermo Cabanellas de Torres, *Tratado de Política Laboral y Social*, Editorial Haillasta, S. R. L., Buenos Aires, Argentina, Tomo III, 1976, págs. 48 y 52.

Gráfico 51-a

MODALIDADES DE LA PARTICIPACION EN BENEFICIOS
 -Según el Prof. Efrén Córdova C.-

- I. Vías para establecer la participación:
 - a) por vía legislativa (caso del Tercer Mundo, principalmente);
 - b) por vía voluntaria (ya como acto de *liberalidad* del empleador, o mediante *convenio colectivo*).

- II. Bases para computarla, anotando principalmente:
 - a) sobre ingresos brutos; (observa que éstos no son beneficios en sí);
 - b) sobre beneficios brutos;
 - c) sobre beneficios netos.

- III. Modos de distribución, que son:
 - a) igualitaria para todo el personal (a prorrata);
 - b) proporcional al salario;
 - c) " " tiempo de servicio;
 - d) " " rendimiento del trabajador. (Esta forma se confunde con el Incentivo por Mérito de Desempeño);
 - e) " a la puntuación (de los cargos). (?)

- IV. Formas de entrega:
 - a) en efectivo;
 - b) en acciones de la empresa;
 - c) mixta (a+b).

- V. Momento de la entrega:
 - a) a fecha fija (o "entrega inmediata");
 - b) entrega diferida (para fondo de ahorro o retiro);
 - c) fórmula mixta (a+b).

VIII. 4. Perspectivas en nuestro país

Por nuestra parte pensamos que en nuestro país todavía habrá que recorrer un gran trayecto para que esta figura retributiva logre suficiente aceptación. Es una labor que exigirá ingentes esfuerzos.

Creemos, pese a estos señalamientos, que es una forma viable para ir procurando la redención del trabajador dominicano.

Capítulo IX

SALARIOS, COSTO DE LA VIDA Y TRIBUTACION

**IX. 1. Salario y costo de la vida. IX. 2.
Necesaria exención tributaria del salario
de subsistencia (individual y familiar).**

IX. Salarios, costo de la vida y tributación.

La situación del trabajador dominicano dependiente, en general es deplorable en todo sentido; y lo es más en medio del agudo proceso inflacionario que vive el país, principalmente desde la década de los setenta. Las remuneraciones han perdido su valor adquisitivo, de más en más. Esta situación tendrá que ser resuelta por las vías necesarias, si se desea evitar males sociales mayores de los que hoy padecemos. De alguna manera hay que revalorizar la mano de obra nacional.

Una forma de respetar el valor económico del trabajo humano que se realiza en relación de dependencia, puede consistir en que los salarios y otras compensaciones laborales, que apenas alcanzan para cubrir la subsistencia individual y familiar, estén exentos de todo tributo; sobre todo, de los impuestos directos, como lo es el Impuesto sobre la Renta.

A esta doble cuestión nos referimos bajo los epígrafes siguientes:

IX. 1. Salario y costo de la vida ⁵⁸

Un deber profesional y un imperativo de conciencia nos mueven a incursionar una vez más en la problemática económica en que se halla inmersa la gran mayoría de nuestros trabajadores.

⁵⁸ El contenido de este epígrafe está constituido por un artículo que publicamos en el periódico EL NUEVO DIARIO, número del 9 de junio de 1987, pág. 12. En este caso hemos completado el texto con algunas cifras actualizadas al 31 de octubre de dicho año.

Aunque sabemos que la situación global de éstos hay que manejarla con diversos factores de naturaleza política, económica, social, laboral y administrativa, deseamos ahora referirnos a los que nos parecen más determinantes en lo inmediato para tratar de aliviar siquiera su empobrecimiento creciente.

Los datos que recogemos de distintas fuentes y de nuestras investigaciones nos dicen por ejemplo que en los últimos veinte años el costo de vida individual (del obrero menos calificado y sin carga de familia) ha subido mucho más de lo que han subido los niveles de sueldos (especialmente el sueldo mínimo).

Con cifras muy conservadoras, utilizando años claves para el caso, la comparación de esos elementos muestra lo siguiente:

Gráfico 52

COST DE VIDA INDIVIDUAL Y SALARIO MINIMO INDIVIDUAL, 1973-1988*							
Conceptos	1973	1979	1981	1984	1985	1987	1988
A.							
Costo/vida Individual	RD\$ 174.	166.	358.	450.	542.	710.	** 1,065.
B							
Sueldo Mini- mo Individ.	125.	135.	200.	250.	250.	350.	*** 500.
C							
Diferencias (A - B)=	49.	131.	158.	200.	292.	360.	565.
(Los sueldos se refieren principalmente al sector privado).****							

- * Los datos sobre Costo de Vida Individual los obtuvimos en comedores populares, al hacer nuestros estudios para los años citados. En algunos casos hicimos una proyección estableciendo primero la diferencia entre 1979 y 1981, es decir \$92.00, que sumados dan los dos valores siguientes. Los Sueldos Mínimos indicados responden a fuentes institucionales. Para los doce meses de 1988 (frente a los de 1987) se ha operado un alza del

Los valores antes señalados indican que los trabajadores han venido empobreciéndose cada vez más, pues lo que han recibido y aún reciben como sueldo fijo es mucho menos de lo que necesitan para mantener su pobre nivel de vida. (Obsérvese que cada nuevo año los valores les son más perjudiciales, o sea que cada vez les hace falta más dinero para cubrir sus necesidades perentorias).

Otras fuentes también indican que la relación costo de vida/salario viene siendo cada vez más desfavorable a los trabajadores, (Por ejemplo los Boletines Económicos del Banco Central, en los que se nota un comportamiento aproximado, a través de los llamados "niveles de ingresos" a partir de un año base dado).

Y ello resulta así por causas como las siguientes:

- a) estancamiento de la producción agropecuaria, y acaparamiento de la misma por unos pocos dominicanos a fin de especular con la misma;
- b) ausencia de una efectiva práctica de protección al consumidor, que incluya verdadero control de precios de los artículos de subsistencia;
- c) exportación de productos indispensables para la subsistencia;
- d) ausencia de un procedimiento de ajuste entre el costo de la vida y los salarios;

costo de vida estimado entre 40% y 60% ó más, según fuentes del Gobierno y privadas, respectivamente.

- ** Para determinar el Costo de Vida de 1988 sumamos al de 1987 un 50% de éste, dando por resultado la indicada suma de \$1,065.00.
- *** Todavía las empresas con capital de \$100,000. o menos tienen sueldo mínimo de \$350.; y el sector público lo tiene de \$400.00.
- **** Ver también el artículo periodístico de Norberto A. Quezada sobre "salario mínimo razonable (?)", Listín Diario, 15-feb. 1985, pág. 6, citado en la Introducción de este manual.

- e) devaluación de la moneda nacional frente a otras divisas extranjeras (principalmente el dólar norteamericano), y consecuente encarecimiento de muchos insumos y artículos importados; bienes que se encarecen aún más al incorporarse al mercado nacional;
- f) aumento incontrolado de la masa monetaria circulante (el llamado dinero inorgánico), masa monetaria que en definitiva es concentrada en pocas manos, perjudicando aún más a las clases media y baja;
- g) desempleo y subempleo excesivos, que no solo perjudican a los interesados directos sino también a quienes tienen que cubrir de alguna manera las carencias de esos marginados.

Todo esto es lo que crea la llamada inflación general, en sus distintas vertientes o formas..., inflación que produce en los hechos un mayor enriquecimiento de los que ya son ricos y de los que buscan hacerse ricos, así como mayor empobrecimiento de los que ya son pobres y de los que dependen de ingresos fijos o poco cambiantes.

Ya es tradicional en los países subdesarrollados reclamar aumento de sueldos, como cuestión básica, aunque agregando algunas otras demandas que los interesados colocan en un segundo plano. Así viene ocurriendo en nuestro país en los últimos veintisiete años o más.

Es fácil observar que cada año o cada cierto tiempo los dirigentes sindicales de nuestros trabajadores solicitan que el salario mínimo general sea elevado a una cierta suma. Según el gráfico antes analizado, numéricamente la reclamación debería ser por un alza mayor, y es obvio que en estricta justicia hay que estar

de acuerdo con la adopción de medidas de mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores dependientes; pero hay que cuidarse de ciertos efectos perjudiciales que producen los aumentos generalizados, efecto como el que consiste en que las alzas de precios de los artículos absorban las alzas de sueldos en una proporción mayor de la debida, según ha venido ocurriendo sostenidamente.

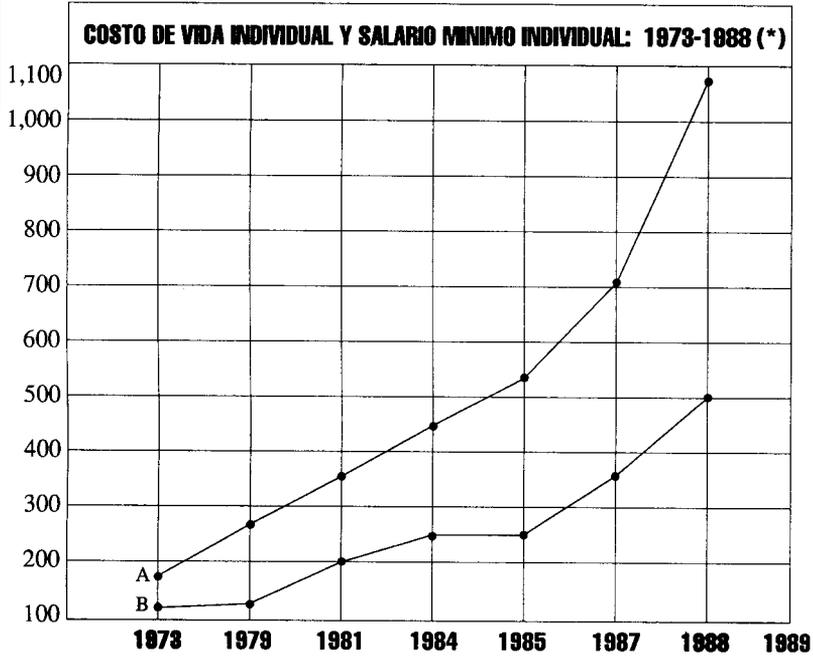
En otras palabras, estamos de acuerdo con esos tipos de demandas cuando realmente pueden beneficiar a los trabajadores, pero entendemos que para lograr ese beneficio también se requerirán otras medidas que en los hechos aseguren un mayor poder de compra de esos aumentos.

Un aumento general de sueldos, practicado en forma aislada, es decir, sin que se tomen acciones frenadoras de la inflación, lo que hace es empobrecer más y más a los trabajadores, porque se ha comprobado hasta la saciedad, que, al crearse una mayor demanda se disparan en una proporción mucho mayor de lo que representan los aumentos de sueldos, ampliándose así —en contra de los trabajadores— el tipo de brecha que se ilustra en el Gráfico 52, y que ahora presentamos en el gráfico siguiente, para facilitar su comprensión:

Y aún se puede expresar de otro modo: A la gran mayoría de los dominicanos les habría convenido más seguir recibiendo el ingreso que tenían hace quince o veinte años, siempre que sus gastos también hubieran sido congelados a los niveles de esas épocas.

Se debe entender el estado de desesperación en que se hallan todos los desposeídos de esta tierra...sus estrecheces y penurias, cada vez mayores. Así todo el que entienda esas precariedades se hallará en condi-

Gráfico 53



(*) A: Costo de vida individual.
B: Salario mínimo individual.

Fuentes: Las mismas indicadas para el Gráfico 52.

ción de reflexionar acerca de las siguientes proposiciones:

1º) Hay que luchar para que se mejore en grado suficiente la producción de bienes de primera necesidad; para que no se exporten dichos bienes, sino únicamente cuando la población no los necesite en absoluto para su supervivencia y bienestar; y para que no se importe sino lo estrictamente necesario al decoro personal.

2º) Hay que lograr la congelación real de los precios de los artículos de subsistencia, así como lograr un verdadero control de esos precios.

3º) Hay que presionar para que se racionalice la emisión y el uso de nuevo dinero nacional. Tal racionalización debe procurar, además, consistencia o justicia interna (es decir, equitativa distribución de bienes dentro de cada sector y entidad), lo mismo que consistencia o justicia externa, al hacer equiparables los sueldos de cargos similares entre distintas entidades de un mismo sector, y aún entre distintos sectores de la Nación.

4º) Hay que luchar para que el Gobierno Nacional y el Banco Central dominen las cuestiones monetarias, cambiarias, financieras y fiscales — entre otros campos de la economía—, de modo que se eviten la emisión excesiva de dinero, la especulación, el acaparamiento y el enriquecimiento ilícito, la evasión de tributos, el negocio ilegal de las divisas, así como el comercio especulador y la corrupción material y moral en todas sus formas.

5º) Hay que presionar la creación de suficientes empleos útiles y permanentes, la reforma agraria y las demás reformas que coadyuven a redimir al dominicano de sus muchas y oprobiosas miserias.

En fin, la cuestión social dominicana hay que abordarla a fondo y con genuino sentido de responsabilidad social. Otros tienen mejores luces y experiencias que nosotros, y deben aportarlas al efecto.

IX. 2. Necesaria exención tributaria del salario de subsistencia (individual y familiar)

Conforme han admitido nuestras autoridades fiscales, en distintos momentos, nuestro sistema tributario es anacrónico e irracional; y lo es, entre otras razones, porque "sectores de más bajos ingresos soportan cargas proporcionalmente superiores a las de los sectores de mayores ingresos", y porque "se da el caso de que los grupos que perciben el salario mínimo (que de por sí es insuficiente para cubrir la subsistencia, agregamos) han pasado a ser contribuyentes del Impuesto sobre la Renta".⁵⁹

En lo tocante a la tributación cabe decir que el trabajador dominicano, como efecto de la inflación y de los defectos de nuestras normas en aquel campo, se halla severamente afectado tanto por los impuestos indirectos (al adquirir los bienes de consumo diario) como por el gravamen directo representado en el Impuesto sobre la Renta (Ley N^o. 5911 del 22 de mayo de 1962, y sus modificaciones). Nos interesa principalmente referirnos a este Impuesto, a título de ejemplo.

En la actualidad la legislación de Impuesto sobre la Renta mantiene exenta la suma de doscientos pesos mensuales (RD\$200.00); es decir, el trabajador que sólo obtiene un salario hasta ese monto no tiene que pagar dicho Impuesto; si percibe un sueldo o ingreso

⁵⁹ Así lo afirmó el Secretario de Estado de Finanzas en su Memoria de 1987, según anota Pedro Cañán en su artículo del Listín Diario de fecha 21 de marzo de 1988.

mayor tiene que pagar en relación con la diferencia. Pero — ¿qué ocurre con lo atinente al salario mínimo y su relación con esa exención de RD\$200.00?—. El criterio lógico a utilizar es el de que se eximen de impuesto esos doscientos pesos precisamente porque se consideran destinados a cubrir la subsistencia del trabajador y sus dependientes reconocidos. — ¿Y cuáles son los datos vigentes en lo que respecta a Costo de Vida y Salario Mínimo?— Veamos este punto mediante el gráfico que subsigue.

Gráfico 54

COSTO DE VIDA Y SALARIOS MINIMOS, EN 1987-88

A. Para el 31/10/87 pudimos determinar, en base a nuestra labor de análisis en este campo:

- i) que el Costo de Vida Individual era de..... RD\$709.80
- ii) que el Costo de Vida Familiar era de..... "1,228.20

B. Para mediados de 1988 los salarios inferiores quedaron comprendidos en la gama siguiente:

- | | | |
|---------------------|------------|--|
| i) Sector público: | RD\$400.00 | según disposición oficial. |
| ii) Sector privado: | "350.00 | (en entidades con capital hasta los RD\$100,000.00). |
| iii) " " " | 500.00 | (entidades con capital superior a RD\$100,000.00). |
- (60)

(No incluye datos como los del Sector Educación, servicio doméstico etc).

Durante el año 1988 los estimados de la tasa de inflación de precios al consumidor —según hemos

60 Estos dos últimos niveles fueron fijados mediante la Resolución N°. 1/88 del Comité Nacional de Salarios, de fecha 3 de junio de 1988, acogiendo así un acuerdo del llamado "Diálogo Tripartito" moderado por la Iglesia Católica.

visto— oscilan entre un 40% (que da el sector gubernamental) y entre un 60% y 65% (que dan entidades privadas y economistas independientes). Y esto significa que las cifras de Costo de Vida, consignadas en el literal (A) del Gráfico 54, tendrían que ser aumentadas en algunos de estos porcentajes, o uno que se escoja para ese fin.

Teniendo en cuenta los datos anteriores es posible arribar a conclusiones como las siguientes:

1ra.) La exención del Impuesto sobre la Renta, en lo que respecta a los ingresos personales o de la Quinta Categoría de la citada Ley 5911, debería ser equivalente, no sólo al Costo de Vida Individual, sino igual al Costo de Vida Familiar; (y esa propia norma da pié para ello al admitir determinados tipos de deducciones: gastos personales, gastos médicos y dentales, gastos del cónyuge, y gastos de ascendientes y descendientes; sólo que lo hace en cuantías muy pobres). Dicho de otro modo: tal exención de \$200.00, lo mismo que las demás deducciones legalmente admitidas, son a todas luces obsoletas en lo tocante a sus montos.

2da.) De acuerdo con el citado gráfico 54 la exención de la Quinta Categoría del Impuesto sobre la Renta ha debido ser de RD\$1,228.20, a la fecha del 31 de octubre de 1987 (o durante el año 1988, si se hubiese mantenido ese costo de vida familiar); pero sabemos que más bien ese costo de vida ha seguido subiendo, y no así los salarios mínimos...y no así dicha exención tributaria.

3ra.) Creemos que el Estado debe crear un procedimiento — en parte legal, en parte administrativo— que no sólo facilite igualar el salario mínimo general con el costo de vida familiar (lo cual debe estar a cargo del Comité Nacional de Salarios), sino que también

permita que la exención impositiva se cumpla, cada año y en forma automática, teniendo como medida lógica el correspondiente Salario Mínimo General, fehacientemente calculado. Esta exención, que debe ser variable según cambien ese costo de vida y ese salario, habría de ser aplicada administrativamente por la Dirección General del Impuesto sobre la Renta, previa estipulación legal al respecto.

4ta.) Cuando se trate de dos cónyuges asalariados, responsables ambos de una misma familia, si uno de ellos se beneficia de la exención en base al costo de vida familiar, en cuanto al otro cónyuge la Ley debe establecer que no se le aplique exención alguna a su salario, en tal concepto, por observación de un sano criterio tributario.

5ta.) La mencionada exención tributaria debe extenderse a otros renglones como los siguientes:

- a) la contribuciones monetarias que haga el trabajador a obras sociales o de mejoramiento comunitario;
- b) las cuotas que éste abone a su organización sindical o gremial;
- c) las primas o cuotas que pague para cubrir seguros de salud, accidentes, sepelios y otros gastos justificables;
- d) contribuciones destinadas a financiar planes de jubilación y pensión, que hayan de favorecer al trabajador y a sus dependientes;
- e) otras erogaciones razonables, sobre todo las destinadas a garantizar al trabajador y a su familia un decoroso nivel de vida.

60a P. José Luis Alemán, artículo titulado Esperanzas y Frustraciones de la Reforma Impositiva, Listín Diario, Santo Domingo, D. N., 25 de mayo de 1989, pág. 3-D.

6ta.) El Padre José Luis Alemán ha dicho certeramente que "la inflación ha logrado el milagro óptico de inflar los salarios nominales y de quitarles sustancia real"^{60-A}.

A fin de evitar hechos de ese tipo, las modificaciones tributarias —y las de otra índole— se deben hacer de tal forma y en tales cuantías o alcances, que verdaderamente favorezcan a las familias que dependen de trabajadores que reciben ingresos fijos y escasos; y esa mejoría sólo es posible si se fortalece con efectividad el poder de compra de esos trabajadores.

7ma.) Se deben reformar los instrumentos legales y administrativos vigentes sobre las citadas materias, a efectos de que recojan los tipos de sugerencias aquí planteadas, así como otras que puedan contribuir a la recuperación y al mantenimiento de un aceptable nivel de subsistencia de nuestra clase trabajadora.*

A continuación aparece el Gráfico 54-A, que ilustra dos resultados impositivos al aplicar distintos niveles de exención personal.

* En la parte I.3 se consignan otros señalamientos legales referentes al salario mínimo, y comentarios dirigidos a su modernización. (Ver también la nota 61.a en el Capítulo XI).

Gráfico 54-A

**DOS EFECTOS DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA
AL APLICAR DISTINTAS EXENCIONES**

Situación I (Según la Ley 5911 del 22-V-62; Ley 39 del 9-V-79 etc.):

Impuesto Cedular:

a) Sueldo regular (anual):	700.X12 =	\$8,400.00	
b) Exención 5ª Categoría:	200.X12 =	2,400.00	
c) Base imponible	=	6,000.00	
d) Impuesto: 2% de \$6,000.00.....			\$120.00

Impuesto Complementario:

e) Sueldo regular (anual):	Idem.....	\$8,400.00	
f) Exención 5ª Categoría:		\$2,400.	
g) Gastos médicos y dentales:	800.		
h) Total Deducible.....	\$3,200.	3,200.00	
i) Base imponible.....		\$5,200.00	
j) Escala:			
3% de	\$ 0.01 a \$2,000..	\$ 60.	
5% de	\$2,000.01 a 4,000..	\$ 100.	
7% de	\$4,000.01 a 5,200..	\$ 84.	
k) Total Imp. Complementario:	\$ 244.....		\$244.00

Total Impuestos de la Ley 5911..... 364.00

Más:

l) Impuesto Ley 190 d/f.19-IX-67: 3% s/364.00 =	\$10.92:	11.00
m) " " 48 d/f. 6-XI-70: 1% s/renta neta global imponible (más de \$6,000), no aplicable en este caso.....		00.00
n) Total a Pagar.....		375.00

Situación II (Hipotética; según posible modificación legal):

Impuesto Cedular:

a) Sueldo regular (anual):	\$700. x 12 =	\$8,400.00	
b) Exención 5ª Categoría:	700. x 12 =	8,400.00	
c) Base imponible	=	00.00	
d) Impuesto: 2% de \$00.00			\$00.00

Impuesto Complementario:

e) Sueldo regular (anual):	Idem	\$8,400.00	
f) Exención 5ª Categoría:	\$700. x 12	8,400.00	
(*) (Obviamente lo demás no aplica).		00.00	(*)

Nota: No incluyen Regalía Pascual, Bonificación ni otros beneficios.

— Preparado con orientación del Dr. Orlando Rodríguez F., asesor tributario—.

Capítulo X

PROCESAMIENTO ELECTRONICO EN EL ANALISIS SALARIAL

X.1. Ideas generales. X.2. Ejemplos de aplicación del computador al análisis salarial. X.3. Ventajas del procesamiento electrónico en materia salarial.

X.1. Ideas generales

En las partes anteriores hemos visto que son diversos los aspectos que requieren elaboraciones de cierta precisión, así como la conveniencia de interrelacionar sus resultados, sobre todo cuando intervienen magnitudes cuantitativas.

También es importante advertir que los datos respectivos, que en muchos casos pueden constituir un gran volumen, deben ser conservados de tal modo que en cualquier momento se los pueda retomar en forma rápida, segura y fehaciente, para destinarlos a innumerables usos.

Son esas razones principales las que en la actualidad aconsejan la utilización de los medios modernos de procesamiento electrónico de datos.

Algunas de las áreas en las que puede o debe emplearse el procesamiento electrónico, en materia de valoración de cargos y análisis salarial, se resumen en los siguientes renglones:

1. Programación de acciones institucionales;
2. Programación del trabajo de clasificación de cargos y remuneración;
3. Organización institucional;
4. Normas sobre salarios y beneficios adicionales;
5. Manual de cargos clasificados;
6. Valoración de cargos por el método de puntos;

7. Análisis del Costo de la vida (individual y familiar);
8. Determinación de Módulos de relación entre costo de la vida y valores de los cargos en puntos;
9. Comparación de sueldos entre entidades;
10. Determinación de Módulos de relación entre sueldos promedios y valores de los cargos en puntos;
11. Elaboración de Tablas de Sueldos aplicando los tipos de Módulos citados;
12. Comprobación de la "consistencia interna" de las Tablas de Sueldos, mediante aplicación de la Regla de Tres Simple.
13. Cálculo del costo adicional de nuevas Tablas de Sueldos;
14. Relación del costo adicional con otras variables del análisis salarial, tales como Nómina de Pago vigente, Presupuesto vigente, Presupuesto del año próximo, Volumen de operaciones, Volumen de beneficios etc.;
15. Estudio de beneficios económicos adicionales;
16. Contratos individuales y convenios colectivos de trabajo;
17. Incidencia de impuestos en los salarios;
18. Incidencia de otras cargas en los salarios (Cuotas; contribuciones; planes de seguros; planes de viviendas; planes de jubilación y pensión; etc.);
19. Incentivos económicos por desempeño meritorio;
20. Bonificaciones, regalías, primas en favor de los trabajadores;

21. Participación de empleados en los beneficios empresariales; y muchos otros aspectos relacionados con los que acabamos de señalar.

Las enunciaciones que preceden hacen aconsejable que las entidades dispongan la capacitación de algunos de los empleados de sus Oficinas de Personal, en materia de procesamiento electrónico de datos, a fin de que esos empleados sean cada vez más capaces de manejar los instrumentos correspondientes, y de que lleguen a poseer un lenguaje común entre sí, en el área, y desarrollar fácil comunicación con los técnicos que oficialmente laboran en la Unidad de Cómputos de que se sirve cada entidad.

X. 2. Ejemplos de aplicación del computador al análisis salarial.

A continuación aparecen algunos gráficos que constituyen ejemplos de los múltiples tipos de elaboraciones que se pueden llevar a cabo mediante el uso de los medios electrónicos en relación con los estudios de sueldos y de compensaciones económicos adicionales. (Al efecto véanse los Gráficos del 55 al 66, más adelante).

X. 3. Ventajas del procesamiento electrónico en materia salarial.

Estas ventajas se resumen en los términos siguientes:

- a) Rapidez de las operaciones;
- b) Exactitud y confiabilidad de los datos;
- c) Gran volumen de datos obtenibles;
- d) Logro de interacción de distintos factores;
- e) Graficación nítida y estética;
- f) Uniformidad de formatos;

g) Facilitación de toma de decisiones y de acuerdos obrero-patronales o de cualquiera otra naturaleza;

h) Fácil enmienda, sustitución, enriquecimiento etc., de las materias procesadas electrónicamente.

Gráfico 55

TABLA SALARIAL SEG. GRAFICO 47, Forma A: Un Grado por cada Puntuación (Módulo único: \$7.10, Gráf. 20)

<u>Grado N°.</u>	<u>Puntos</u>	<u>Módulo</u>	<u>Salario</u>
01	100	RD\$7.10	RD\$710.
02	105	"	746.
03	110	"	781.
04	115	"	817.
05	120	"	852.
06	125	"	888.
176	975	"	6,923.
177	980	"	6,958.
178	985	"	6,994.
179	990	"	7,029.
180	995	"	7,065.
181	1,000	"	7,100.

Gráfico 56

TABLA SALARIAL SEG. GRAFICO 47, Forma A: Un Grado por cada Puntuación (Módulo único: \$12.28, Gráf. 21)

<u>Grado N°.</u>	<u>Puntos</u>	<u>Módulo</u>	<u>Salario</u>
01	100	RD\$12.128	RD\$1228.
02	105	"	1,228.
03	110	"	1,351.
04	115	"	1,412.
05	120	"	1,474.
06	125	"	1,535.
176	975	"	11,973.
177	980	"	12,034.
178	985	"	12096.
179	990	"	12,157.
180	995	"	12,219.
181	1,000	"	12,280.

Gráfico 57

TABLA SALARIAL SEG. GRAFICO 47, Forma B: Una Escala por Period/3 Puntuaciones (Módulo único: \$7.10, Gráfico 20)

Esca- la N°	Períodos de Puntos	Módulo Grados Salariales según Puntos:			
			Grado 1	Grado 2	Grado 3
01	100-105-110	RD\$7.10	RD\$710.	745.	781.
02	115-120-125	"	817.	852.	888.
30	535-540-545	"	3,799.	3,834.	3,870.
31	550-555-560	"	3,905.	3,941.	3,976.
60	985-990-995	"	6,994.	7,029.	7,065.
61	1,000 - -	"	7,100.	-	-

Gráfico 58

TABLA SALARIAL SEG. GRAFICO 47, Forma B: Una Escala por Period/3 Puntuaciones (Módulo único: \$12.28, Gráfico 21)

Esca- la N°	Períodos de Puntos	Módulo Grados Salariales según Puntos:			
			Grado 1	Grado 2	Grado 3
01	100-105-110	RD\$12.28	RD\$1,228.	1,289.	1,351.
02	115-120-125	"	1,412.	1,474.	1,535.
30	535-540-545	"	6,570.	6,631.	6,693.
31	550-555-560	"	6,754.	6,815.	6,877.
60	985-990-995	"	12,096.	12,157.	12,219.
61	1,000 - -	"	12,280.	-	-

OBSERVACIONES SOBRE LOS GRAFICOS 55, 56, 57 y 58:

- 1) Recuérdese que los Módulos de \$7.10 y \$12.28 responden al factor Costo de Vida (individual y familiar, respectivamente), al 31-X-87. Si ese Costo se altera es de elemental justicia que los salarios sean reajustados en la misma proporción.
- 2) Obviamente el número de Escalas se puede reducir o aumentar elaborando "Períodos de Puntos" más amplios o menos amplios, y conservando límites extremos y puntos internos constantes.
- 3) El uso de un computador electrónico puede ayudar grandemente, en los términos indicados en los epígrafes X.1 y X.3, supra.
- 4) También es importante fijar de antemano el tipo de "Relación" entre los sueldos extremos, según se explicó en el epígrafe VI.7 y el Gráfico 44. Esto influye igualmente en las cantidades de Escalas, Grados, Costos y flexibilidad del esquema salarial.

Gráfico 59

COSTO POR RECLASIFICACION DE CARGOS (Modelo)										
No. Cargo	No. empleado	Nombre Empleado	Título de cargo actual	Cargo Propuesto		Sueldo actual	Sueldo propuesto	Diferencia	Escala:	Puntos
				Cód.	Título					
xxx	xxx	JFL	Téc. Estadística	xxx	Asist. Estadística	850.	925.	75.	xx	185
Totales:						Por mes... xxxxx	xxxxxx	xxx		
						Por año...xxxxxx	xxxxxx	xxxx		*

-Módulo: \$5.00-

- * Si la valoración de cargos se hace por el Método de Puntuación y con uso de uno o más módulos para fijar los sueldos, se deben consignar el módulo o los módulos en el encabezado del documento. (Ejemplo: Módulo \$5.00, supra).

Gráfico 60

INCENTIVO POR DESEMPEÑO MERTORIO (Modelo)				
Escala N°	Sueldo Básico	Calificaciones		
		970-80)	(81-90)	(91-100)
		INCENTIVOS*		
		8% de B	9% de B	10% de B
A	B	C	D	E
xx	\$500.	\$40.	\$45.	\$50.
xx	540.	43.	49.	54.
xx	600.	48.	54.	60.
xx	700.	56.	63.	70.
xx	750.	60.	68.	75.

- * No adicionales al sueldo básico como tal, por no pertenecer al cargo sino al empleado -en un momento específico-.

Nota: El monto máximo de este incentivo de RD\$.

Gráfico 61

COMPARACION DE TABLAS DE SALARIOS
 – Puntos terminados en 5 y 10–
 (Módulos: Creciente, Unico y Decreciente) *

ESCALA No.	PUNTOS	Módulos Variables (desde una base común):					
		Módulo Creciente		Módulo Unico		Módulo Decreciente	
		\$7	SALARIO	\$7	SALARIO	\$7	SALARIO
1	100	7.00	700	7	700	7.00	700
2	105	7.01	736	7	735	6.99	734
3	110	7.02	772	7	770	6.98	768
4	115	7.03	808	7	805	6.97	802
5	120	7.04	845	7	840	6.96	835
6	125	7.05	881	7	875	6.95	869
7	130	7.06	918	7	910	6.94	902
8	135	7.07	954	7	945	6.93	936
9	140	7.08	991	7	980	6.92	969
10	145	7.09	1028	7	1015	6.91	1002
11	150	7.10	1065	7	1050	6.90	1035
12	155	7.11	1102	7	1085	6.89	1068
13	160	7.12	1139	7	1120	6.88	1101
14	165	7.13	1176	7	1155	6.87	1134
15	170	7.14	1214	7	1190	6.86	1166
16	175	7.15	1251	7	1225	6.85	1199
17	180	7.16	1289	7	1260	6.84	1231
18	185	7.17	1326	7	1295	6.83	1264
19	190	7.18	1364	7	1330	6.82	1296
20	195	7.19	1402	7	1365	6.81	1328
21	200	7.20	1440	7	1400	6.80	1360
22	205	7.21	1478	7	1435	6.79	1392
23	210	7.22	1516	7	1470	6.78	1424
24	215	7.23	1554	7	1505	6.77	1456
25	220	7.24	1593	7	1540	6.76	1487
26	225	7.25	1631	7	1575	6.75	1519
27	230	7.26	1670	7	1610	6.74	1550
28	235	7.27	1708	7	1645	6.73	1582
29	240	7.28	1747	7	1680	6.72	1613
30	245	7.29	1786	7	1715	6.71	1644
31	250	7.30	1825	7	1750	6.70	1675
32	255	7.31	1864	7	1785	6.69	1706
33	260	7.32	1903	7	1820	6.68	1737
34	265	7.33	1942	7	1855	6.67	1768
35	270	7.34	1986	7	1890	6.66	1798

Gráfico 61 (Cont.)

36	275	7.35	2021	7	1925	6.65	1829
37	280	7.36	2061	7	1960	6.64	1859
38	285	7.37	2100	7	1995	6.63	1890
39	290	7.38	2140	7	2030	6.62	1920
40	295	7.39	2180	7	2065	6.61	1950
41	300	7.40	2220	7	2100	6.60	1980
42	305	7.41	2260	7	2135	6.59	2010
43	310	7.42	2300	7	2170	6.58	2040
44	315	7.43	2340	7	2205	6.57	2070
45	320	7.44	2381	7	2240	6.56	2099
46	325	7.45	2421	7	2275	6.55	2129
47	330	7.46	2462	7	2310	6.54	2158
48	335	7.47	2502	7	2345	6.53	2188
49	340	7.48	2543	7	2380	6.52	2217
50	345	7.49	2584	7	2415	6.51	2246
51	350	7.50	2625	7	2450	6.50	2275
52	355	7.51	2666	7	2485	6.49	2304
53	360	7.52	2707	7	2520	6.48	2333
54	365	7.53	2748	7	2555	6.47	2362
55	370	7.54	2790	7	2590	6.46	2390
56	375	7.55	2831	7	2625	6.45	2419
57	380	7.56	2873	7	2660	6.44	2447
58	385	7.57	2914	7	2695	6.43	2476
59	390	7.58	2956	7	2730	6.42	2504
60	395	7.59	2998	7	2765	6.41	2532
61	400	7.60	3040	7	2800	6.40	2560
62	405	7.61	3082	7	2835	6.39	2588
63	410	7.62	3124	7	2870	6.38	2616
64	415	7.63	3166	7	2905	6.37	2644
65	420	7.64	3209	7	2940	6.36	2671
66	425	7.65	3251	7	2975	6.35	2699
67	430	7.66	3294	7	3010	6.34	2726
68	435	7.67	3336	7	3045	6.33	2754
69	440	7.68	3379	7	3080	6.32	2781
70	445	7.69	3422	7	3115	6.31	2808
71	450	7.70	3465	7	3150	6.30	2835
72	455	7.71	3508	7	3185	6.29	2862
73	460	7.72	3551	7	3220	6.28	2889
74	465	7.73	3584	7	3255	6.27	2916
75	470	7.74	3638	7	3290	6.29	2942
76	475	7.75	3681	7	3325	6.25	2969
77	480	7.76	3725	7	3360	6.24	2995

Gráfico 61 (Cont.)

78	485	7.77	3768	7	3395	6.23	3022
79	490	7.78	3812	7	3430	6.22	3048
80	495	7.79	3856	7	3465	6.21	3074
81	500	7.80	3900	7	3500	6.20	3100
82	505	7.81	3944	7	3535	6.19	3126
83	510	7.82	3988	7	3570	6.18	3152
84	515	7.83	4032	7	3605	6.17	3178
85	520	7.84	4077	7	3640	6.16	3203
86	525	7.85	4121	7	3675	6.15	3229
87	530	7.86	4166	7	3710	6.14	3254
88	535	7.87	4210	7	3747	6.13	3280
89	540	7.88	4255	7	3780	6.12	3305
90	545	7.89	4300	7	3815	6.11	3330
91	550	7.90	4345	7	3850	6.10	3355
92	555	7.91	4390	7	3885	6.09	3380
93	560	7.92	4435	7	3920	6.08	3405
94	565	7.93	4480	7	3955	6.07	3430
95	570	7.94	4526	7	3990	6.06	3454
96	575	7.95	4571	7	4025	6.05	3479
97	580	7.96	4617	7	4060	6.04	3503
98	585	7.97	4662	7	4095	6.03	3528
99	590	7.98	4708	7	4130	6.02	3552
100	595	7.99	4754	7	4165	6.01	3576
101	600	8.00	4800	7	4200	6.00	3600
102	605	8.01	4846	7	4235	5.99	3624
103	610	8.02	4892	7	4270	5.98	3648
104	615	8.03	4938	7	4305	5.97	3672
105	620	8.04	4985	7	4340	5.96	3695
106	625	8.05	5031	7	4375	5.95	3719
107	630	8.06	5078	7	4410	5.94	3742
108	635	8.07	5124	7	4445	5.93	3766
109	640	8.08	5171	7	4480	5.92	3789
110	645	8.09	5218	7	4515	5.91	3812
111	650	8.10	5265	7	4550	5.90	3835
112	655	8.11	5312	7	4585	5.89	3858
113	660	8.12	5359	7	4620	5.88	3881
114	665	8.13	5406	7	4655	5.87	3904
115	670	8.14	5454	7	4690	5.86	3926
116	675	8.15	5501	7	4725	5.85	3949
117	680	8.16	5549	7	4760	5.84	3971
118	685	8.17	5596	7	4795	5.83	3994
119	690	8.18	5644	7	4830	5.82	4016

Gráfico 61 (Cont.)

120	695	8.19	5692	7	4865	5.81	4038
121	700	8.20	5740	7	4900	5.80	4060
122	705	8.21	5788	7	4935	5.79	4082
123	710	8.22	5836	7	4970	5.78	4104
124	715	8.23	5884	7	5005	5.77	4126
125	720	8.24	5933	7	5040	5.76	4147
126	725	8.25	5981	7	5075	5.75	4169
127	730	8.26	6030	7	5110	5.74	4190
128	735	8.27	6078	7	5145	5.73	4212
129	740	8.28	6127	7	5180	5.72	4233
130	745	8.29	6176	7	5215	5.71	4254
131	750	8.30	6225	7	5250	5.70	4275
132	755	8.31	6274	7	5285	5.69	4296
133	760	8.32	6323	7	5320	5.68	4317
134	765	8.33	6372	7	5355	5.67	4338
135	770	8.34	6422	7	5390	5.66	4358
136	775	8.35	6471	7	5425	5.65	4379
137	780	8.36	6521	7	5460	5.64	4399
138	785	8.37	6570	7	5495	5.63	4420
139	790	8.38	6620	7	5530	5.62	4440
140	795	8.39	6670	7	5565	5.61	4460
141	800	8.40	6720	7	5600	5.60	4480
142	805	8.41	6770	7	5635	5.59	4500
143	810	8.42	6820	7	5670	5.58	4520
144	815	8.43	6870	7	5705	5.57	4540
145	820	8.44	6921	7	5740	5.56	4559
146	825	8.45	6971	7	5775	5.55	4579
147	830	8.46	7022	7	5810	5.54	4598
148	835	8.47	7072	7	5845	5.53	4618
149	840	8.48	7123	7	5880	5.52	4637
150	845	8.49	7174	7	5915	5.51	4656
151	850	8.50	7225	7	5950	5.50	4675
152	855	8.51	7276	7	5985	5.49	4694
153	860	8.52	7327	7	6020	5.48	4713
154	865	8.53	7378	7	6055	5.47	4732
155	870	8.54	7430	7	6090	5.46	4750
156	875	8.55	7481	7	6125	5.45	4769
157	880	8.56	7533	7	6160	5.44	4787
158	885	8.57	7584	7	6195	5.43	4806
159	890	8.58	7636	7	6230	5.42	4824
160	895	8.59	7688	7	6265	5.41	4842
161	900	8.60	7740	7	6300	5.40	4860

Gráfico 61 (Cont.)

162	905	8.61	7792	7	6335	5.39	4878
163	910	8.62	7844	7	6370	5.38	4896
164	915	8.63	7896	7	6405	5.37	4914
165	920	8.64	7949	7	6440	5.36	4931
166	925	8.65	8001	7	6475	5.35	4949
167	930	8.66	8054	7	6510	5.34	4966
168	935	8.67	8106	7	6545	5.33	4984
169	940	8.68	8159	7	6580	5.32	5001
170	945	8.69	8212	7	6615	5.31	5018
171	950	8.70	8265	7	6650	5.30	5035
172	955	8.71	8318	7	6685	5.29	5052
173	960	8.72	8371	7	6720	5.28	5069
174	965	8.73	8424	7	6755	5.27	5086
175	970	8.74	8478	7	6790	5.26	5102
176	975	8.75	8531	7	6825	5.25	5119
177	980	8.76	8585	7	6860	5.24	5135
178	985	8.77	8638	7	6895	5.23	5152
179	990	8.78	8692	7	6930	5.22	5168
180	995	8.79	8746	7	6965	5.21	5184
181	1000	8.80	8800	7	7000	5.20	5200

***Relaciones:** (1/12.57) (1/10) (1/7.43)

COMPARACION DE 3 TABLAS DE SALARIOS CON MODULOS CRECIENTE, UNICO Y DECRECIENTE -Según muestras del Gráfico 61- (*)

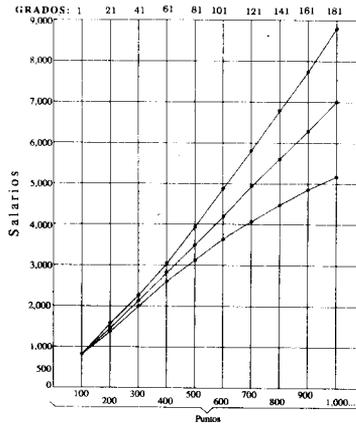


Gráfico 62

*** MUESTRAS:**

- A: Módulo Creciente: \$7.00 a \$8.80 (\$700; 1440; 2220; 3040; 3900) 4800; 5740; 6720; 7740; 8800).
- B: Módulo Único: \$7.00 a \$7.00 (\$700; 1400; 2100; 2800; 3500; 4200; 4900; 5600; 6300; 7000).
- C: Módulo Decreciente \$7.00 a \$5.20 (\$700; 1360; 1980; 2560; 3100; 3600; 4060; 4480; 4860; 5200).

**** RELACIONES EXTREMAS:**

A: $\frac{8800}{700} = 12.51$ B: $\frac{7000}{700} = 10$ C: $\frac{5200}{700} = 7.43$.

Gráfico 63

MODELO DE TABLA GENERAL DE SALARIOS
 (Módulos únicos. Puntos terminados en 5 y 0.
 Relación de 1 a 10 entre sueldos extremos)

		SUELDOS SEGUN MODULO UNICO PARA CADA EPOCA.													
ES- CALA	PUNTOS	MOD:	\$5	\$6.	\$7.	\$8.	\$9.	\$10.	\$11.	\$12	\$13.	14.	\$15		
1	100		500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500		
2	105		525	630	735	840	945	1050	1155	1260	1365	1470	1575		
3	110		550	660	770	880	990	1100	1210	1320	1430	1540	1650		
4	115		575	690	805	920	1035	1150	1265	1380	1495	1610	1725		
5	120		600	720	840	960	1080	1200	1320	1440	1560	1680	1800		
6	125		625	750	875	1000	1125	1250	1375	1500	1625	1750	1875		
7	130		650	780	910	1040	1170	1300	1430	1560	1690	1820	1950		
8	135		675	810	945	1080	1215	1350	1485	1620	1755	1890	2025		
9	140		700	840	980	1120	1260	1400	1540	1680	1820	1960	2100		
10	145		725	870	1015	1160	1305	1450	1595	1740	1885	2030	2175		
11	150		750	900	1050	1200	1350	1500	1650	1800	1950	2100	2250		
12	155		775	930	1085	1240	1395	1550	1705	1860	2015	2170	2325		
13	160		800	960	1120	1280	1440	1600	1760	1920	2080	2240	2400		
14	165		825	990	1155	1320	1485	1650	1815	1980	2145	2310	2475		
15	170		850	1020	1190	1360	1530	1700	1870	2040	2210	2380	2550		
16	175		875	1050	1225	1400	1575	1750	1925	2100	2275	2450	2625		
17	180		900	1080	1260	1440	1620	1800	1980	2160	2340	2520	2700		
18	185		925	1110	1295	1480	1665	1850	2035	2220	2405	2590	2775		
19	190		950	1140	1330	1520	1710	1900	2090	2280	2470	2660	2850		
20	195		975	1170	1365	1560	1755	1950	2145	2340	2535	2730	2925		
21	200		1000	1200	1400	1600	1800	2000	2200	2400	2600	2800	3000		
22	205		1025	1230	1435	1640	1845	2050	2255	2460	2665	2870	3075		
23	210		1050	1260	1470	1680	1890	2100	2310	2520	2730	2940	3150		
24	215		1075	1290	1505	1720	1935	2150	2365	2580	2795	3010	3225		

Gráfico 63 (Cont.)

25	1100	1320	1540	1760	1980	2200	2420	2640	2860	3080	3300
26	1125	1350	1575	1800	2025	2250	2475	2700	2925	3150	3375
27	1150	1380	1610	1840	2070	2300	2530	2760	2990	3220	3450
28	1175	1410	1645	1880	2115	2350	2585	2820	3055	3290	3525
29	1200	1440	1680	1920	2160	2400	2640	2880	3120	3360	3600
30	1225	1470	1715	1960	2205	2450	2695	2940	3185	3430	3675
31	1250	1500	1750	2000	2250	2500	2750	3000	3250	3500	3750
32	1275	1530	1785	2040	2295	2550	2805	3060	3315	3570	3825
33	1300	1560	1820	2080	2340	2600	2860	3120	3380	3640	3900
34	1325	1590	1855	2120	2385	2650	2915	3180	3445	3710	3975
35	1350	1620	1890	2160	2430	2700	2970	3240	3510	3780	4050
36	1375	1650	1925	2200	2475	2750	3025	3300	3575	3850	4125
37	1400	1680	1960	2240	2520	2800	3080	3360	3640	3920	4200
38	1425	1710	1995	2280	2565	2850	3135	3420	3705	3990	4275
39	1450	1740	2030	2320	2610	2900	3190	3480	3770	4060	4350
40	1475	1770	2065	2360	2655	2950	3245	3540	3835	4130	4425
41	1500	1800	2100	2400	2700	3000	3300	3600	3900	4200	4500
42	1525	1830	2135	2440	2745	3050	3355	3660	3965	4270	4575
43	1550	1860	2170	2480	2790	3100	3410	3720	4030	4340	4650
44	1575	1890	2205	2520	2835	3150	3465	3780	4095	4410	4725
45	1600	1920	2240	2560	2880	3200	3520	3840	4160	4480	4800
46	1625	1950	2275	2600	2925	3250	3575	3900	4225	4550	4875
47	1650	1980	2310	2640	2970	3300	3630	3960	4290	4620	4950
48	1675	2010	2345	2680	3015	3350	3685	4020	4355	4690	5025
49	1700	2040	2380	2720	3060	3400	3740	4080	4420	4760	5100
50	1725	2070	2415	2760	3105	3450	3795	4140	4485	4830	5175
51	1750	2100	2450	2800	3150	3500	3850	4200	4550	4900	5250
52	1775	2130	2485	2840	3195	3550	3905	4260	4615	4970	5325
53	1800	2160	2520	2880	3240	3600	3960	4320	4680	5040	5400
54	1825	2190	2555	2920	3285	3650	4015	4380	4745	5110	5475
55	1850	2220	2590	2960	3330	3700	4070	4440	4810	5180	5550

Gráfico 63 (Cont.)

56	375	1875	2250	2625	3000	3375	3750	4125	4500	4875	5250	5625
57	380	1900	2280	2660	3040	3420	3800	4180	4560	4940	5320	5700
58	385	1925	2310	2695	3080	3465	3850	4235	4620	5005	5390	5775
59	390	1950	2340	2730	3120	3510	3900	4290	4680	5070	5460	5850
60	395	1975	2370	2765	3160	3555	3950	4345	4740	5135	5530	5925
61	400	2000	2400	2800	3200	3600	4000	4400	4800	5200	5600	6000
62	405	2025	2430	2835	3240	3645	4050	4455	4860	5265	5670	6075
63	410	2050	2460	2870	3280	3690	4100	4510	4920	5330	5740	6150
64	415	2075	2490	2905	3320	3735	4150	4565	4980	5395	5810	6225
65	420	2100	2520	2940	3360	3780	4200	4620	5040	5460	5880	6300
66	425	2125	2550	2975	3400	3825	4250	4675	5100	5525	5950	6375
67	430	2150	2580	3010	3440	3870	4300	4730	5160	5590	6020	6450
68	435	2175	2610	3045	3480	3915	4350	4785	5220	5655	6090	6525
69	440	2200	2640	3080	3520	3960	4400	4840	5280	5720	6160	6600
70	445	2225	2670	3115	3560	4005	4450	4895	5340	5785	6230	6675
71	450	2250	2700	3150	3600	4050	4500	4950	5400	5850	6300	6750
72	455	2275	2730	3185	3640	4095	4550	5005	5460	5915	6370	6825
73	460	2300	2760	3220	3680	4140	4600	5060	5520	5980	6440	6900
74	465	2325	2790	3255	3720	4185	4650	5115	5580	6045	6510	6975
75	470	2350	2820	3290	3760	4230	4700	5170	5640	6110	6580	7050
76	475	2375	2850	3325	3800	4275	4750	5225	5700	6175	6650	7125
77	480	2400	2880	3360	3840	4320	4800	5280	5760	6240	6720	7200
78	485	2425	2910	3395	3880	4365	4850	5335	5820	6305	6790	7275
79	490	2450	2940	3430	3920	4410	4900	5390	5880	6370	6860	7350
80	495	2475	2970	3465	3960	4455	4950	5445	5940	6435	6930	7425
81	500	2500	3000	3500	4000	4500	5000	5500	6000	6500	7000	7500
82	505	2525	3030	3535	4040	4545	5050	5555	6060	6565	7070	7575
83	510	2550	3060	3570	4080	4590	5100	5610	6120	6630	7140	7650
84	515	2575	3090	3605	4120	4635	5150	5665	6180	6695	7210	7725
85	520	2600	3120	3640	4160	4680	5200	5720	6240	6760	7280	7800
86	525	2625	3150	3675	4200	4725	5250	5775	6300	6825	7350	7875

Gráfico 63 (Cont.)

87	530	2650	3180	3710	4240	4770	5300	5830	6360	6890	7420	7950
88	535	2675	3210	3745	4280	4815	5350	5885	6420	6955	7490	8025
89	540	2700	3240	3780	4320	4860	5400	5940	6480	7020	7560	8100
90	545	2725	3270	3815	4360	4905	5450	5995	6540	7085	7630	8175
91	550	2750	3300	3850	4400	4950	5500	6050	6600	7150	7700	8250
92	555	2775	3330	3885	4440	4995	5550	6105	6660	7215	7770	8325
93	560	2800	3360	3920	4480	5040	5600	6160	6720	7280	7840	8400
94	565	2825	3390	3955	4520	5085	5650	6215	6780	7345	7910	8475
95	570	2850	3420	3990	4560	5130	5700	6270	6840	7410	7980	8550
96	575	2875	3450	4025	4600	5175	5750	6325	6900	7475	8050	8625
97	580	2900	3480	4060	4640	5220	5800	6380	6960	7540	8120	8700
98	585	2925	3510	4095	4680	5265	5850	6435	7020	7605	8190	8775
99	590	2950	3540	4130	4720	5310	5900	6490	7080	7670	8260	8850
100	595	2975	3570	4165	4760	5355	5950	6545	7140	7735	8330	8925
101	600	3000	3600	4200	4800	5400	6000	6600	7200	7800	8400	9000
102	605	3025	3630	4235	4840	5445	6050	6655	7260	7865	8470	9075
103	610	3050	3660	4270	4880	5490	6100	6710	7320	7930	8540	9150
104	615	3075	3690	4305	4920	5535	6150	6765	7380	7995	8610	9225
105	620	3100	3720	4340	4960	5580	6200	6820	7440	8060	8680	9300
106	625	3125	3750	4375	5000	5625	6250	6875	7500	8125	8750	9375
107	630	3150	3780	4410	5040	5670	6300	6930	7560	8190	8820	9450
108	635	3175	3840	4445	5080	5715	6350	6985	7620	8255	8890	9525
109	640	3200	3840	4480	5120	5760	6400	7040	7680	8320	8960	9600
110	645	3225	3870	4515	5160	5805	6450	7095	7740	8385	9030	9675
111	650	3250	3900	4550	5200	5850	6500	7150	7800	8450	9100	9750
112	655	3275	3930	4585	5240	5895	6550	7205	7860	8515	9170	9825
113	660	3300	3960	4620	5280	5940	6600	7260	7920	8580	9240	9900
114	665	3325	3990	4655	5320	5985	6650	7315	7980	8645	9310	9975
115	670	3350	4020	4690	5360	6030	6700	7370	8040	8710	9380	10050
116	675	3375	4050	4725	5400	6075	6750	7425	8100	8775	9450	10125
117	680	3400	4080	4760	5440	6120	6800	7480	8160	8840	9520	10200

Gráfico 63 (Cont.)

118	685	3425	4110	4795	5480	6165	6850	7535	8220	8905	9590	10275
119	690	3450	4140	4830	5520	6210	6900	7590	8280	8970	9660	10350
120	695	3475	4170	4865	5560	6255	6950	7645	8340	9035	9730	10425
121	700	3500	4200	4900	5600	6300	7000	7700	8400	9100	9800	10500
122	705	3525	4230	4935	5640	6345	7050	7755	8460	9165	9870	10575
123	710	3550	4260	4970	5680	6390	7100	7810	8520	9230	9940	10650
124	715	3575	4290	5005	5720	6435	7150	7865	8580	9295	10010	10725
125	720	3600	4320	5040	5760	6480	7200	7920	8640	9360	10080	10800
126	725	3625	4350	5075	5800	6525	7250	7975	8700	9425	10150	10875
127	730	3650	4380	5110	5840	6570	7300	8030	8760	9490	10220	10950
128	735	3675	4410	5145	5880	6615	7350	8085	8820	9555	10290	11025
129	740	3700	4440	5180	5920	6660	7400	8140	8880	9620	10360	11100
130	745	3725	4470	5215	5960	6705	7450	8195	8940	9685	10430	11175
131	750	3750	4500	5250	6000	6750	7500	8250	9000	9750	10500	11250
132	755	3775	4530	5285	6040	6795	7550	8305	9060	9815	10570	11325
133	760	3800	4560	5320	6080	6840	7600	8360	9120	9880	10640	11400
134	765	3825	4590	5355	6120	6885	7650	8415	9180	9945	10710	11475
135	770	3850	4620	5390	6160	6930	7700	8470	9240	10010	10780	11550
136	775	3875	4650	5425	6200	6975	7750	8525	9300	10075	10850	11625
137	780	3900	4680	5460	6240	7020	7800	8580	9360	10140	10920	11700
138	785	3925	4710	5495	6280	7065	7850	8635	9420	10205	10990	11775
139	790	3950	4740	5530	6320	7110	7900	8690	9480	10270	11060	11850
140	795	3975	4770	5565	6360	7155	7950	8745	9540	10335	11130	11925
141	800	4000	4800	5600	6400	7200	8000	8800	9600	10400	11200	12000
142	805	4025	4830	5635	6440	7245	8050	8855	9660	10465	11270	12075
143	810	4050	4860	5670	6480	7290	8100	8910	9720	10530	11340	12150
144	815	4075	4890	5705	6520	7335	8150	8965	9780	10595	11410	12225
145	820	4100	4920	5740	6560	7380	8200	9020	9840	10660	11480	12300
146	825	4125	4950	5775	6600	7425	8250	9075	9900	10725	11550	12375
147	830	4150	4980	5810	6640	7470	8300	9130	9960	10790	11620	12450
148	835	4175	5010	5845	6680	7515	8350	9185	1002	10855	11690	12525

Gráfico 63

149	840	4200	5040	5880	6720	7560	8400	9240	10080	10920	11760	12600
150	845	4225	5070	5915	6760	7605	8450	9295	10140	10985	11830	12675
151	850	4250	5100	5950	6800	7650	8500	9350	10200	11050	11900	12750
152	855	4275	5130	5985	6840	7695	8550	9405	10260	11115	11970	12825
153	860	4300	5160	6020	6880	7740	8600	9460	10320	11180	12040	12900
154	865	4325	5190	6055	6920	7785	8650	9515	10380	11245	12110	12975
155	870	4350	5220	6090	6960	7830	8700	9570	10440	11310	12180	13050
156	875	4375	5250	6125	7000	7875	8750	9625	10500	11375	12250	13125
157	880	4400	5280	6160	7040	7920	8800	9680	10560	11440	12320	13200
158	885	4425	5310	6195	7080	7965	8850	9735	10620	11505	12390	13275
159	890	4450	5340	6230	7120	8010	8900	9790	10680	11570	12460	13350
160	895	4475	5370	6265	7160	8055	8950	9845	10740	11635	12530	13425
161	900	4500	5400	6300	7200	8100	9000	9900	10800	11700	12600	13500
162	905	4525	5430	6335	7240	8145	9050	9955	10860	11765	12670	13575
163	910	4550	5460	6370	7280	8190	9100	10010	10920	11830	12740	13650
164	915	4575	5490	6405	7320	8235	9150	10065	10980	11895	12810	13725
165	920	4600	5520	6440	7360	8280	9200	10120	11040	11960	12880	13800
166	925	4625	5550	6475	7400	8325	9250	10175	11100	12025	12950	13875
167	930	4650	5580	6510	7440	8370	9300	10230	11160	12090	13020	13950
168	935	4675	5610	6545	7480	8415	9350	10285	11220	12155	13090	14025
169	940	4700	5640	6580	7520	8460	9400	10340	11280	12220	13160	14100
170	945	4725	5670	6615	7560	8505	9450	10395	11340	12285	13230	14175
171	950	4750	5700	6650	7600	8550	9500	10450	11400	12350	13300	14250
172	955	4775	5730	6685	7640	8595	9550	10505	11460	12415	13370	14325
172	960	4800	5760	6720	7680	8640	9600	10560	11520	12480	13440	14400
174	965	4825	5790	6755	7720	8685	9650	10615	11580	12545	13510	14475
175	970	4850	5820	6790	7760	8730	9700	10670	11640	12610	13580	14550
176	975	4875	5850	6825	7800	8775	9750	10725	11700	12675	13650	14625
177	980	4900	5880	6860	7840	8820	9800	10780	11760	12740	13720	14700
178	985	4925	5910	6895	7880	8865	9850	10835	11820	12805	13790	14775
179	990	4950	5940	6930	7920	8910	9900	10890	11880	12870	13860	14850
180	995	4975	5970	6965	7960	8955	9950	10945	11940	12935	13930	14925
181	1000	5000	6000	7000	8000	9000	10000	11000	12000	13000	14000	15000

Gráfico 64

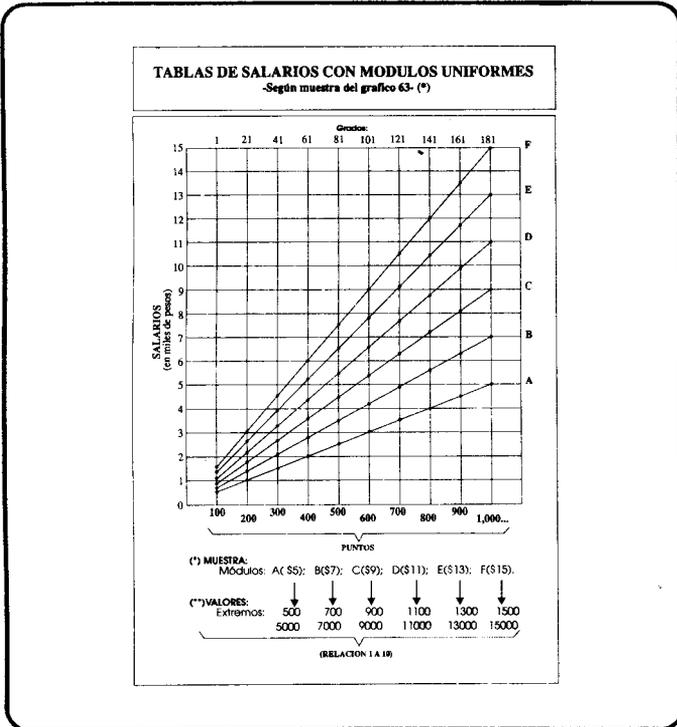


Gráfico 65

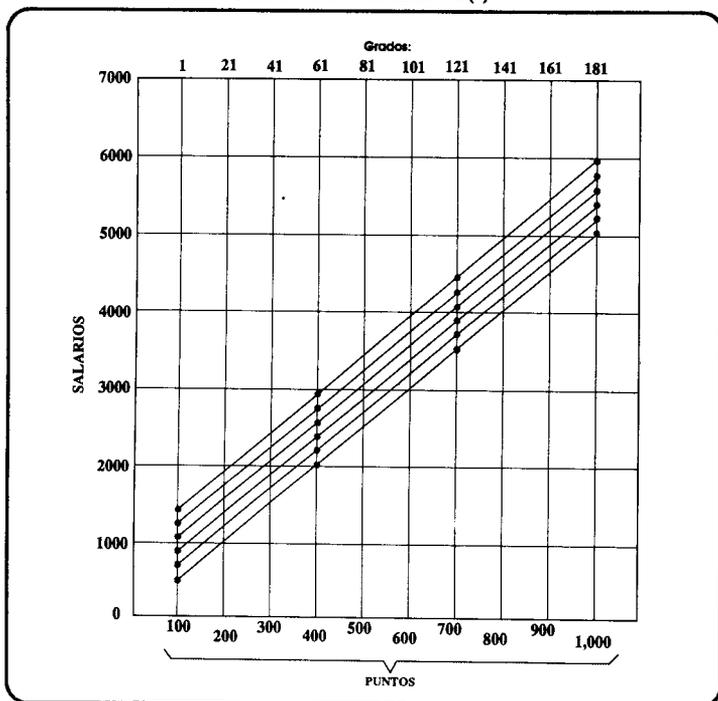
**ESCALAS CON MODULO INICIAL UNICO
Y AUMENTO INTERNO CONSTANTE**
(Aumento fijo: \$200. al sueldo básico) *

Grado	Puntos	ESCALA "A"			ESCALA "B"		
		Ej. con módulo de \$5.00			Ej. con módulo de \$7.00		
		Salario Inicial	Aumento	Total	Salario Inicial	Aumento	Total
1	100	\$500	\$200	\$700	\$700	\$200	\$900
21	200	1,000	"	1,200	1,400	"	1,600
41	300	1,500	"	1,700	2,100	"	2,300
61	400	2,000	"	2,200	2,800	"	3,000
81	500	2,500	"	2,700	3,500	"	3,700
101	600	3,000	"	3,200	4,200	"	4,400
121	700	3,500	"	3,700	4,900	"	5,100
141	800	4,000	"	4,200	5,600	"	5,800
161	900	4,500	"	4,700	6,300	"	6,500
181	1000	5,000	"	5,200	7,000	"	7,200

Gráfico 66

SALARIOS CON AUMENTO CONSTANTE

(Ejemplo con Módulo inicial de \$5.00 y aumento constante de \$200.00)
Muestra del Gráfico 65(*)



(*) Del gráfico 65 sólo se ilustra aquí la Escala "A" (sueldo básico por cada Puntuación, más aumentos sucesivos -verticales- de \$200.). Esta proyección **no incluye** la Escala "B" de dicho Gráfico 65.

OBSERVACIONES SOBRE LOS GRAFICOS 55, 56, 57 Y 58:

- 1) Recuérdese que los Módulos de \$7.10 y \$12.28 responden al factor Costo de Vida (individual y familiar, respectivamente), al 31-X-87. Si ese Costo se altera es de elemental justicia que los salarios sean reajustados en la misma proporción.
- 2) Obviamente el número de Escalas se puede reducir o aumentar elaborando "Periodos de Puntos" más amplios o menos amplios, y conservando límites extremos y puntos internos constantes.
- 3) El uso de un computador electrónico puede ayudar grandemente, en los términos indicados en los epígrafes X. 2 y X.3, supra.
- 4) También es importante fijar de antemano el tipo de "Relación" entre los sueldos extremos, según se explicó en el epígrafe VI. 7 y el Gráfico 44. Esto influye igualmente en las cantidades de Escalas, Grados, Costos y flexibilidad del esquema salarial.

Capítulo XI

PROPORCIONALIDAD, IGUALDAD Y JUSTICIA EN LAS ESCALAS SALARIALES

XI. 1. Complejidad de la cuestión. XI. 2. Una insistencia más: -¿Qué es lo atinado en una situación tal?. XI. 3. Conclusiones.

XI. 1. Complejidad de la cuestión

"En los libros de enseñanza no se busca lo más filosófico, sino lo más útil para enseñar". (J. L. Balmes, Lógica y Ética, 1945; Prólogo)

Gráfico 67

Previa explicación de datos básicos a ser utilizados:

- 1) Tabla de Valoración de Cargos, graduada de CERO a MIL puntos (según el Gráfico 15), para procurar la mayor objetividad posible en la ordenación de los cargos.
- 2) Cada Grado tiene valor redondeado en CERO ó CINCO.
- 3) Valores extremos de Puntos a utilizar: 100 y 1,000 puntos.
- 4) Total de Grados comprendido entre esos extremos: 181 (según los Gráficos 15, 55, 56, 61 a 65).
- 5) Fórmula de la Ecuación a utilizar ("Regla de Tres Simple"), en la que los significados son:
 - (a) y (b): Puntos;
 - (x) y (y): Salarios—Ver el ordinal (3º) más adelante—.
- 6) En las operaciones que siguen se utiliza también el factor "módulo". Cada módulo resulta de dividir un valor de mercado entre puntos dados a los cargos.

En este manual hemos procurado seguir el consejo pragmático de Balmes. Y esto así, no obstante considerarnos suficientemente advertidos de las muchas dificultades con que se tropieza cuando se pretende racionalizar y armonizar todos los factores que intervienen en materia de compensación

económica del trabajo dependiente, materia en la cual inevitablemente inciden criterios de lógica, ética, matemática, economía laboral, psicología industrial y política salarial.

El propio autor antes citado advierte también de lo siguiente:

"Quien discurra del mismo modo en las ciencias morales que en las matemáticas, en las de observación que en las exactas; quien busque la verdad en la literatura y en las bellas artes por el mismo método que en las ciencias, incurrirá en gravísimos errores. Cada orden de verdades requiere un método especial del que no se puede prescindir". ⁶¹

Y pese a este buen consejo se queda uno cavilando, cada vez más absorto, cuando hace incursión en el complejo campo de la administración salarial, en el que parece imposible, al procurar términos de debida o justa compensación del trabajo, prescindir de instancias morales y jurídicas, de un lado, como de determinados tipos de cálculos, por otra parte, por sólo citar esas pocas vertientes del problema.

Nos asaltan así, una y otra vez, interrogantes como éstas:

- a) ¿Cuál debe ser el INGRESO TOTAL de un trabajador, en una situación específica;
- b) ¿Cuáles deben ser los renglones componentes de ese ingreso; y cuál debe ser la cuantía de cada uno de ellos?;
- c) En lo tocante el Salario Mínimo Nacional, aparte de otras compensaciones, ¿cuál debe ser su monto?;
- d) ¿Cuál debe ser el Sueldo Máximo, en un país, en una región o localidad, en una institución;

61 Balmes, ob. cit., pág. 8.

- e) ¿Cuáles son los factores objetivos y subjetivos, internos y externos, que se deben hacer intervenir en materia salarial y de abono de beneficios extrasalariales;
- f) ¿Qué consideración deben merecer los procesos de inflación de precios al consumidor, al fijar los sueldos de los más pobres?;
- g) ¿No son consideraciones de naturaleza moral las que se expresan al exigir que los salarios inferiores deben ser suficientes para que las familias pobres puedan llevar una vida decorosa, capacitarse, tener adecuadas alimentación, salud, educación etc.?;
- h) ¿Cuál o cuáles tipos de escalas salariales se deben elaborar (con o sin módulo; con módulo único o variable; en base al costo de la vida –individual y/o familiar–; según promedios salariales en un mercado de trabajo concreto...; para sólo un año o período, o con proyección a más de un año...)?;
- i) Dentro de los tipos de escalas salariales, ¿cuál o cuáles representan mejor nivel de justicia para quienes dan su trabajo a cambio de una remuneración?; –¿las de módulo creciente?; ¿las de módulo decreciente?; ¿las de módulo único?; ¿las de módulos uniformes, de valores distintos?; ¿las de módulo inicial único y aumento constante, limitado?– ...

Por vía de algunos ejemplos, referidos solamente al último literal (sobre "*tipos de Escalas*"), se puede intentar la elaboración de respuestas a algunos de esos cuestionamientos; pero estamos convencidos, hasta ahora, de que las mismas resultarán insatisfactorias para unos y otros interlocutores, o para la mayoría de éstos, debido a sus respectivos puntos de vista o

apreciaciones personales. Y esta insatisfacción parece surgir de consideraciones y argumentos contradictorios como los siguientes:

1ª) Una escala salarial de *módulo creciente* puede ser útil para motivar al personal situado en niveles medios y altos de una organización, en base al criterio de que son las franjas claves para el éxito de ésta.

Gráfico 68

Ejemplo:		Módulo Unico		Módulo Creciente:		
Grado	Puntos	\$7.	Salario	\$7. a 8.80	Salario	Aumento
1	100	7.	700	7.00	700	-
21	200	7.	1,400	7.20	1,440	40
41	300	7.	2,100	7.40	2,220	120
181	1000	7.	7,000	8.80	8,800	1,800

La parte gerencial y especializada puede estar de acuerdo con esa fórmula. La parte administrativa inferior, los obreros y los representantes de éstos, en cambio, probablemente la rechazará por considerarla injusta, no proporcional o discriminatoria. (Ver gráficos 61 y 62).

2ª) Una escala salarial de *módulo decreciente* contribuiría a que las diferencias entre los altos y bajos niveles de la organización no fueran muy significativas.

Gráfico 69

Ejemplo:		Módulo Unico		Módulo Decreciente:		
Grado	Puntos	\$7.	Salario	\$7. a 5.20	Salario	Aumento
1	100	7.	700	7.00	700	0
21	200	7.	1,400	6.80	1,360	-40
41	300	7.	2,100	6.60	1,980	-120
181	1000	7.	7,000	5.20	5,200	-1,800

Los altos funcionarios seguramente mostrarían inconformidad, argumentando falta de proporcionalidad y desmotivación. Los empleados menores probablemente la apoyarían. (Ver Gráficos 61 y 62).

3ª) Una escala salarial de módulo uniforme guardaría la proporcionalidad o consistencia interna, demostrable mediante la aplicación de la Regla de Tres Simple. Con dos ilustraciones esta Regla se expresa así:

Gráfico 70

I) Con Módulo de \$7.00:

Si a 100 puntos (a) corresponden \$700 (X);
a 200 puntos (b) corresponden \$1400 (y).

II) Con Módulo de \$8.00:

Si a 100 puntos (a) corresponden \$800 (X);
a 200 puntos (b) corresponden \$1600 (y).

También se puede expresar como sigue:
 $a/x=b/y$; de donde $y=bx/a$; ó $x=ay/b$

Gráfico 71

Ejemplo de aplicación:

Grado	Puntos	Módulo Unico		Módulo Unico		
		\$7.	Salario	\$8.	Salario	Aumentos
1	100(a)	7.	700(x)	8.	800(x)	100
2I	200(b)	7.	1,400(y)	8.	1,600(y)	200
4I	300	7.	2,100	8.	2,400	300
18I	1000	7.	7,000	8.	8,000	1,000

Nótese que los aumentos son cada vez mayores. Algunos interesados en el asunto (tal vez muchos) mostrarán conformidad con esta fórmula, por representar proporcionalidad matemática. Otros aducirán que aún así los altos funcionarios son los más beneficiados, lo cual también resulta injusto en su opinión. (Ver Gráficos 61 a 64; 65, 72, 75 y 79).

4º) Una escala salarial de módulo inicial único y con aumento constante o invariable, moderado, para todos los niveles, abandona la regla de proporcionalidad (Regla de Tres cit.) y adopta la forma de líneas paralelas, debido a que el acuerdo interpartes puede consistir en fijar como incremento una única suma para todos los cargos.

Ejemplo:

Gráfico 72

Ejemplos:					
Grado	Puntos	Módulo	Salario Inicial	Aumento Uniforme	Nuevo Salario
1	100	\$7	700	100	800
21	200	7	1,400	100	1,500
41	300	7	2,100	100	2,200
181	1000	7	7,000	100	7,100

Obsérvese que los aumentos horizontales internos son los mismos (\$100). En las ilustraciones anteriores los resultados son distintos: crecen o decrecen en alguna medida. Las argumentaciones en favor o en contra de esta fórmula pueden ser diversas, de una parte y de la otra. Lo que significa esta variante, en último término, es que en lo sucesivo, en vez de variar el Módulo (por ejemplo de \$7. a \$8.) sólo se haga un aumento fijo a todos los cargos, independientemente de las Puntuaciones que le fueron asignadas.

Tenemos la impresión, por las experiencias en el área, de que cualquiera institución haría bien en escoger entre las opciones de los ordinales (3º) y (4º) antes expuestos, o aún una combinación que produzca resultados intermedios entre esas opciones; y esto así, en razón de que son las fórmulas que permiten distribuir en forma más equitativa las disponibilidades financieras. Este parecer nuestro significa que preferimos y recomendamos una alternación de las fórmulas de los ordinales (3º) y (4º) cada cierto tiempo, a fin de evitar los efectos indeseables de excesivos o exigüos aumentos salariales. En todo caso, previamente se deben hacer los nuevos estudios necesarios, de clasificación y valoración de cargos (en puntos), de costo de vida individual y familiar, así como de comparación de salarios y beneficios en el mercado de trabajo que se escoja. Sólo una labor asidua y prolongada, de observación y elaboración en este campo, permitirá tomar mejores decisiones gradualmente.

XI. 2. Una insistencia más: — ¿Qué es lo atinado en una situación tal?—

Según anunciamos y hemos podido comprobar, es delicada y exigente la cuestión de establecer si ciertos términos deben o no utilizarse como sinónimos, con un mismo y único significado. Aún con el auxilio de los números, al tratar determinados temas -como son por ejemplo (a) la solidaridad humana en el trabajo, y (b) la justicia o equidad salarial en función de esa solidaridad-, se presentan escollos que requieren especiales esfuerzos para su dilucidación, convincente y satisfactoria para los interesados.

Veamos someramente los dos subtemas aquí enunciados: solidaridad y justicia, en ese mismo orden.

La solidaridad humana es una instancia moral, por cuanto implica conductas y actitudes, y estas son valorables, no con escalas o medidas materiales, sino en base a criterios éticos dentro de la axiología general. Sin embargo, en las relaciones del trabajo (por ejemplo en la compensación del trabajo dependiente) tal solidaridad se puede expresar mediante la elaboración de escalas o tarifas salariales eficaces y justas; eficaces para que aseguren una subsistencia digna a todo trabajador, y justas para que se cumplan principios como el de "igual paga a cargos iguales o equivalentes, desempeñados en condiciones iguales o similares".

Arribamos así al segundo subtema: lo justo en materia salarial.

La justicia como valor superior, junto a la verdad, el bien y la belleza, pertenecen a múltiples campos del conocimiento y del quehacer humano. En lo que de inmediato nos interesa, la materia salarial, conviene que nos preguntemos: —¿Igualdad es sinónimo y equivalente de proporcionalidad?; ¿proporcionalidad e igualdad significan lo mismo que justicia?—. Veamos.

La justicia, en términos puramente axiológicos, puede ser analizada desde dos vertientes, por lo menos: la vertiente objetiva y la subjetiva; y esto, antes que simplificar, complica el asunto. —¿Qué es lo justo desde el punto de vista objetivo?; ¿Qué es lo justo desde una óptica subjetiva?—. Tal vez algunas ilustraciones adicionales con números nos puedan ayudar en este intento, al considerar útil este recurso cuantitativo en lo que atañe a la objetividad. Teniendo presentes los ejemplos antes expuestos podemos expresar lo siguiente:

a) La ilustración del ordinal (1º), sobre escala salarial

con módulo creciente, muestra que según se asciende en los niveles de puntos se va aplicando un módulo cada vez más elevado; y evidentemente ese proceder privilegia a los cargos y funcionarios más altos. Privilegiar a unos es igual que discriminar a otros. Siendo así, tal esquema no representa lo justo. A lo sumo se podría argüir que todos los empleados pueden aspirar a ocupar las altas posiciones de su entidad; mas, una cosa es poder aspirar, otra muy distinta es tener la verdadera posibilidad de acceder a tales posiciones. Lo subjetivo, inevitablemente, puede viciar cualquier esquema y propósito de razonamiento a este respecto; y la afirmación de que todos los empleados pueden aspirar y tienen la posibilidad de ascender, es puramente subjetiva, por lo menos en lo tocante a la real posibilidad de lograrlo.

b) La ilustración del ordinal (2º), sobre escala salarial en base a módulo decreciente, exhibe una situación perfectamente inversa a la anterior, o sea, desmejora a los cargos y funcionarios más altos.

No faltarán quienes afirmen que con tal medida se privilegia a los empleados de niveles inferiores, y que la misma puede reducir mucho la pirámide organizacional, produciendo así alguna desmotivación o falta de interés para hacer carrera en la entidad. También aquí caben las apreciaciones divergentes.

c) La ilustración del ordinal (3º), sobre escala salarial de módulo uniforme para todas las puntuaciones, es tenida por muchos como la fórmula ideal, por ser la más equitativa entre todas -según afirman-, puesto que se asigna un mismo valor monetario a cada punto, y con ello se imprime proporcionalidad a todos los salarios asignados a los respectivos cargos. Tal afirmación es irrefutable desde el punto de vista formal; su demostración viene dada

mediante aplicación de la llamada "Regla de Tres Simple", según se ha dicho. Sin embargo –aducen otros– tal fórmula en realidad no asegura equidad en términos humanos, pues, según es fácil observar, mientras se aplica el mismo módulo a puntuaciones cada vez más altas, así mismo se producen aumentos gradualmente superiores; es decir, los aumentos mayores benefician a los cargos y funcionarios de los niveles más altos. Veamos esto, una vez más, en la forma más simple posible:

Gráfico 73

-¿ES JUSTA LA REGLA DE TRES EN LOS SALARIOS?:

- i) Para el Grado 21 (aplicándole módulos de \$7 y \$8) el **aumento es de \$200;**
- ii) Para el Grado 41 (aplicándole los mismos módulos) el **aumento es de \$300.**

Cabe aquí preguntar: –¿Es que la proporcionalidad numérica no puede significar equidad como base de lo justo?–. Al menos eso es lo que resulta, en términos objetivos, de los números manejados en esta fórmula. Desde un punto de vista subjetivo quizás se pueda aducir que se justifican aumentos gradualmente mayores para cargos más altos y complejos, precisamente por esta doble cualidad de ser más altos y más complejos. Aún así cabrán los criterios dispares al respecto.

Llegados a este punto expresamos nuestro parecer como sigue: Una posición satisfactoria puede ser la de aplicar un módulo único para determinar los valores monetarios de la primera columna de una tabla salarial, pero sólo para esa columna. Para calcular las demás columnas se podrían adoptar aumentos fijos (sean únicos o variados), según acuerden las partes

interesadas, para momentos sucesivos; cuidando, en todo caso, de que no se produzcan desequilibrios salariales inadmisibles o que luzcan injustos para alguna de dichas partes. Cada cierto tiempo, sin embargo, convendrá que se reestudien los factores esenciales determinantes, y que en base a los resultados obtenidos se establezca una nueva primera columna al aplicar un nuevo módulo único. Insistimos en este módulo, para calcular esa primera columna, porque entendemos que hasta ese punto no hay riesgos de iniquidad si la valoración de los cargos, como cuestión previa, se realiza con criterio sano, por personal idóneo y con métodos que garanticen objetividad y racionalidad incuestionables en el más alto grado posible. Arribamos así a la última elaboración sugerida.

d) La ilustración del ordinal (4º), sobre escala salarial de módulo inicial único y con aumento constante (aumento moderado o limitado por acuerdo de las partes), para todos los niveles de puntos, es considerada por determinados sectores o personas como el esquema que garantiza mayor equidad, ya que con éste se abandona la Regla de Tres o de Proporcionalidad para calcular aumentos salariales sucesivos, después de haber sido fijada proporcionalmente la primera columna de una tabla específica. Es el caso, según ya se expuso, de fijar por ejemplo un aumento de \$100. ó \$200. para todos los niveles o grados de puntos, a fin de evitar las diferencias de aumentos que se producen con los esquemas antes explicados, máxime si tales diferencias se consideran inicuas.

Esta es la fórmula presentada en los Gráficos 65 y 66. Con ella se producen líneas paralelas representativas de los salarios iniciales y los aumentos

fijos sucesivos; es decir, se eliminan los efectos de divergencia o dispersión que se observan en las fórmulas anteriores.

De seguro el sector laboral será favorecedor de este tipo de esquema, no así el sector de propietarios, dirigentes y personal ubicado en los altos cargos, por razones respectivas que huelga repetir.

La fórmula matemática aplicable en esta última situación es la siguiente: (al considerar "Nuevo Salario" igual a $Z...$ y "Aumento Fijo": (n) igual a \$300)

Ej:

Gráfico 74

$$Z=X + n=700+300.$$

$Z_1=y+n$. $y=bx/a$. Si $y=200 \times 700/100$, o sea \$1,400;

y siendo $(n)=\$300$, se concluye así: $Z_1=1400+300=1,700$,
(según el gráfico que subsigue).

Gráfico 75

Grado	Puntos	Módulo	Salario	Aumento Fijo	Nuevo Salario
1	(a) 100	\$7	(X) 700	(n) 300	(Z)=1,000
21	(b) 200	\$7	(y) 1,400	(n) 300	(Z1)=1,700
41	(b1) 300	\$7	(y1) 2,100	(n) 300	(Z2)=2,400
181	(b2) 1000	\$7	(y2) 7,000	(n) 300	(Z3)=7,300

Gráfico 76

O sea que, sustituyendo las incógnitas, la operación con los Grados 1 y 181 sería la siguiente:

$$Z_3 = \frac{100}{700} = \frac{1000}{y_2} + n; \text{ así } y_2 = \frac{700 \text{ por } 1000}{100} = \frac{700,000}{100} = \$7,000$$

y entonces $(Z_3) = \$7,000 + 300 \dots;$ o sea.... \$7,300.
 $(y_2) + (n)$

XI. 3. Conclusiones:

Ahora podemos cerrar esta parte con el siguiente resumen:

a) La proporcionalidad no da como resultado igualdad de aumentos, al aplicarse la Regla de Tres más de una vez en el mismo caso. El resultado, como se ha visto, es que se operan aumentos mayores al ascender en la jerarquía. Proporcionalidad e igualdad, pues, no son términos sinónimos, y es importante tener esto muy presente en materia salarial.

b) Entendida la igualdad como aumento constante o fijo —en este caso—, al pasar de uno a otro nivel de puntos, si tal igualdad no es posible mediante aplicaciones sucesivas de la Regla de Tres, a fin de determinar iguales aumentos salariales, la conclusión lógica es que esta Regla de Tres sólo se debe aplicar una vez para establecer el salario básico correspondiente a cada grado de puntos. Así pues, se debe adoptar una fórmula mixta, consistente en una primera aplicación de dicha Regla, y luego agregar un valor monetario fijo a cada Grado, valor único que representará uno o más aumentos sucesivos a título de mejoras salariales en favor del personal. (Ver literales g, h, i).

c) Cabe afirmar que la proporcionalidad matemática puede ser justa sólo inicialmente, para prorratar las disponibilidades financieras entre los distintos cargos; pero que pierde tal calidad de justicia en sus aplicaciones posteriores, dentro de un mismo caso o una misma situación. —¿Es que una misma fórmula matemática puede dar resultados justos e injustos al ser aplicada para fines humanos en momentos sucesivos?—. La comentada Regla de Tres produce aumentos desiguales aunque proporcionales. Este

asunto parece ser de difícil solución desde el punto de vista ético-administrativo.

d) Cabe una cuestión adicional: — ¿Qué es más justo en materia salarial: la igualdad o la proporcionalidad? Usemos una vez más los números:

(I) Por la Regla de Tres, aplicada sucesivamente, los resultados son:

Gráfico 77

Grado	Módulo Inicial: \$7.			Módulo Posterior: \$8			Diferenc. horizontal de Ay B
	Puntos	\$7.	A. Salario	Puntos	\$8	B. Nuevo Salario	
1	100	7	700	100	8	800	100
21	200	7	1,400	200	8	1,600	200
41	300	7	2,100	300	8	2,400	300
181	1000	7	7,000	1000	8	8,000	1000

(Como se ve, los aumentos extremos son de \$100 y \$1,000).

II Por la Regla de Tres inicial, y luego aumento fijo de \$100., los resultados son:

Gráfico 78

Grado	Puntos	Módulo	Salario inicial	Aumento Uniforme	Nuevo Salario
1	100	7	700	\$100	\$800
21	200	7	1,400	100	1,500
41	300	7	2,100	100	2,200
181	1000	7	7,000	100	7,100

e) Lo que importa en definitiva es decidir cuál de las ilustraciones que acabamos de ver (I y II), ha de tenerse como más justa, y adoptarla en consecuencia.

f) Respecto de los efectos monetarios extremos en esas dos ilustraciones, y desde un ángulo puramente administrativo, se podría argumentar que un aumento de \$100.00 para un cargo de \$700.00 es razonable,

pero que esos mismos \$100.00 aumentados a un cargo de \$7,000.00 es exiguo (o no razonable). También se puede aducir que un aumento de \$1,000.00 a quien ya gana bastante, es excesivo, mientras al empleado menor sólo se el aumento RD\$100.00, viviendo éste en mayor precariedad material que aquél^{61.a}

Se confirma así que lo matemático puro, lo ético, lo administrativo y lo laboral, no siempre pueden ser armonizados en términos absolutos, exactos. —¿Balmes habrá tenido toda la razón al formular sus advertencias, citadas en la parte XI. 1., mas arriba?—. —¿Qué hacer cuando lo ético parece irreconciliable con lo matemático, siendo imperativo armonizarlos y complementarlos, según hemos visto en lo tocante a los salarios?—. De por medio ha de aparecer una cierta dosis de pragmatismo hábil y conciliador, capaz de producir fórmulas aceptables para las partes interesadas. Y todo esto ha de conducir a la elaboración de la política y los programas de salarios y beneficios económicos adicionales, lo mismo que al diseño y a la ejecución de sistemas apropiados de actualización constante del régimen compensatorio del trabajo dependiente.

g) Un esfuerzo adicional, por ahora, es el que se

(61.a.) En un sentido como en otro, también es de tenerse en cuenta que en muchos países los ingresos personales más altos son gravados con tasas impositivas cada vez mayores, en atención a los principios económicos de la *utilidad marginal decreciente* y de que *debe tributar más a la sociedad el que más ganancia obtiene*, conforme a los cuales se procura redistribuir en formas más equitativa la renta nacional, por lo menos en alguna medida. (Es lo que ocurre en la República Dominicana, por ejemplo, con el Artículo 65 de la ley 5911 de Impuesto sobre la Renta —5ta. Categoría—, que establece un tributo complementario sobre la totalidad de la renta neta global de cada persona natural.... Ese gravamen, en base a una tarifa ascendente desde un 3% hasta un 70%, produce un efecto parecido al que se obtiene con la proyección de una Escala Salarial en base a un módulo decreciente, según se puede observar en los gráficos 34 y 69). Tampoco hay que olvidar el criterio de ética social de que tan perniciosa es la extrema riqueza como lo es la suma pobreza. (Ver también el capítulo IX: *Salarios, Costo de Vida y Tributación*).

plasma en el Gráfico 79 que subsigue, representativo de una muestra de valores para proyectar una Tabla Salarial con la primera columna calculada según la Regla de Tres Simple (por vía de un módulo único), y con respectivos aumentos uniformes para distintas franjas, aumentos que se pueden variar de común acuerdo entre las partes a fin de evitar los señalados extremos de incrementos excesivos y exiguos. (Véanse las NOTAS al pié del mencionado Gráfico 79).

Gráfico 79

MUESTRA DE ESCALAS INICIALMENTE PROPORCIONALES (Seg. Gráf. 63) CON AUMENTOS CONSENSUALES FIJOS – POR FRANJAS– (Módulo: \$7.00 para la primera columna)						
			Variaciones Fijas Por Franjas			
			Año 1990		Año 1991	
Grado	Puntos	Salarios año 1989	Aumento	Nuevo Salario	Aumento	Nuevo Salario
1	100	\$700	\$100	\$800	\$100	\$900
21	200	1,400	140	1,540	140	1,680
41	300	2,100	180	2,280	180	2,460
61	400	2,800	220	3,020	220	3,240
81	500	3,500	260	3,760	260	4,020
101	600	4,200	300	4,500	300	4,800
121	700	4,900	340	5,240	340	5,580
141	800	5,600	380	5,980	380	6,360
161	900	6,300	420	6,720	420	7,140
181	1000	7,000	460	7,460	460	7,920

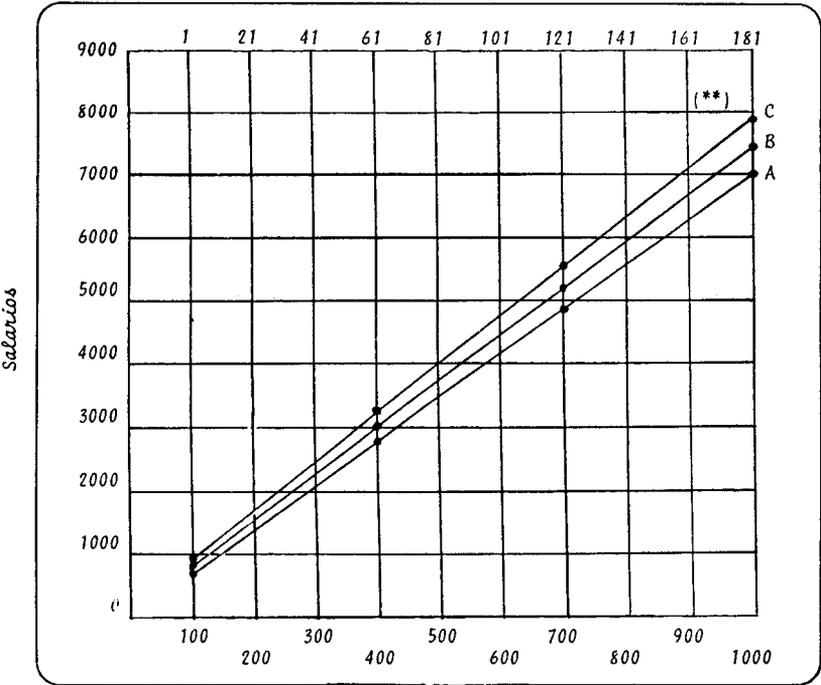
(8) NOTAS:

1. De haberse aplicado la Regla de Tres a todos los casos, los cargos superiores se habrían beneficiado aún más.
2. Se evitan aumentos excesivos y muy exiguos.
3. Los Grados de la franja 1 a 20 recibirían el mismo aumento de \$100; los de la franja 21 a 40 recibirían aumento de \$140; y así sucesivamente, en atención a la complejidad y al nivel relativo de los cargos.
4. El criterio de "igualdad numérica del aumento" se mantiene dentro de cada franja salarial establecida.
5. Este es sólo un ejemplo, entre muchos otros que se pueden elaborar, ya a título de demostración, ya para fines prácticos y reales. (Vease el Gráfico 80, sobre esta misma muestra).

Gráfico 80

**SALARIOS CON ESCALA INICIAL PROPORCIONAL
Y AUMENTOS FIJOS POR FRANJAS*
-Muestra del Gráfico 79-**

GRADOS



(*) Del gráfico 79 sólo se ilustran aquí las diferencias correspondientes a los Grados 1, 61, 121 y 181, para facilitar la comparación con los gráficos 62, 64 y 66.

(**) A: Salarios supuestos para 1989 (aproximación al costo de vida individual al 31-x-87).

B: Salarios con aumentos fijos – por franjas– para 1990.

C: Salarios con aumentos fijos – por franjas– para 1991.

h) Siguiendo el doble criterio de aplicar una sola vez la fórmula de proporción (o Regla de Tres Simple) para elaborar la primera columna salarial, y de absorción posterior de un alza del costo de vida individual equivalente a RD\$355. (o sea un 50% de

\$710.00, conforme al Gráfico 46-A), como valor uniforme a ser utilizado en todos los Grados de Puntos, a título de ejemplo los resultados son los siguientes:

i) Como hemos visto, por ahora no nos queda otro camino que el de seguir indagando en el plano teórico, y de continuar elaborando nuevas fórmulas técnicas cuya aplicación en la vida diaria pueda derivar en resultados cada vez más satisfactorios para las partes envueltas en las relaciones de trabajo.

Llegará el día en que se concilien los factores ya citados, para asegurar aceptable justicia retributiva al trabajador dependiente, auténtica paz laboral en los distintos sectores de cada país; y, con ello, la paz social verdadera y permanente, propiciadora –y a la vez consecuencia– de la cabal realización del individuo y de los grupos humanos.

Gráfico 81

MODULO UNICO (1ra. columna salarial) y AUMENTO UNICO POR ALZA DEL COSTO DE VIDA INDIVIDUAL.					
Grados	Puntos	Módulo Unico	Sueldo Básico 1988(?)	Alza del Costo de vida Individual	Nuevo Sueldo de 1989
1	100	\$7.10	\$7.10	\$355(x)	\$1,065
2	105	7.10	746	355	1,101
3	110	7.10	781	355	1,136
4	115	7.10	817	355	1,172
5	120	7.10	852	355	1,207
100	595	7.10	4,225	355	4,580
140	795	710	5,645	355	6,000
180	995	710	7,065	355	7,420
181	1000	710	7,100	355	7,455

(X)=50% de \$710. (Inflación al consumidor en 1988).**

j) Finalmente no nos queda otro recurso que el de reflexionar y cuestionar, sin saber hasta cuándo, si será posible hallar un método que asegure términos de remuneración que los interesados puedan considerar justos y aceptables. En el mundo curioso y fascinante de los números, y específicamente al reemplazar la famosa "Regla de Tres", creímos tener la fórmula racionalizadora y justiciera por excelencia, en materia salarial; pero es el caso que, para algunos sectores y personas, los resultados de aplicar esa fórmula de proporciones no es satisfactoria, por razones como las que hemos señalado en el literal (f). Se convierte así esta situación en un grave problema, más que en una simple incógnita de orden matemático. —¿Cuál ha de ser la vía cuantitativa que nos dé la solución satisfactoria?— ; —¿o es que por vía matemática lo justo es inaprehensible y no concretable para el ser humano, por las propias carencias de éste?— ...Nos quedaremos por ahora con la esperanza que parece ir implícita en la expresión profunda de uno de nuestros poetas cardinales, quien medita así:

"De imperfecciones se forman
nuestras excelencias,
y es toda la existencia
del hombre un brazo tendido
hacia el turbio POR QUE
de los enigmas".⁶²

Y todavía queremos preguntarnos, con expectante paciencia:

— ¿Nuestras propias carencias nos darán las mejores soluciones...?—

⁶² Domingo Moreno Jiménez, El Poema de la Hija Reintegrada, parte XXII; Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), antología Literaria Dominicana, (I) Poesía; Editora Corripio, C. por A., Santo Domingo, D. N., 1981, página 188.

APENDICE A
ESPECIFICACIONES Y VALORES
DE CARGOS CLAVES
— EN PUNTOS —

(Ver el epígrafe III.4)

LISTA DE CARGOS CLAVES

Grupos Ocupacionales (seg. el Gráfico 17):	Título	Cargo Clave #
1. Trabajo Manual:	Jardinero (Nivel inicial)	1
	Conserje (Nivel inicial)	2
	Vigilante (Nivel inicial)	3
	Mensajero Interno	4
	Mensajero Externo (Motorizado)	5
	Mimeografista (Nivel inicial)	6
	Chofer I (de máquina liviana)	7
	Chofer II (de máquina pesada)	8
2. Oficina y Asistencia Admva:	Oficinista Auxiliar (Nivel inicial)	9
	Oficinista (Mecanógrafo)	10
	Archivista (Nivel inicial)	11
	Almacenista (Nivel inicial)	12
	Secretaria I	13
	Secretaria II	14
	Auxiliar de Compras	15
3. Trabajo Profesional y Técnico:	Plomero (Nivel inicial)	16
	Electricista (Nivel inicial)	17
	Contador II	18
	Programador de Computadora	19
	Analista de Presupuesto (Nivel inicial)	20
	Planificador (Nivel inicial)	21
	Asesor Jurídico	22
	Relacionador Público	23
4. Dirección y Supervisión:	Supervisor de Unidad	24
	Supervisor de Sección	25
	Jefe de Departamento	26
	Sub-Gerente	27
	Gerente	28
	Subdirector General	29
	Director General	30

Cargo Clave 2

CONSERJE (Nivel inicial)

Grupo ocup. 1
Código— —**I. NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Bajo supervisión directa realiza labores de aseo, incluyendo tareas manuales sencillas.

II. DEBERES TÍPICOS:

1. Asear pisos, ventanas, paredes, persianas, ventiladores, baños y utensilios.
2. Limpiar alfombras, mobiliarios y equipos de oficina.
3. Mover equipos y muebles, según se requiera.
4. Ayudar en la carga y descarga de equipos y materiales, según se le instruya.
5. Preparar y servir café, refrigerios y alimentos.
6. Encender, apagar luces, abanicos, máquinas y acondicionadores de aire.
7. Ocasionalmente efectuar labores de mensajería.
8. Otras labores afines y complementarias.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)		
Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos
1 Conocims. generales:	3 años de educación primaria (saber escribir)	15
2 Conocims. específs.:	3 meses de adiestramiento técnico en el área	5
3 Experiencia previa:	2 meses en labor igual o afin.	10
4 Periodo de prueba:	1 mes en este cargo.	5
5 Direcc/supervisión:	No ejerce ninguna.	0
6 Iniciativa:	Mínima, relacionada con el oficio	5
7 Relacs. Personales:	Escasas. Valor superior al de Jardinero.	15
8 Esfuerzo:	Escaso. Valor algo inferior al de Jardinero.	15
9 Condisc. de trabajo:	Algunos factores de molestia. Valor algo inferior al de Jardinero.	30
10 Consec. de errores:	Muy pocas. Valor algo superior al de Jardinero.	10
PUNTUACION TOTAL...		110

IV. OTROS REQUISITOS, NO VALUABLES:

1. Buen trato humano. ESCALA SALARIAL N°.

Cargo Clave 3

VIGILANTE (Nivel inicial)

Grupo ocup. 1
Código--

I. NATURALEZA DEL TRABAJO:

Bajo supervisión directa custodia las propiedades de la institución.

II. DEBERES TIPICOS:

1. Custodiar las instalaciones y propiedades de la institución.
2. Vigilar la entrada y salida de personas, así como el equipo y los vehículos.
3. Velar por que los vehículos parqueados -sean o no de la institución- sean conservados en buen estado físico.
4. Controlar el uso de los parqueos.
5. Contestar el teléfono, fuera de los horarios de trabajo.
6. Colaborar en la carga y descarga de equipo y materiales, según se le instruya.
7. Recibir y entregar las edificaciones y los bienes a su cargo.
8. Otras tareas afines y complementarias.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)		
Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos.
1 Conocims. generales:	3 años de educación primaria.	15
2 Conocims. específs.:	3 meses de adiestramiento técnico en el área	5
3 Experiencia previa:	1 mes en labor igual o afín.	5
4 Periodo de prueba:	1 mes en este cargo.	5
5 Direcc/supervisión:	No ejerce ninguna.	0
6 Iniciativa:	Mínima, relacionada con el oficio.	5
7 Relacs. Personales:	Escasas. Valor algo inferior a Conserje.	10
8 Esfuerzo:	Muy escaso. Valor algo inferior a Conserje.	10
9 Condisc. de trabajo:	Algunos factores de molestia. Valor igual al de Conserje.	30
10 Consec. de errores:	Entre medianas y apreciables. A veces graves en jornadas nocturnas.	35
PUNTUACION. TOTAL..120		

IV. OTROS REQUISITOS, NO VALUABLES:

1. Presentar certificado de buena conducta, expedido por la Policía Nacional. ESCALA SALARIAL N°
2. Buen trato humano.

Cargo Clave 4

MENSAJERO INTERNO

Grupo ocup. 1
Código— —

I. NATURALEZA DEL TRABAJO:

Bajo supervisión directa realiza labores de distribución de correspondencia y tareas sencillas de oficina, conforme se le instruya.

II. DEBERES TIPICOS:

1. Organizar correspondencia para su distribución.
2. Distribuir correspondencia y documentos, así como material gastable.
3. Portar mensajes, principalmente dentro de la institución, y ocasionalmente fuera de ésta, si se requiere.
4. Colaborar en la realización de tareas sencillas de oficina.
5. Realizar otras tareas afines y complementarias.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)		
Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos
1 Conocims. generales:	5 años de educación primaria.	30
2 Conocims. específs.:	6 meses de adiestramiento técnico en el área	10
3 Experiencia previa:	2 meses en labor igual o afín.	10
4 Periodo de prueba:	1 mes en este cargo.	5
5 Direcc/supervisión:	No ejerce ninguna.	0
6 Iniciativa:	Grado mínimo; algo superior a la de Vigilante y Conserje.	10
7 Relacs. Personales:	Escasas. Valor algo infer. a Mensaj. Externo.	15
8 Esfuerzo:	Escaso. Valor inferior a Mensajero Externo.	15
9 Condics. de trabajo:	Algunos factores de molestia. Valor algo inferior al de Mensajero Externo.	35
10 Consecs. de errores:	Pocas. Valor algo inferior a Mensajero Ext.	10
PUNTUACION TOTAL... 140		

IV. OTROS REQUISITOS, NO VALUABLES:

V. ESCALA SALARIAL N°.

1. Buen trato humano.

Cargo Clave 5

MENSAJERO EXTERNO
(Motorizado)Grupo ocup. 1
Código—**I. NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Bajo supervisión directa realiza la distribución y búsqueda de correspondencia fuera de la institución.

II. DEBERES TIPICOS:

1. Organizar correspondencia para su distribución.
2. Distribuir correspondencia y portar mensajes.
3. Portar correspondencia al correo y desde éste.
4. Realizar depósitos bancarios y transportar valores.
5. Colaborar en labores sencillas y rutinarias de oficina.
6. Realizar otras labores afines y complementarias.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)		
Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos
1 Conocims. generales:	6 años de educación primaria.	35
2. Conocims. específs.:	6 meses de adiestramiento téc. en el área.	10
3 Experiencia previa:	3 meses en labor igual o afin.	15
4 Período de prueba:	1 mes en este cargo	5
5 Direcc/supervisión:	No ejerce ninguna.	0
6 Iniciativa:	Escasa; algo superior a Mensajero Interno.	15
7 Relacs. Personales:	Escasas; valor algo super. a Mensaj. Interno.	20
8 Esfuerzo:	Mediano; valor superior a Mensajero Interno.	25
9 Condisc. de trabajo:	Entre medianas y apreciables. Valor algo superior al de Mensajero Interno.	40
10 Consec. de errores:	Pocas. Valor algo superior al de Mensajero Interno.	15
		PUNTUACION TOTAL...180

IV. OTROS REQUISITOS, NO VALUABLES:**V. ESCALA SALARIAL N°**

1. Poseer licencia para conducir vehículo de motor, actualizada.
2. Conocer bien la ciudad.
3. Buen trato humano.

Cargo Clave 7

CHOFER I
(de máquina liviana)

Grupo ocup. 1
Código— —

I. NATURALEZA DEL TRABAJO:

Bajo supervisión directa realiza labores de conducción de vehículos de motor livianos, tales como automóviles, microbuses, camionetas, jeeps, camperos u otros similares.

II. DEBERES TIPICOS:

1. Conducir vehículos livianos para transportados personas, equipos y materiales.
2. Cargar y descargar equipos y materiales livianos transportar en dichos vehículos.
3. Inspeccionar el vehículo a su cargo e informar a su superior acerca de anomalías o desperfectos que observe en el mismo.
4. Realizar reparaciones menores del vehículo a su cargo.
5. Colaborar en tareas de recolección y distribución de correspondencia y documentos.
6. Realizar otras labores afines y complementarias.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)		
Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos
1 Conocims. generales:	6 años de educación primaria.	35
2 Conocims. específs.:	1 año de capacitación en el oficio	20
3 Experiencia. previa:	5 meses en cargo igual o muy similar.	25
4 Período de prueba:	1 mes en este cargo.	5
5 Direcc./supervisión:	No ejerce ninguna.	0
6 Iniciativa:	Entre mediana y escasa; inferior a Chofer II.	25
7 Relacs. Personales:	Escasas.	20
8 Esfuerzo:	Entre escaso y mediano esfuerzo visual y muscular.	35
9 Condics. de trabajo:	Algunos riesgos y molestias; menos d. Chofer II	40
10 Consec. de errores:	Pueden causar algún perjuicio. Valor inferior al de Chofer II.	35
		PUNTUACION TOTAL...240

IV. OTROS REQUISITOS, NO VALUABLES:

1. Poseer licencia para conducir vehículo liviano.
2. Conocer bien la ciudad.
3. Estar en aptitud física para conducir.
4. Buen trato humano.
- V. ESCALA SALARIAL N°.

Cargo Clave 8

CHOFER II
(de máquina pesada)Grupo ocup. 1
Código—**I. NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Bajo supervisión directa realiza labores de conducción de vehículos de motor pesados, tales como autobuses, camiones, patanas y conductores de furgones.

II. DEBERES TIPICOS:

1. Conducir vehículos pesados para transportar equipos y materiales diversos, y eventualmente a grupos de personas.
2. Ayudar en la carga y descarga de equipos y materiales pesados que le corresponda transportar en el vehículo a su cargo.
3. Inspeccionar el vehículo que le esté asignado e informar a su superior acerca de anomalías o desperfectos que observe en el mismo.
4. Realizar reparaciones menores del vehículo a su cargo.
5. Colaborar en tareas varias de transporte de materiales, entrega y recolección de paquetes y documentos.
6. Realizar otras labores afines y complementarias.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)		
Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos
1 Conocims. generales:	6 años de educación primaria.	35
2 Conocims. específs.:	1 1/2 año de capacitación en el oficio.	25
3 Experiencia previa:	6 meses en cargo igual o muy similar.	30
4 Periodo de prueba:	2 meses en este cargo.	10
5 Direcc/supervisión:	No ejerce ninguna.	0
6 Iniciativa:	Entre mediana y escasa; Valor = o superior al de Chofer I.	25
7 Relacs. Personales:	Escasas.	20
8 Esfuerzo:	Entre mediano y apreciable. Valor superior al de Chofer I.	45
9 Condics. de trabajo:	Bastantes riesgos y molestias. Valor superior al de Chofer I.	50
10 Consec. de errores:	Pueden causar mayores perjuicios que los del cargo de Chofer I.	40
PUNTUACION TOTAL...		280

IV. OTROS REQUISITOS, NO VALUABLES:

1. Poseer licencia para conducir vehículos pesado.
2. Conocer bien la ciudad y el país.
3. Estar en aptitud física para conducir.
4. Buen trato humano.
- V. ESCALA SALARIAL N°.

Cargo Clave 9

OFICINISTA AUXILIAR
(Nivel inicial)Grupo ocup. 2
Código— —

I. NATURALEZA DEL TRABAJO:

Bajo supervisión directa realiza trabajos sencillos de oficina, incluyendo mecanografía de documentos menores.

II. DEBERES TIPICOS:

1. Realizar labores variadas y sencillas de mecanografía, tales como cartas, oficios, memorandos y otros documentos menores.
2. Recibir y registrar correspondencia y documentos recibidos.
3. Registrar documentación a ser despachada.
4. Auxiliar en labores de archivo, biblioteca, organización y disposición de documentos.
5. Llevar algún sistema de nómina, tarjetero, kardex y otros medios auxiliares de archivo y de oficina en general.
6. Dar atención a clientes y público que visiten la institución.
7. Otras labores afines y complementarias.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)		
Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos
1 Conocims. generales:	2 años de educación secundaria.	55
2 Conocims. específs.:	1 año de formación técnica en mecanografía.	20
3 Experiencia previa:	3 meses en labores de oficina.	15
4 Periodo de prueba:	1 mes en este cargo.	5
5 Direcc/supervisión:	No ejerce ninguna.	0
6 Iniciativa:	Entre mínima y escasa. Valor algo inferior al de Oficinista (Mecanógrafo).	20
7 Relacs. Personales:	Muy escasas. Valor igual al de Oficinista (Mecanógrafo).	15
8 Esfuerzo:	Mediano esfuerzo visual y táctil. Valor algo inferior al de Oficinista (Mecanógrafo).	35
9 Condisc. de trabajo:	Pocos elementos desagradables. Valor igual a Oficinista y Secretaria I.	35
10 Consec. de errores:	Pueden corregirse sin perjuicio para la entidad. Valor algo inferior al de Oficinista.	20
		PUNTUACION TOTAL...220

IV. OTROS REQUISITOS, NO VALUABLES:

1 Buen trato humano. V. ESCALA SALARIAL N°.

Cargo Clave 10

OFICINISTA
(Mecanógrafo)Grupo ocup. 2
Código--**I. NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Bajo supervisión directa realiza trabajos de oficina de mediana complejidad, principalmente mediante mecanografía y técnicas de archivo.

II. DEBERES TÍPICOS:

1. Realizar labores de oficina de mediana complejidad, con uso de la mecanografía, tales como informes, memorias y correspondencia.
2. Manejar y disponer correspondencia y otros documentos.
3. Controlar el registro de documentación a ser despachada, a cargo de oficinistas auxiliares.
4. Realizar labores generales de oficina, de cierta complejidad, como parte de un equipo secretarial o asistente de un funcionario dirigente.
5. Elaborar, revisar y controlar sistemas de nóminas, tarjeteros y otros dispositivos de oficina en general.
6. Dar atención a clientes y público que visiten la institución.
7. Otras labores afines y complementarias.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)		
Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos
1 Conocims. generales:	4 años de formación secundaria (Bachiller).	65
2 Conocims. específs.:	1 1/2 año de adiestram. en mecanografía.	25
3 Experiencia previa:	5 meses en labores de oficina.	25
4 Período de prueba:	1 mes en este cargo.	5
5 Direcc/supervisión:	No ejerce ninguna.	0
6 Iniciativa:	Entre mínima y escasa. Valor algo superior al de Oficinista Auxiliar.	25
7 Relacs. Personales:	Escasas. Valor igual al de Oficinista Auxil.	15
8 Esfuerzo:	Mediano esfuerzo visual y táctil. Valor igual al de Secretaria I.	40
9 Condisc. de trabajo:	Pocos elementos desagradables. Valor igual al de Secretaria I.	35
10 Consec. de errores:	Pueden corregirse sin perjuicio para la entidad. Valor inferior al de Archivista.	25
PUNTUACION TOTAL...		260

IV. OTROS REQUISITOS, NO VALUABLES:

1. Buen trato humano. V. ESCALA SALARIAL N°.

Cargo Clave 11

ARCHIVISTA
(Nivel inicial)Grupo ocup. 2
Código— —**I. NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Bajo supervisión directa realiza trabajos variados de archivo y disposición de documentos.

II. DEBERES TÍPICOS:

1. Recibir y registrar correspondencia y documentos.
2. Clasificar, codificar desglosar y archivar expedientes, piezas de correspondencias y documentos en general.
3. Localizar dichos tipos de documentos y facilitarlos a destinatarios autorizados.
4. Preparar y mantener al día el cronológico de correspondencia despachada.
5. Elaborar tarjetas, índices y nóminas que se requieran para el sistema de archivo y documentación.
6. Realizar los trabajos de mecanografía que requieran las tareas antes señaladas.
7. Colaborar con los demás empleados del área de archivo.
8. Realizar otras labores afines y complementarias.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)		
Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos
1 Conocims. generales:	4 años de educación secundaria (Bachillerato)	65
2 Conocims. específs.:	2 años de formación técnica en archivo y oficina, o adiestramiento práctico equivalente.	30
3 Experiencia previa:	6 meses en labores de oficina, preferiblemente de archivo.	30
4 Período de prueba:	1 mes en este cargo.	5
5 Direcc/supervisión:	No ejerce ninguna.	0
6 Iniciativa:	Entre escasa y mediana. Valor superior al de Chofer II.	35
7 Relacs. Personales:	Escasas. Valor igual al de Oficinista.	15
8 Esfuerzo:	Entre mediano y apreciable esfuerzo visual y táctil. Valor algo superior al de Oficinista	45
9 Condisc. de trabajo:	Pocos elementos desagradables. Valor superior al de Oficinista.	45
10 Consecs. de errores:	Pueden corregirse sin perjuicio para la entidad. Valor algo superior al de Oficinista	30
PUNTUACION TOTAL...300		

IV. OTROS REQUISITOS, NO VALUABLES:

1. Buen trato humano. V. ESCALA SALARIAL N°.

Cargo Clave 12

ALMACENISTA
(Nivel inicial)Grupo ocup. 2
Código— —

I. NATURALEZA DEL TRABAJO:

Bajo supervisión directa ejecuta labores de recibo, almacenamiento y despacho de materiales y equipos de oficina, y para la producción.

II. DEBERES TÍPICOS:

1. Recibir los materiales y equipos entregados al almacén, verificando cantidad, calidad y especificaciones de los mismos.
2. Emitir notas de entrada y salida de materiales y equipos.
3. Despachar los materiales, herramientas y equipos a ser usados por las dependencias de la institución.
4. Requerir esos tipos de bienes para mantener una existencia adecuada a las necesidades del corto plazo.
5. Confeccionar tarjeteros, kardex y listas que se necesitan para mantener controles adecuados y rápido conocimiento de las existencias.
6. Realizar inventarios periódicos de materiales y equipos en existencia.
7. Elaborar informes periódicos del movimiento de almacén.
8. Ejecutar otras labores afines y complementarias.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)		
Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos
1 Conocims. generales:	4 años de formación secundaria (Bachillerato)	65
2 Conocims. específs.:	2 años de formación técnica en almacenamiento, o adiestramiento práctico equivalente.	30
3 Experiencia previa:	6 meses en labores de oficina, o similares a las de este cargo.	30
4 Periodo de prueba:	2 meses en este cargo.	10
5 Direcc/supervisión:	No ejerce ninguna. 0	
6 Iniciativa:	Entre mediana y apreciable. Valor	
7 Relacs. Personales:	algo inferior al de Secretaria I.	40
8 Esfuerzo:	Escasas. Valor igual al de Chofer I y II.	20
9 Condisc. de trabajo:	Apreciable esfuerzo muscular. Valor algo superior al de Archivista.	50
10 Consecs. de errores:	Bastantes factores de molestias. Valor algo superior al de Archivista.	50
	Pueden corregirse sin perjuicio para la entidad. Valor igual al de Archivista.	30
PUNTUACION TOTAL...		325

IV. OTROS REQUISITOS, NO VALUABLES:

1. Buen trato humano. V. ESCALA SALARIAL N°.

Cargo Clave 13

SECRETARIA I

Grupo ocup. 2

Código— —

I. NATURALEZA DEL TRABAJO:

Bajo supervisión directa realiza labores secretariales sencillas y variadas, como asistente de funcionario dirigente o de una secretaria de grado superior.

II. DEBERES TIPICOS:

1. Colaborar con funcionario dirigente o supervisor en labores variadas de oficina.
2. Tomar dictados y mecanografiar correspondencia y documentos.
3. Redactar correspondencia sencilla.
4. Recibir, archivar y despachar correspondencia y documentos mediante sistema establecido.
5. Recibir y hacer llamadas telefónicas, y dar informaciones al público.
6. Llevar medios sencillos de registro y control de actividades diversas, según le sean asignados.
7. Manejar los equipos y materiales que sean necesarios a su labor.
8. Realizar otras labores afines y complementarias.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)

Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos
1 Conocims. generales:	2 años de educación superior.	75
2 Conocims. específicos:	3 años de formación secretarial.	40
3 Experiencia previa:	7 meses en trabajo secretarial y de oficina.	35
Periodo de prueba:	2 meses en este cargo.	10
5 Direcc/supervisión:	No ejerce ninguna.	0
6 Iniciativa:	Entre mediana y apreciable. Valor algo inferior al de Secretaria II.	45
7 Relacs. Personales:	Algunas, no comprometedoras. Valor inferior al de Secretaria II.	30
8 Esfuerzo:	Mediano esfuerzo mental, visual y táctil. Valor algo inferior al de Secretaria II.	40
9 Condics. de trabajo:	Pocos elementos desagradables. Valor algo inferior al de Secretaria II.	35
10 Consecs. de errores:	Pueden causar perjuicios medianos. Valor algo inferior al de Secretaria II.	40
PUNTUACION TOTAL...350 *		

IV. OTROS REQUISITOS, NO VALUABLES:

1. Magnífico trato humano. V. ESCALA SALARIAL N°.

Cargo Clave 14

SECRETARIA II

Grupo ocup. 2

Código—

I. NATURALEZA DEL TRABAJO:

Bajo supervisión general realiza labores secretariales variadas y de cierta complejidad, como asistente de funcionario dirigente o de una secretaria de grado superior.

II. DEBERES TIPICOS:

1. Colaborar con funcionario dirigente o supervisor en labores de oficina variadas y de mediana complejidad.
2. Tomar dictados y mecanografiar correspondencia y documentos.
3. Redactar correspondencia que le sea asignada por su superior, según patrones existentes o que requiera limitada creatividad.
4. Recibir, archivar y despachar correspondencia y documentos mediante sistema establecido.
5. Recibir y hacer llamadas telefónicas, y dar informaciones a los interesados. Solicitar material gastable y controlar su uso.
6. Llevar medios de registro y control de actividades de su área, según necesidades de ésta.
7. Manejar los equipos y materiales que sean necesarios a su labor, y la Caja Chica si le fuere asignada.
8. Realizar otras labores afines y complementarias.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)

Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos
1 Conocims. generales:	2 años de educación superior.	75
2 Conocims. específs.	3 1/2 años de formación secretarial y de oficina.	45
3 Experiencia previa:	9 meses en trabajo secretarial y de oficina.	45
4 Periodo de prueba:	3 meses en este cargo.	15
5 Direcc/supervisión:	No ejerce ninguna.	0
6 Iniciativa:	Entre mediana y apreciable. Valor superior al de Secretaria I.	50
7 Relacs. Personales:	De medianas cantidad y variedad, algo comprometedoras para la entidad.	40
8 Esfuerzo:	Entre mediano y apreciable (menta, visual y táctil. Valor superior al de Secretaria I.	45
9 Condics. de trabajo:	Exigencias superiores a las de Secretaria I.	40
10 Consecs. de errores:	Pueden causar perjuicios entre medianos y apreciables.	45
PUNTUACION TOTAL...400 *		

IV. OTROS REQUISITOS, NO VALUABLES:

1. Magnifico trato humano. V. ESCALA SALARIAL N°.

Cargo Clave 15

AUXILIAR DE COMPRAS

Grupo ocup. 2

Código— —

I. NATURALEZA DEL TRABAJO:

Bajo supervisión directa realiza trabajos relacionados con la compra de equipos y materiales.

II. DEBERES TIPICOS:

1. Solicitar cotizaciones a los establecimientos que puedan proveer los bienes y servicios necesarios a la entidad.
2. Preparar, mecanografiar y tramitar órdenes de compra, así como otra documentación relacionada con esa actividad.
3. Retirar mercancías de los establecimientos comerciales.
4. Archivar documentos relacionados con las compras.
5. Asentar en los libros correspondientes las órdenes de compras realizadas.
6. Llevar control formal del material gastable bajo su cuidado.
7. Llevar control de las compras efectuadas y los artículos y equipos despachados.
8. Realizar otras labores afines y complementarias.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)		
Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos
1. Conocims. generales:	2 años de formac. super. o práctica equival.	75
2 Conocims. específs.	3 1/2 años de especialización técnica o adiestram. equivalente. (No significa postgrado).	45
3 Experiencia previa:	10 meses de labor igual o similar.	50
4 Período de prueba:	3 meses en este cargo.	15
5 Direcc/supervisión:	No ejerce ninguna.	0
6 Iniciativa:	Entre mediana y apreciable. Valor igual al de Contador II.	55
7 Relacs. Personales:	De mediana importancia, valuales entre Programador de Computad. y Analista Presupuestal	50
8 Esfuerzo:	Mediano esf. mental; apreciable esf. físico. Valor algo inferior al de Contador II.	50
9 Condisc. de trabajo:	Bastante desplazamiento en el mercado. Valor algo superior al de Contador II.	50
10 Consecs. de errores:	Pueden causar algún perjuicio a la entidad o proveedores. Valor algo infer. a Contador II.	60
		PUNTUACION TOTAL...450

IV. OTROS REQUISITOS, NO VALUABLES:

1. Conocer bien las entidades proveedoras.
2. Buen trato humano.

V. ESCALA SALARIAL N°.

Cargo Clave 16

PLOMERO (Nivel inicial)

Grupo ocup. 3
Código--**I. NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Bajo supervisión directa ejecuta trabajos técnicos de plomería, variados y de cierta complejidad.

II. DEBERES TÍPICOS:

1. Instalar, reparar, sustituir y mantener tuberías de agua, válvulas, desagües, cloacas, fregaderos, lavamanos y otros conductos y dispositivos de agua, gas y otras sustancias.
2. Reemplazar equipos metálicos defectuosos.
3. Dar servicios a cisternas y otros depósitos, compatibles con su preparación.
4. Asistir a un encargado de Servicios Generales en actividades afines o complementarias de las de plomería, soldadura, empalmes etc.
5. Elaborar los presupuestos de piezas y materiales necesarios para la ejecución de sus labores.
6. Comprar -o colaborar en la adquisición de-...dichos materiales y piezas.
7. Otras labores afines y complementarias.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)		
Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos
1 Conocims. generales:	6 años de educación primaria.	35
2 Conocims. específs.:	3 1/2 años de capacitación técnica en oficio.	45
3 Experiencia previa:	10 meses en trabajos de plomería.	50
4 Periodo de prueba:	4 meses en este cargo.	20
5 Direcc/supervisión:	No ejerce ninguna.	0
6 Iniciativa:	Apreciable, para resolver problemas del oficio. Valor algo inferior al de Electricista.	50
7 Relacs. Personales.:	Escasas. Valor igual al de Electricista.	20
8 Esfuerzo:	Apreciable esfuerzo general. Valor algo inferior al de Electricista.	50
9 Condisc. de trabajo:	Algunos factores desagradables. Valor inferior al de Electricista.	50
10 Consec. de errores:	Pueden causar bastante daño. Valor superior a Mimeografista.	55
		PUNTUACION TOTAL...375

IV. OTROS REQUISITOS, NO VALUABLES:

1. Conocer bien entidades proveedoras.
2. Buen trato humano. V. ESCALA SALARIAL N°.

Cargo Clave 17

ELECTRICISTA (Nivel inicial) Grupo ocup. 3
Código— —**I. NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Bajo supervisión directa ejecuta trabajos técnicos de mediana dificultad, en el área de electricidad.

II. DEBERES TÍPICOS:

1. Instalar, reparar, sustituir y mantener conexiones eléctricas.
2. Atender requerimientos de instalación o colocación de lámparas, tomacorrientes, enchufes, timbres y paneles eléctricos, abanicos y acondicionadores de aire.
3. Dar servicios a motores de cisternas y de otra naturaleza, en el aspecto eléctrico o electromecánico, conforme a su preparación.
4. Asistir a un encargado de Servicios Generales en actividades afines o complementarias de las de electricidad, electromecánica, soldadura eléctrica, conexiones etc.
5. Elaborar presupuestos de piezas y materiales necesarios para la ejecución de sus labores.
6. Comprar dichos materiales en el mercado, o colaborar en dicha actividad con sus conocimientos.
7. Otras labores afines y complementarias.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)

Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos
1 Conocims. generales:	6 años de educación primaria.	35
2 Conocims. específs.:	4 1/2 años de adiestram. técnico en oficio; ó 6 meses en especializac. inicial de postgrado	55
3 Experiencia previa:	10 meses en trabajo de electricidad.	50
4 Periodo de prueba:	4 meses en este cargo.	20
5 Direcc/supervisión:	No ejerce ninguna.	0
6 Iniciativa:	Apreciable, para resolver problemas del oficio. Valor algo superior al de Plomero.	55
7 Relacs. Personales:	Escasas. Valor igual al de Plomero.	20
8 Esfuerzo:	Apreciable esfuerzo general. Valor algo superior al de Plomero.	55
9 Condics. de trabajo:	Algunos factores de riesgo o peligro. Valor superior al de Plomero.	60
10 Consecs. de errores:	Pueden causar gran daño a personas y bienes. Valor bastante superior al de Plomero.	75
PUNTUACION TOTAL...		425

IV. OTROS REQUISITOS, NO VALUABLES:

1. Conocer bien entidades proveedoras de útiles eléctricos.
2. Buen trato humano.

V. ESCALA SALARIAL N°

Cargo Clave 18

CONTADOR II

Grupo ocup. 3
Código—

I. NATURALEZA DEL TRABAJO:

Bajo supervisión general realiza labores de contabilidad de medianas complejidad y variedad.

II. DEBERES TÍPICOS:

1. Registrar operaciones de ingresos y desembolsos, por distintos conceptos.
2. Llevar los libros, tarjeteros auxiliares o registros auxiliares que le sean asignados.
3. Establecer saldos de las cuentas a su cargo, y verificarlos mediante balances de comprobación.
4. Elaborar estados financieros, o revisarlos a petición superior.
5. Elaborar asientos de cierre, conciliaciones bancarias y análisis de cuentas.
6. Realizar cálculos para preparar cuadros contables.
7. Asistir a su superior en actividades contables y financieras en que sean requeridos sus servicios.
8. Dar consultas contables internas a interesados legítimos en las mismas.
9. Realizar otras labores afines y complementarias.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)		
Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos
1 Conocims. generales:	4 años de formación superior (Lic.).	85
2 Conocims. específs.:	1 1/2 año especializac. en el ramo, o de capacitación práctica en el mismo.	65
3 Experiencia previa:	10 meses de labor igual o similar a la de este cargo.	50
4 Periodo de prueba:	5 meses en este cargo.	25
5 Direcc/supervisión:	No ejerce ninguna.	0
6 Iniciativa:	Entre mediana y apreciable. Valor igual al de Auxiliar de Compras.	55
7 Relacs. Personales:	Entre escasas y medianas, por su frecuencia y diversidad.	30
8 Esfuerzo:	Apreciable esfuerzo mental y visual.	55
9 Condics de trabajo:	Algunos elementos molestos, en grado mayor que los de Supervisor de Unidad.	45
10 Consecs. de errores:	Pueden causar algún perjuicio a la entidad y terceros.	65
PUNTUACION TOTAL...475		

IV. OTROS REQUISITOS, NO VALUABLES:

1. Buen trato humano. V. ESCALA SALARIAL N°

Cargo Clave 19

PROGRAMADOR DE
COMPUTADORAGrupo ocup. 3
Código—**I. NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Bajo supervisión general realiza trabajos de procesamiento de datos en el sistema de computación electrónica.

II. DEBERES TIPICOS:

1. Como asistente técnico del dirigente de procesamiento electrónico, dar mantenimiento a sistemas computarizados de la entidad.
2. Hacer modificaciones necesarias a los programas vigentes.
3. Dar asistencia a las distintas unidades, en el manejo y la ejecución de programas.
4. Adiestrar a los usuarios en el manejo de las terminales.
5. Mantener la copia de seguridad (back-up) de librerías principales.
6. Controlar la impresión de listados, informes y documentos.
7. Mantener la existencia de material gastable.
8. Velar por el mantenimiento de los equipos electrónicos.
9. Realizar otras labores afines y complementarias.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)		
Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos
1 Conocims. generales:	4 años de formación superior (Lic.).	85
2 Conocims. específs.:	1 1/2 año especialización en el ramo, o de capacitación práctica en el mismo.	65
3 Experiencia previa:	1 año de labor igual o similar a la de este cargo.	60
4 Período de prueba:	6 meses en este cargo.	30
5 Direcc/supervisión:	No ejerce ninguna.	0
6 Iniciativa:	Apreciable, en aspecto técnico del cargo. Algo superior al de Contador II.	60
7 Relacs. Personales:	De mediana importancia por su frecuencia y diversidad. Algo superior al de Contador II.	40
8 Esfuerzo:	Apreciable esfuerzo mental.	55
9 Condics. de trabajo:	Algunos elementos molestos y riesgosos.	40
10 Consecs. de errores:	Pueden causar algún perjuicio a la entidad y terceros.	65
PUNTUACION TOTAL...		500

IV. OTROS REQUISITOS, NO VALUABLES:

1. Buen trato humano. V. ESCALA SALARIAL N°.

Cargo Clave 20

ANALISTA DE PRESU-
PUESTO (Nivel inicial)Grupo ocup. 3
Código**I. NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Bajo supervisión general ejecuta labores presupuestarias de mediana dificultad, dando asistencia en la formulación y ejecución de presupuestos.

II. DEBERES TIPICOS:

1. Asistir a su superior en la elaboración de programas operativos y presupuestos.
2. Contribuir al desarrollo de instrumentos de programación de la entidad.
3. Colaborar en la revisión de las estructuras de presupuestos por programas; y analizar los montos fijados a cada objeto de gasto, para determinar cuotas a ser asignadas y ejecutadas.
4. Participar en la coordinación de distribución de asignaciones presupuestarias.
5. Comparar montos asignados y comportamientos de gastos, con los valores de años anteriores, para determinar si se aumentan o no.
6. Verificar y chequear justificaciones de solicitudes presupuestarias y otras operaciones relacionadas con el área.
7. Participar en la elaboración de informes y otros documentos técnicos en materia presupuestal.
8. Participar en reuniones y actividades destinadas al estudio y preparación de nuevos presupuestos.
9. Realizar otras labores afines y complementarias.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)		
Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos
1 Conocims. generales:	4 años de formación superior (Lic.)	85
2 Conocims. específs.:	1 1/2 año especialización en el ramo, o de capacitación práctica en el mismo.	65
3 Experiencia previa:	1 año de labor igual o similar a la de este cargo.	60
4 Período de prueba:	Entre 8 y 9 meses en este cargo.	50
5 Direcc/supervisión:	No ejerce ninguna.	0
6 Iniciativa:	Apreciable, en el orden técnico del cargo.	65
7 Relacs. Personales:	De mediana importancia; algo menor que las de Supervisor de Unidad.	55
8 Esfuerzo:	Apreciable esfuerzo mental; algo superior al de Programador de Computadora.	65
9 Condcis. de trabajo:	Algunos elementos molestos; iguales a las de Progr. de Computadoras.	40
10 Consec. de errores:	Pueden causar algún perjuicio a la entidad y a terceros.	65
PUNTUACION TOTAL...		550

IV. OTROS REQUISITOS, NO VALUABLES:

1. Buen trato humano. V. ESCALA SALARIAL N°

Cargo Clave 21

PLANIFICADOR (Nivel inicial) Grupo ocup. 3

Código —

I. NATURALEZA DEL TRABAJO:

Bajo supervisión general participa activamente en la elaboración de planes, programas y proyectos operativos, y colabora en la evaluación de los mismos.

II. DEBERES TÍPICOS:

1. Asistir a su superior en la elaboración de planes, programas y proyectos de interés institucional.
2. Contribuir al desarrollo de instrumentos técnicos de planificación, programación y proyección; y supervisar algún (os) analistas.
3. Dar seguimiento al medio socioeconómico externo y realizar investigaciones para diseñar políticas y lineamientos previsivos.
4. Estudiar relaciones entre las variables que inciden en el diseño y la ejecución de planes y proyectos.
5. Formular recomendaciones pertinentes, en su área de trabajo.
6. Elaborar métodos y procedimientos para obtener e interpretar estadísticas y otras bases cuantitativas necesarias a la planeación.
7. Controlar la ejecución de metas establecidas en los planes, programas y proyectos de la institución.
8. Participar en los programas de cooperación técnica dirigidos a fortalecer el sistema de planificación de la institución.
9. Participar en la elaboración de informes de su área de trabajo.
10. Realizar otras labores afines y complementarias.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)		
Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos
1 Conocims. generales:	4 años de formación superior (Lic.).	85
2 Conocims. específs.:	1 1/2 año de especialización en el ramo, o de adiestramiento práctico en el mismo.	65
3 Experiencia previa:	1 año de labor igual o similar a la de este cargo.	60
4 Período de prueba:	Entre 9 y 10 meses en este cargo.	65
5 Direcc/supervisión:	Alguna labor de supervis., valuable entre Supervisor de Unidad y Supervisor de Sección	20
6 Iniciativa:	Entre apreciable y alta; algo superior a la de Analista de Presupuesto.	70
7 Relacs. Personales:	De mediana importancia, valuable entre Supervisor de Unidad y Analista de Presupuesto	60
8 Esfuerzo:	Considerable esfuerzo mental, algo superior al de Analista de Presupuesto.	70
9 Condics. de trabajo:	Algunos elementos molestos, iguales a los de Analista de Presupuesto.	40
10 Consecs. de errores:	Pueden causar algún perjuicio a la entidad y a terceros.	65

PUNTUACION TOTAL...600

Cargo Clave 22

ASESOR JURIDICO

Grupo ocup. 3
Código— —**I. NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Asesora a los altos ejecutivos de la institución en asuntos jurídicos y de normatividad interna, y representa a ésta ante instancias dirimientes que requieren amplia formación legal, reglamentaria y contractual.

II. DEBERES TIPICOS:

1. Dar asesoría y emitir consultas a los dirigentes de la entidad.
2. Sustanciar y analizar expedientes, así como preparar informes y recomendaciones acerca de asuntos jurídicos, contractuales, disciplinarios etc.
3. Realizar investigaciones de carácter legal, y asistir a la institución ante órganos administrativos, judiciales y cuasijudiciales.
4. Ayudar a la correcta aplicación de las normas de interés institucional; y dirigir la labor de algún personal auxiliar.
5. Llevar el registro de los tipos de normas que son de interés de la institución.
6. Preparar proyectos de reglamentos, contratos, convenios, resoluciones y otros instrumentos normativos que interesen a la entidad.
7. Participar en instancias internas y externas atinentes a su papel
- 8 Realizar otras labores afines y complementarias.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)		
Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos
1 Conocims. generales:	4 años de formación superior (Lic.)	85
2 Conocims. específs.:	1 1/2 año de especializac. o adiest. práctico.	65
3 Experiencia previa:	1 año de labor similar a la de este cargo.	60
4 Periodo de prueba:	Entre 10 y 11 meses en este cargo. Valuable entre Subgerente y Gerente.	75
5 Direcc/supervisión:	Alguna, valuable entre Supervisor de Unidad y Supervisor de Sección.	20
6 Iniciativa:	Alto grado. Valuable entre Supervisor de Sección y Jefe de Departamento.	75
7 Relacs. Personales:	De mucha importancia; similares a las de Gerente.	80
8 Esfuerzo:	Gran esfuerzo mental y visual; valuable como el de Gerente.	80
9 Condisc. de trabajo:	Algunos elementos molestos; valuables como las de Supervisor de Unidad.	35
10 Consec. de errores:	Pueden causar mucho perjuicio a la entidad o terceros. Valor igual al de Gerente.	75
		PUNTUACION TOTAL...650

IV. OTROS REQUISITOS, NO VALUABLES:

1. Tener buen conocimiento de la legislación y jurisprudencia, en el ramo.
2. Tener magnífico trato humano.
- V. ESCALA SALARIAL N°.

Cargo Clave 23

RELACIONADOR PUBLICO

Grupo ocup. 3

Código— —

I. NATURALEZA DEL TRABAJO:

Bajo supervisión general organiza, coordina y realiza contactos externos de interés institucional, y hace difundir mensajes relacionados con los programas y actividades de la entidad.

II. DEBERES TIPICOS:

1. Como asistente de alto ejecutivo, organizar y procurar contactos externos favorables a la institución.
2. Obtener informaciones útiles a los programas institucionales.
3. Coordinar entrevistas de funcionarios de la entidad con otras organizaciones y medios de comunicación social y privada.
4. Revisar las notas informativas y los documentos a ser publicados.
5. Establecer y mantener vías de comunicación favorables a la entidad.
6. Participar activamente en la organización y coordinación de actividades y eventos sociales de la institución.
7. Coordinar, dirigir o ejecutar la preparación y distribución de publicaciones de la institución, con ayuda de algún(os) asistente(s).
8. Archivar y salvaguardar documentos, informes y datos útiles para los fines institucionales.
9. Representar a la entidad según le sea requerido formalmente.
10. Realizar otras labores afines y complementarias.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)		
Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos
1 Conocims. generales:	4 años de formación superior (Lic.).	85
2 Conocims. específicos:	1 1/2 año de especialización en el ramo, o de adiestramiento práctico en el mismo.	65
3 Experiencia previa:	1 año de labor igual o similar a la de este cargo.	60
4 Período de prueba:	Entre 10 y 11 meses en este cargo. Valuable entre Subgerente y Gerente.	75
5 Direcc./supervisión:	Mediana. Valuable entre Supervisor de Sección y Jefe de Departamento.	35
6 Iniciativa:	Mucha, para prever, programar y dirigir su área de trabajo. Valor igual al de Gerente.	85
7 Relacs. Personales:	De gran importancia por su cantidad, frecuencia y variedad. Valor igual a Director Gral.	90
8 Esfuerzo:	Gran esfuerzo mental y físico para echar adelante su área. Valor igual a Subdirector Gral.	85
9 Condics. de trabajo:	Algunos elementos molestos. Valor algo superior al de Planificación.	45
10 Consecs. de errores:	Pueden causar mucho daño a la entidad o terceros. Valor igual al de Gerente.	75
Puntuación Total...		700

IV. OTROS REQUISITOS, NO VALUABLES:

1. Buenas relaciones nacionales y extranjeras. 2. Facilidad de

Cargo Clave 24

SUPERVISOR DE UNIDAD

Grupo ocup. 4
Código—

I. NATURALEZA DEL TRABAJO:

Ordinariamente bajo el mando de un Supervisor de Sección o de otro funcionario superior, le corresponde supervisar y controlar el trabajo de un pequeño número de empleados.

II. DEBERES TÍPICOS:

1. Actuar en base a las órdenes de su superior inmediato y conforme a normas específicas vigentes.
2. Supervisar, controlar y evaluar en forma estricta el desenvolvimiento laboral de sus subalternos.
3. Ejecutar por sí mismo, y con la colaboración de su personal, las labores y tareas de su responsabilidad.
4. Como subalterno, dar estricto seguimiento a los asuntos que se le encarguen.
5. Cumplir estrictamente todas las reglas específicas de administración del personal.
6. Cumplir estrictamente las previsiones del régimen disciplinario vigente.
7. Preparar informes correspondientes a su área de trabajo.
8. Adiestrar a su personal, o procurar ese adiestramiento.
9. Realizar otras labores afines y complementarias.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)		
Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos
1 Conocims. generales:	3 años de educación superior o de capacitación práctica equivalente.	80
2 Conocims. específs.:	1 año especializ. o adiestram. práct. en el área.	60
3 Experiencia previa:	1 año de labor igual o similar.	60
4 Periodo de prueba:	6 meses en este cargo.	30
5 Direcc/supervisión:	Sobre Unidad o grupo de trabajo equivalente a tal Unidad.	10
6 Iniciativa:	Apreciable, por su trabajo y respecto de sus subalternos.	65
7 Relacs. Personales:	De mediana importancia por su frecuencia y diversidad. Valor inferior a Superv./Sección	65
8 Esfuerzo:	Apreciable; valor inmediato inferior al de Supervisor de Sección	60
9 Condcis. de trabajo:	Algunos elementos molestos o riesgosos.	35
10 Consecs. de errores:	Pueden causar algún perjuicio a la entidad o a terceros.	60
PUNTUACION TOTAL...		525 *

IV. OTROS REQUISITOS, NO VALUABLES:

1. Magnífico trato humano. V. ESCALA SALARIAL N°.

Cargo Clave 25

SUPERVISOR DE SECCION

Grupo ocup. 4

Código— —

I. NATURALEZA DEL TRABAJO:

Ordinariamente bajo el mando de un Jefe de Departamento o de otro funcionario superior, tiene a su cargo la supervisión de un ámbito más restringido que el de Departamento, pero mayor que Unidad.

II. DEBERES TIPICOS:

1. Actuar según las instrucciones de su superior y normas vigentes.
2. Dar supervisión estrecha a sus subalternos, así como controlar y evaluar las labores de éstos.
3. Ejecutar y hacer que se ejecuten fielmente las labores asignadas.
4. Como subalterno, supervisar los asuntos que se le encarguen.
5. Supervisar las unidades o grupos que se le asignen.
6. Observar estrictamente las reglas de administración del personal.
7. Cumplir estrictamente las previsiones del régimen disciplinario.
8. Adiestrar a su personal, o procurar ese adiestramiento.
9. Preparar informes correspondientes a su área de trabajo.
10. Realizar otras labores afines y complementarias.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)		
Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos
1 Conocims. generales:	3 año de formación superior o de capacitación práctica equivalente.	80
2 Conocims. específs.:	1 año especializ. o adiestram. práct. en el área.	60
3 Experiencia previa:	2 años de labor igual o similar a la de este cargo.	70
4 Período de prueba:	8 meses en este cargo.	50
5 Direcc/supervisión:	Sobre Sección o grupo de trabajo equivalente a tal Sección.	25
6 Iniciativa:	Alto grado; superior a la de Supervisor de Unidad e inferior a la de Jefe de Departam.	70
7 Relacs. Personales:	Importancia mediana-apreciable; mayor que la de un Supervisor de Unidad.	65
8 Esfuerzo:	Apreciable; inmediatamente superior al de Supervisor de Unidad.	65
9 Condics. de trabajo:	Algunos elementos molestos o riesgosos; menos que las de Supervisor de Unidad.	30
10 Consecs. de errores:	Pueden causar algún perjuicio a la entidad y a terceros.	60
PUNTUACION TOTAL...575 *		

IV. OTROS REQUISITOS, NO VALUABLES:

1. Magnífico trato humano. V. ESCALA SALARIAL N°.

Cargos Clave 26 JEFE DE DEPARTAMENTO Grupo ocup. 4
 Código— —

I. NATURALEZA DEL TRABAJO:

Ordinariamente bajo el mando de alguno de los dirigentes superiores de la institución, tiene a su cargo funciones de supervisión intermedia, y al efecto cumple lo que aquellos le delegan.

II. DEBERES TÍPICOS:

1. Actuar conforme a las pautas que le imparte su superior jerárquico dentro de las normas establecidas.
2. Impartir instrucciones a sus subalternos, así como controlar y evaluar las labores de éstos.
3. Procurar que se ejecuten a cabalidad los proyectos, subproyectos y actividades puestos a su cargo.
4. Supervisar todas las labores propias de su ámbito de acción.
5. Supervisar las unidades o grupos de trabajo que se le asignen.
6. Participar, como auxiliar de su superior jerárquico, en la administración del personal bajo su mando.
7. Aplicar en su ámbito el régimen disciplinario vigente.
8. Adiestrar a su personal, o procurar ese adiestramiento.
9. Preparar informes de trabajo correspondientes a su área.
10. Realizar otras labores afines y complementarias.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)		
Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos
1 Conocims. generales:	4 años de formación superior o de capacitación práctica equivalente.	85
2 Conocims. específs.	1 1/2 año de especialización en el ramo, o adiestramiento práctico en el mismo.	65
3 Experiencia previa:	2 años de labor igual o similar a la de este cargo.	70
4 Período de prueba:	9 meses en este cargo.	55
5 Direcc/supervisión:	Jefatura de Depto. o división organizacional equivalente.	40
6 Iniciativa:	Alto grado; mayor que la de Supervisor de Sección e inferior a la de Subgerente.	80
7 Relacs. Personales:	Importancia y variedad mayores que Supervisor de Sección, e inferior a la de Subgerente.	70
8 Esfuerzo:	Considerable esfuerzo general; entre Supervisor de Sección y Subgerente.	70
9 Consecs. de errores:	Escasos elementos molestos o riesgosos.	25
10 Consecs. de errores:	Pueden causar apreciable perjuicio a la entidad y a terceros.	65
PUNTUACION TOTAL...		625

IV. OTROS REQUISITOS, NO VALUABLES:

1. Magnífico trato humano. V. ESCALA SALARIAL N°.

Cargo Clave 27

SUB-GERENTE

Grupo ocup. 4

Código— —

I. NATURALEZA DEL TRABAJO:

Bajo el mando del Gerente respectivo dirige y controla las actividades que éste le delegue, y tiene subordinados todos los demás cargos de su ámbito de trabajo.

II. DEBERES TÍPICOS:

1. Actuar conforme a las pautas que le imparta el Gerente del área.
2. Dirigir, controlar y evaluar las actividades que le sean asignadas.
3. Facilitar el seguimiento y la evaluación de los proyectos y actividades de su área, y participar en esos procesos en coordinación con el Gerente de que depende.
4. Como subordinado jerárquico, supervisar los asuntos que se le encarguen.
5. Participar, como asistente del Gerente, en la administración del personal bajo su mando.
6. Aplicar en su ámbito de trabajo el régimen disciplinario vigente.
7. Supervisor los departamentos o secciones que le estén adscritos.
8. Adiestrar a su personal, o procurar ese adiestramiento.
9. Preparar informes correspondientes a su área.
10. Realizar otras labores afines y complementarlas.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)		
Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos
1 Conocims. generales:	4 años de formación superior o capacitación práctica equivalente.	85
2 Conocims. específs.:	1 1/2 año de especialización en el ramo, o adiestramiento práctico en el mismo.	65
3 Experiencia previa:	3 años de labor igual o similar a la de este cargo, u otro ligeramente inferior.	80
4 Período de prueba:	10 meses en este cargo.	70
5 Direcc/supervisión:	Función de Subgerente o similar, valuable entre Jefe de Departamento y Gerente.	55
6 Iniciativa:	Grado similar o ligeramente superior al de Jefe de Departamento.	80
7 Relacs. Personales:	De importancia y variedad mayores que las de Jefe de Departamento.	75
8 Esfuerzo:	Esfuerzo general superior que el de Jefe de Departamento.	75
9 Condi. de trabajo:	Bastante buenas.	20
10 Consec. de errores:	Pueden causar considerable daño a la entidad y a terceros.	70
		PUNTUACION TOTAL...675

IV. OTROS REQUISITOS, NO VALUABLES:

1. Magnífico trato humano. V. ESCALA SALARIAL N°.

Cargo Clave 28

GERENTE

Grupo ocup. 4
Código—**I. NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Bajo el mando del Director General o del Subdirector General es responsable de su área de trabajo, y tiene subordinados los demás cargos adscritos a dicha área.

II. DEBERES TIPICOS:

1. Conforme a las políticas institucionales, le corresponde programar y organizar las actividades en su área.
2. Dirigir, controlar y evaluar todas las labores programadas y las que le sean delegadas.
3. Facilitar el seguimiento y la evaluación de los programas y actividades de su área, y participar en esos procesos.
4. Como delegatorio del Director o del Subdirector, supervisar los asuntos que se le encarguen.
5. Participar, como asistente de sus superiores, en la administración del personal bajo su mando.
6. Aplicar en su ámbito el régimen disciplinario vigente.
7. Dirigir las Subgerencias o Departamentos que le estén adscritos.
8. Adiestrar a su personal, o procurar ese adiestramiento.
9. Preparar los informes correspondientes a su área de trabajo.
10. Realizar otras labores afines y complementarias.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)		
Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos
1 Conocims. generales:	4 años de formación superior o capacitación práctica equivalente.	85
2 Conocims. específ.:	2 años de especialización en el ramo, o capacitación práctica en el mismo.	70
3 Experiencia previa:	4 años de labor igual o similar a la de este cargo, u otro ligeramente inferior.	90
4 Periodo de prueba:	Entre 10 y 11 meses en este cargo.	80
5 Direcc/supervisión:	Función de Gerencia o similar, evaluable entre Subgerente y Subdirector General.	70
6 Iniciativa:	Mucha habilidad para prever, programar y dirigir su área de trabajo.	85
7 Relacs. Personales:	De importancia y variedad mayores que las de Subgerentes.	80
8 Esfuerzo:	Esfuerzo intelectual y dirigencial superior al de Subgerente.	80
9 Condics. de trabajo:	Buenas.	15
10 Consec. de errores:	Pueden causar mucho daño a la entidad o a terceros.	75
PUNTUACION TOTAL...730		

IV. OTROS REQUISITOS, NO VALUABLES:

1. Magnifico trato humano. V. ESCALA SALARIAL N°.

Cargo Clave 29

SUBDIRECTOR GENERAL

Grupo ocup. 4
Código—**I. NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Bajo el mando del Director General de la institución, y conforme a las normas de ésta, realiza funciones directivas en la medida en que le sean delegadas; asiste a aquél en todo lo necesario, y suple su ausencia.

II. DEBERES TÍPICOS:

1. Representar a la institución conjuntamente con el Director General, o como suplente de éste, según lo estatuido.
2. Colaborar con el Director General en las funciones de orientación, dirección, administración y control.
3. Participa en la evaluación de los planes, programas y proyectos.
4. Como delegatorio del Director General, supervisar los asuntos que se le encarguen.
5. Participar, como asistente del Director General, en los procesos de administración del personal.
6. Contribuir a la debida aplicación del régimen disciplinario de la entidad.
7. Contribuir a la formación y al adiestramiento del personal subalterno.
8. Preparar los informes correspondientes a su posición, o que le sean pedidos por el Director General.
9. Realizar otras labores afines y complementarias.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)		
Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos
1 Conocims. generales:	4 años de formación superior, o capacitación práctica equivalente.	85
2 Conocims. específ.:	2 años de especialización en el ramo, o capacitación práctica en el mismo.	70
3 Experiencia previa:	5 años de labor igual o similar a la de este cargo, u otro ligeramente inferior.	100
4 Período de prueba:	Once (11) meses en este cargo.	85
5 Direcc/supervisión:	Función de Subdirección Gral., evaluable entre las de Gerente y Director General.	80
6 Iniciativa:	Alto grado de aptitud para prever, programar y dirigir; de valor igual al de Gerente.	85
7 Relacs. Personales:	De importancia, inherentes a políticas y programas de su área.	85
8 Esfuerzo:	Gran esfuerzo mental para dirigir y controlar a otros.	85
9 Condics. de trabajo:	Muy buenas.	10
10 Consec. de errores:	Pueden causar mucho daño a la entidad o a terceros.	75
PUNTUACION TOTAL...		760

IV. OTROS REQUISITOS, NO VALUABLES:

1. Magnífico trato humano. V. ESCALA SALARIAL N°.

Cargo Clave 30

DIRECTOR GENERAL

Grupo ocup. 4
Código—**I. NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Conforme a normas institucionales orienta, planea, organiza, dirige, controla y evalúa las actividades sustantivas y administrativas de una entidad de mediana magnitud.

II. DEBERES TIPICOS:

1. Representar a la institución para todos los fines legales, estatutarios y administrativos.
2. Orientar, dirigir y controlar las actividades principales y de apoyo de la institución.
3. Evaluar el desarrollo de los planes, programas y proyectos puestos en marcha.
4. Administrar por resultados todo lo atinente al personal de la entidad.
5. Nombrar, contratar, promover y separar al personal, conforme a reglas establecidas.
6. Procurar la debida aplicación de las normas disciplinarias vigentes.
7. Procurar la formación y el adiestramiento del personal de la entidad.
8. Elaborar los informes de su gestión y presentarlos a la instancia correspondiente, si fuere el caso.
9. Realizar otras labores afines y complementarias.

III. VALORACION DE LA CLASE (Ver Gráficos 15 y 24)		
Factores:	Requisitos y Condiciones:	Puntos
1 Conocims. generales:	4 años de formación superior o capacitación práctica equivalente.	85
2 Conocims. específs.:	2 años de especialización en el ramo, o capacitación práctica equivalente.	70
3 Experiencia previa:	5 años de labor igual o similar a la de este cargo, o de otro similar.	100
4 Periodo de prueba:	1 año en este cargo.	100
5 Direcc/supervisión:	Función de dirección de una entidad mediana.	90
6 Iniciativa:	En muy alto grado, para prever y trazar políticas de desarrollo institucional.	90
7 Relacs. Personales:	De grande importancia por su cantidad, frecuencia y variedad.	90
8 Esfuerzo:	Gran esfuerzo mental para dirigir la entidad como un todo.	90
9 Condcis. de trabajo:	Las mejores condiciones físicas posibles en la entidad.	5
10 Consecs. de errores:	Pueden causar grandes daños y perjuicios a la entidad y a terceros.	80
PUNTUACION TOTAL...		800

IV. OTROS REQUISITOS, NO VALUABLES:

1. Magnifico trato humano. V. ESCALA SALARIAL...Nº.

APENDICE B

COMPENDIO ESENCIAL Y EPILOGO

Dijimos que la razón de ser de este manual es la de contribuir, en alguna medida, a que la justicia laboral llegue a ser una realidad en países como el nuestro, principalmente en lo que se refiere a la retribución directa de los trabajadores dependientes. Con esa finalidad hemos expuesto, en orden sucesivo, los temas primordiales que a continuación resumimos:

1. En la Introducción y en la Parte I presentamos un conjunto de conceptos generales y principios específicos en torno a la adecuada y necesaria valoración del trabajo dependiente, señalando como fundamento de esa valoración el hecho indiscutible de que el factor trabajo es anterior y superior al factor capital. Tal valoración incluye metas como las de eliminar los privilegios y la explotación de unos hombres por otros; una mejor distribución de la renta nacional, evitando los extremos de pobreza y riqueza; impedir, ante todo, la pobreza absoluta; y procurar que el trabajador y su familia puedan llevar una vida decorosa mediante el justo disfrute de los bienes de la civilización.

Se plantea que para enfrentar con éxito la cuestión de valorar debidamente el trabajo es necesario tomar diversas medidas, que de modo principal incumben a

los gobiernos nacionales; entre ellas las de mantener niveles satisfactorios de producción, productividad y calidad de los bienes de subsistencia; mantener adecuados términos de comercio interior y exterior; creación de suficientes empleos útiles; fijación de salarios suficientes, por lo menos para la debida nutrición; provisión de eficientes servicios básicos; y adopción de otras medidas políticas, económicas, sociales y laborales...; las cuales garanticen satisfactorios niveles de vida a toda la población, y no sólo a una exigua parte de ésta.

En sentido más estricto la actividad encaminada a valorar debidamente el trabajo que se realiza en relación de dependencia, conlleva los siguientes tipos de elaboraciones: programación y organización; mejoramiento o adopción de las normas necesarias; clasificación, jerarquización y valoración de los cargos; estudio del costo de la vida (individual y familiar); análisis de sueldos y otras compensaciones; evaluación del desempeño individual; etc.

Se pone de manifiesto que la valoración del trabajo es una meta de muy difícil realización, lo que a su vez dificulta la fijación de satisfactorias escalas salariales. Pese a todo ello se afirma que es un imperativo insoslayable el de reconocer la superioridad del hombre frente a los demás componentes de la vida de relación social.

2. En la Parte II se hace referencia a otros requisitos que deben anteceder a la adecuada valoración del trabajo, entre los cuales se pone de resalto la representación eficaz de las partes intervinientes en las relaciones laborales, como son los trabajadores, los empleadores y el propio Estado.

3. En la parte III se trata, en esencia, de lo

importante que es un buen trabajo de valoración objetiva de todos y cada uno de los cargos componentes de cada institución, sobre todo mediante la utilización del Método de Puntos, entre otros procedimientos disponibles; de la dificultad de obtener una línea continua de "puntos" para ordenar —en debida secuencia— los distintos cargos de una entidad o de un sector; los factores y criterios a utilizar en esa labor; y la posibilidad de utilizar más de una tabla de valoración, en un mismo proceso, a fin de lograr la mayor objetividad posible en la materia.

4. En la Parte IV se proponen sendos métodos sencillos y directos para la determinación del costo de vida individual y el costo de vida familiar; se determinan unos módulos o índices utilizados para proyectar escalas de sueldos cada vez más consistentes, racionales y equitativas, en función de las necesidades del trabajador y de sus dependientes; y se hace ver la incidencia que debe tener el encarecimiento de la vida en las nuevas escalas salariales. Sobre este último punto se insiste también en otras partes del manual.

5. En la Parte V se trata de la importancia de los estudios comparativos de sueldos en un mercado laboral dado, de sus pasos principales, de los módulos o índices resultantes al dividir los promedios salariales entre los valores en puntos de cada clase de cargo.

6. En la Parte VI se ilustran algunas formas en que pueden utilizarse los módulos para proyectar nuevas escalas de sueldos; algunos tipos de escalas; una forma de determinación del costo adicional de una nueva escala salarial, al compararla con la nómina de pago vigente; el significado de la "consistencia o proporción interna" de las escalas salariales, y su importancia; los

efectos de aplicar módulos crecientes, decrecientes y únicos en las escalas salariales; algunas demostraciones de la aplicación de la "Regla de Tres Simple"; el significado de la "consistencia externa" en materia salarial; y la utilidad de una previa y racional distribución de puntos, por escalas y grados, para lograr mejores tablas de sueldos.

7. La Parte VII consigna dos tipos de situaciones de gran significación en materia de recompensa del trabajo. El primer tipo se refiere a los sobresueldos por concepto de cargas familiares del trabajador, calculados sobre la base del sueldo inferior en una situación institucional dada. El segundo tipo de situación de contrae a las denominadas "compensaciones adicionales por desempeño meritorio", determinables a partir de los procesos de evaluación de personal.

8. La Parte VIII trata de otras compensaciones extrasalariales, en relación con las cuales se exponen algunos principios básicos; su clasificación; un modelo de "cuadro comparativo" interinstitucional de tales compensaciones; lo que debe entenderse por "participación del trabajador en los beneficios de su organización", así como algunos antecedentes y modalidades de dicha participación.

9. La Parte IX constituye un nuevo esfuerzo por interrelacionar, de un lado, el salario mínimo individual y el costo de vida individual; y, de otro lado, por hacer ver la necesidad de que el salario mínimo general -o sueldo de subsistencia- quede totalmente exento de tributos directos, dado que es una evidente incongruencia que mientras se asigne una remuneración determinada, apenas suficiente para sobrevivir, por otras vías se hagan exacciones a esa

misma remuneración, en perjuicio de la familia. Se sugiere también que no sólo se establezca una exención tributaria equivalente al costo de vida familiar, sino que la misma abarque otros egresos del trabajador, como son sus contribuciones a obras sociales, las cuotas laborales a su cargo, las cuotas que abone para nutrir planes de seguridad, salud, sepelios, jubilación y pensión, etc. Se propone, además, la consecuente modificación de las bases legales y administrativas relacionadas con tales rubros.

10. En la Parte X se expone la utilidad general de aplicar el procesamiento electrónico de datos a las labores de análisis de sueldos y compensaciones adicionales, así como de materias conexas. Se indican algunos renglones importantes, de posibles aplicaciones, se señalan algunas ventajas específicas de esa técnica, y se ilustra con algunos cuadros y gráficos referentes al campo salarial y áreas conexas.

11. La Parte XI se destina a ponderar hasta dónde los términos de "proporcionalidad" y de "igualdad" en materia salarial pueden conducir a resultados que los intervinientes en las relaciones de trabajo hayan de aceptar como justos o equitativos. A tales efectos incluye algunos cuadros, gráficos y conceptos, a partir de los cuales cada lector puede formarse sus propios juicios y criterios en cuanto a la justeza o no justeza de cada una de las fórmulas presentadas. Deja abiertas la expectativa y la posibilidad de que en el futuro se logre conciliar los criterios y factores ilustrados, en el sentido de que se plasmen fórmulas salariales satisfactorias para los empleados y los empleadores.

12. El Apéndice A comprende especificaciones de un total de treinta (30) clases de cargos-claves, utilizados en las Partes III, IV, V y VI del manual, a

título ilustrativo. En cada una de esas especificaciones se ha hecho el esfuerzo de señalar requisitos bien específicos, por factores, con el fin de facilitar el mayor grado de precisión posible al valorar dichos cargos en base al método de puntos.

EPILOGO

Con unos pocos señalamientos hemos de concluir este manual; ellos son los siguientes:

1º) En nuestro país experimentamos una grave carencia de fuentes actualizadas de informaciones atinentes a sueldos, a beneficios económicos adicionales en favor del trabajador dependiente, y a otras materias relacionadas con éstas.

2º) Los datos que ofrecen las fuentes disponibles, muchas veces muestran datos incongruentes entre sí, de difícil compatibilización; y por demás es muy dificultoso obtenerlos, salvo lo que se publica en algunos boletines —ordinariamente atrasados— y en la prensa nacional.

3º) La metodología que se emplea, en uno u otro caso puede ser buena, pero la forma de presentación de los resultados, en términos de cifras e índices, viene a ser de difícil comprensión y manejo para los ciudadanos no especializados en estadísticas, economía y finanzas.

4º) Este último hecho nos movió a concebir y diseñar los métodos y procedimientos que conforman el presente manual, efecto para el cual nos propusimos cuidar -al máximo posible- de que sus contenidos y estilos pudiesen ofrecer las cualidades de ser sencillos, claros y directos, de manera que las

fórmulas y los datos respectivos resultaran fácilmente comprensibles para los más interesados en la cuestión salarial, y aún para los simples lectores.

5º) Aunque se pueda tener como un punto obvio, queremos consignar lo siguiente: lo más importante en este manual no es el conjunto de cifras e índices que el mismo exhibe, los cuales pueden considerarse más o menos verosímiles a una fecha dada, en un medio específico; lo más significativo -y así lo previmos deliberadamente- es el conjunto de métodos e instrumentos que lo componen, los cuales proponemos formalmente a los interesados directos en esta materia, a fin de que se sirvan de los mismos en la medida en que entiendan que les puedan ser de utilidad.

6º) Conforme a lo expuesto en el ordinal anterior, nos propusimos demostrar, por ejemplo, que es perfectamente posible y conveniente determinar ciertos índices o módulos que se puedan utilizar para proyectar escalas de sueldos y de ciertos incentivos. Esos módulos representan precios o valores monetarios de cada "punto" asignado a cada "clase de cargos(s)". Tal aporte implica que la llamada "consistencia interna" de los valores relativos de los cargos se pueda establecer mediante la aplicación de la "Regla de Tres Simple" (o regla de proporciones numéricas). Como se ha visto, un módulo o índice de conversión resulta de la operación de dividir el costo de vida (sea individual o familiar) entre el valor en puntos de los cargos, o de dividir un promedio salarial dado entre dicho valor en puntos. Luego -y con la operación inversa- aplicando el módulo escogido se hace posible obtener los valores monetarios que han de conformar las escalas de una tabla salarial deseada.

Finalmente reiteramos la esperanza de que este manual pueda ser provechoso a las personas y entidades que en una u otra forma participan o tienen que ver en las relaciones de trabajo, desde los ángulos de la enseñanza, la investigación, la asesoría, la difusión y la fácil aplicación de fórmulas remunerativas en la vida diaria del trabajo.

APENDICE C**ACTUALIZACION SALARIAL**

(Un ejemplo sencillo)

A. CRITERIOS BASICOS:

1. Valor mínimo en puntos, del cargo inferior
(ver los Gráficos 12, 13 y siguientes). 100 puntos;
2. Valor máximo en puntos, del cargo superior
(Ver los Gráficos citados) 1,000 puntos;
3. Costo de Vida Individual, del trabajador menos calificado, al 31/10/87
(Ver Gráfico 19) RD\$ 709.80
(Redondeado: 710.00)
4. Módulo uniforme: $\frac{\text{RD\$ 710.}}{100 \text{ pts.}} = \text{RD\$ 7.10}$
(igual a)
5. Si en 1990 el Costo de Vida Individual se duplicó, según se afirma en fuentes oficiales, el nuevo Costo resultante a esa época habrá sido de RD\$1,420.00
6. Así el nuevo Módulo (redondeado) era de: $\frac{1,400}{100 \text{ pts.}}$ " 14.00

B. TABLA SALARIAL PROYECTADA, DE 1991 a 1995

(Para aproximación a niveles deseables):

A partir de los criterios anteriores, en el supuesto de no darse otro agudo proceso inflacionario, se podría proyectar una TABLA DE SALARIOS (obviamente sin considerar el Costo de la Canasta Familiar, sino únicamente el Costo de Vida Individual), en una forma como la siguiente:

Gráfico 82

ACTUALIZACION SALARIAL						
Grado o escala	Valor en Puntos	Sueldos según Módulos Uniformes(*)				
		1991 (Mód: \$16.)	1992 (\$20.)	1993 (\$24.)	1994 (\$28.)	1995 (\$32.)
1	100	RD\$1,600	2,000	2,400	2,800	3,200
2	110	1,760	2,200	2,640	3,080	3,520
3	120	1,920	2,400	2,880	3,360	3,840
4	130	2,080	2,600	3,120	3,640	4,160
5	140	2,240	2,800	3,360	3,920	4,480
6	150	2,400	3,000	3,600	4,200	4,800
7	160	2,560	3,200	3,840	4,480	5,120
89	980	15,680	19,600	23,520	27,440	31,360
90	990	15,840	19,800	23,760	27,720	31,680
91	1,000	16,000	20,000	24,000	28,000	32,000

(*) Relación entre los extremos verticales: De 1 a 10.

También sería posible proyectar TABLAS DE SALARIOS tomando como base el *Costo de Vida Familiar* (*), pero hay que reiterar la advertencia de que los cargos son de desempeño individual en todas las organizaciones, y que por ello su remuneración es igualmente individual.

La satisfacción de las necesidades familiares, como se ha dicho en las partes VII. 1 y VII. 2 de esta obra, preferiblemente debe procurarse mediante los correspondientes *sobresalarios por cargas familiares*, y no a través de las escalas de sueldos en base a las cuales se acostumbra a pagar ordinariamente a cada trabajador individual.

C. PRECAUCION AL ELABORAR TABLAS DE SALARIOS SUCESIVAS

No obstante lo señalado en el presente Apéndice y en otras partes de esta obra, también se deben tener en cuenta las advertencias e interrogantes que hemos planteado en el Capítulo XI, en cuanto a los distanciamientos salariales que se producen entre los cargos inferiores y superiores al aplicar módulos únicos; distanciamientos que pueden significar injusticias.

(*) Hasta finales de abril de 1993 el "Índice de Precios al Consumidor (IPC)" era de RD\$2,037.52, mientras el denominado "Costo de la Canasta Familiar Dominicana" se situaba, en ese mismo momento, en más de cinco mil pesos (RD\$5,385.98), según fuentes tanto oficiales como particulares. Por otra parte, cabe advertir que la exención personal establecida por la nueva legislación tributaria es exactamente de RD\$5,000.00. Estos datos sugieren, fehacientemente, la necesidad de modificar los vigentes niveles de ingresos, tanto individuales como familiares, así como los planes de compensación familiar y social que debe poner en marcha el Gobierno nacional, en conjunción con el sector privado. (Ver Boletines y documentos del Banco Central, acerca de la materia).

Así pues, reiteramos la conveniencia de que se elaboren nuevas fórmulas dirigidas a evitar los extremos salariales indeseables, por vías iguales o similares a las expuestas en las partes XI. 2 y XI. 3, o por otras vías que puedan representar cada vez mayores grados de equidad remunerativa.

APENDICE D**GUIA ALFABETICA DE TEMAS PRINCIPALES:**

Absorción de la inflación: VI. 3, VI. 8; Gráficos 46 y 46-A; (Ver "Inflación" y Cálculos de absorción de la inflación...").

Advenimiento de un estado de justicia, I. 1(c).

Alimentación: Nota 38-a; Gráficos 19 y 20.

Alza del costo de la vida: IV. 3. (Ver "Costo de la Vida"; "su necesaria incidencia en los salarios": IV. 3. in fine; IX. 1 y IX. 2.).

Análisis del "Cuadro Comparativo de Salarios": Cap. V; Gráf. 24. (Ver "Comparación de salarios nominales": Importancia, V. 1; Cuadro comparativo, Gráf. 24).

Base legal del salario mínimo en la República Dominicana: I. 3 (Ver "Salarios"; Normas vigentes, I. 3(a); Exclusión de los servidores del Estado..., I. 3.(b); Algunos comentarios para su modernización, I. 3.C). Beneficios adicionales al salario: (Ver "Compensaciones adicionales...").

Cálculos de absorción de la inflación de precios al consumidor: VI. 3, VI. 8; Gráficos 46, 46-A;

Calorías (Ver "Nutrición-Nutrientes" y "Alimentación"): IV. 1. in fine; nota 38-a. (Ver también

- "Fidel y la Religión", por Frei Betto, Editora Alfa & Omega, Santo Domingo, 1985, pág. 33).
- Canasta familiar (Ver "Cesta de mercado" y "Alimentación"): Nota 38-a.
- Características genéricas de cargos-claves: III. 4. (Ver "Rasgos generales de cargos claves").
- Cargos claves: III. 4. Dos modelos distributivos: Gráficos 12 y 13; (Ver apéndice A).
- Carrera Administrativa: I. 3(c), 5º. (Ver "Servicio Civil").
- Cesta de mercado: Nota 38-a. (Ver "Canasta familiar").
- Comparación de cargos: Gráfico 11.
- Comparación de "relaciones salariales" (Ver "Relaciones"): VI. 7.; Gráficos 44 y 45.
- Comparación de salarios nominales: Cap. V. Importancia, V. 1; Cuadro comparativo, Gráf. 24.
- Compensaciones adicionales al salario: Cap. VIII; Sus principios, VIII. 1; Su clasificación, VIII. 1. in fine; Participación en beneficios, VIII. 2; Antecedentes y modalidades, VIII. 3; Perspectivas en nuestro país, VIII. 4; Gráficos 51 y 51-A.
- Computación electrónica y salarios (Ver "Procesamiento electrónico...": X. Su aplicación al análisis salarial, X. 2; Gráficos 44 y 45).
- Conceptos generales sobre valoración del trabajo: I. 1. (Ver "Valoración de cargos y Valoración del trabajo").
- Concreción del "método de puntuación" en una tabla: III. 5. Gráfico 15.
- Consenso histórico sobre el valor del trabajo: I. 1(a).
- Consistencia externa: VI. 9.
- Consistencia interna (en materia salarial): VI. 5. (Ver "Proporción interna en las escalas...").

- Costo adicional de una nueva escala salarial: VI. 2.
- Costo de la vida: Cap. IV.
- familiar: IV. 2(b); Gráf. 20; nota 38-a.
 - individual: IV. 1(a); Gráf. 19;
- Costo de vida individual y salario mínimo individual: IX. 1; Gráficos 52 y 53.
- Salario mínimo igual al Costo de la vida: IV. 1.
 - Módulos por costo de la vida: IV. 2(d).
 - Alza del costo de la vida; su incidencia en los salarios: IV. 3. Gráficos 19 a 22; (Ver "Inflación").
- Cronograma para estudio salarial: Gráfico 2.
- Cuadro comparativo de salarios: Gráfico 24.
- Cuadro comparativo de beneficios económicos adicionales: Gráficos 51 y 51-A.
- Cuidados y previsiones en la valoración de cargos: III. 5(i). (Ver "Valoración de cargos").
- Delimitación de los niveles jerárquicos, para la valoración de cargos: II. 4. in fine. (Ver "Niveles jerárquicos" y Gráficos 3 y 4).
- Dificultad de valorar el trabajo: I. 1 (e).
- Dispersión de salarios promedios, y escalas salariales: V; Gráf. 25-A.
- Distribución de cargos: Gráficos 12 y 13; Apéndice A. (Ver "Cargos claves").
- Distribución previa de "puntos"; su utilidad; dos formas: VI. 10; Gráfico 47; (Ver "Grado-s" y "Puntos...").
- Efectos salariales por distinta exención del Impuesto sobre la Renta: IX. 2; Gráf. 54-A;
- Ejemplo de valoración de cargos claves: Gráf. 17. (Ver "Valoración de cargos").

Escalas de salarios: VI. 4.

-Nuevas escalas: VI.

-Resumen de módulos: VI. 1.

-Costo adicional de una nueva escala: VI. 2.

-Escalas salariales para absorber la inflación: VI. 3.

-Algunos tipos de escalas salariales: VI. 4 (Ver "Tipos de escalas").

-Consistencia interna de las escalas: VI. 5.

-Consistencia externa de las escalas: VI. 9.

Escalas con módulo inicial único y aumento interno constante: Gráficos 65 y 66.

-Imposibilidad de aplicar la "Regla de Tres" manteniendo ciertas puntuaciones: VI. 6.

-Relaciones salariales razonables: VI. 7.

-Modelo de tabla de sueldos para distintos momentos: VI. 8.

-Utilidad de la previa distribución de puntos: VI. 10. (Ver "Tipos de escalas de salarios").

Especificaciones y valores de cargos claves, en puntos: Apéndice A. Capit. III. (Ver "Valor/Valoración...").

Esquema de comparación de cargos: Gráf. 11. (Ver "Comparación de cargos").

Esquema de comparación de puntuaciones: Gráf. 18. (Ver "Puntos. Puntuaciones").

Estructura departamental. (Ver "Modelo de estructura...").

Exención tributaria del salario mínimo general (o de subsistencia): IX. 2. (Ver "Salario de subsistencia; su exención tributaria"; Gráficos 54 y 54-A;

Factores de justicia salarial: Gráf. 1. (Ver "Salario justo"; XI. 1; XI. 2; XI. 3).

- Factores y subfactores de valoración: III. 5(a, b c, d);
Gráficos 14 y 15.
- Formulario para valoración de cargos en puntos:
Gráfico 16. (Ver "Valoración de cargos").
- Gerencia de Personal (modelo): Gráfico 5.
- Grado(s), por puntos terminados en 5 ó CERO: Gráfico
47;
- Graficación de salarios según módulos: Gráficos 61, 62,
64 y 66;
- Grupos ocupacionales: Gráficos 7, 8, 9 y 10; Apéndice
A.
- Guías o Instrucciones para la valoración de cargos; su
utilidad; su contenido esencial: III. 5(h).
- Horas de trabajo: VII. 4. in fine. (Ver "Jornada de
trabajo"; "Pago por horas"; "Remuneración por
rendimiento vs. pago por tiempo o jornada").
- Igualdad: XI. (Ver "Proporcionalidad, igualdad y justicia
en las escalas salariales").
- Imposibilidad de aplicar la Regla de Tres: VI. 5(c); VI.
6; Gráfs. 38, 39, 42. (Ver "Regla").
- Impuestos y salarios: (Ver "Tributación" y "Exención
tributaria": IX. 2).
- Incentivos adicionales por desempeño meritorio: VII.
3; Gráficos 49 y 50. (Ver "Ingresos del
trabajador", "Salarios y "Remuneración por
rendimiento").
- Indices. (Ver "Módulo-s").
- Inflación (de precios al consumidor); Cómo absorberla:
VI. 3; VI. 8; Gráficos 46 y 46-A. (Ver
"Absorción..."). (Ver "Costo de la vida").
- Información sobre sueldos mensuales: Gráfico 23.

Informática y salarios. (Ver "Procesamiento electrónico...": X).

Ingresos del trabajador: VII. 1; VII. 2; VII.3; VII.4; Gráficos 48, 49 y 50. (Ver "Salarios", "Incentivos").

Instrucciones para la valoración de cargos: III. 5(h). (Ver "Guías...").

Instructivo para la valoración de cargos. (Ver "Guías e "Instrucciones").

Interacción de factores en la valoración del trabajo:
II. 2.

Jerarquía de mando en una entidad media: Gráfico 3.

Jornada de trabajo: VII. 4 in fine. (Ver "Horas de trabajo" y "Pago...").

Justicia. (Ver "Proporcionalidad, igualdad y justicia": XI). Justicia salarial (Ver "Salario justo"). Gráficos 67 a 81;

Legislación dominicana sobre salario mínimo: I. 3. (Comentarios para su modernización: I. 3 in fine).

Ley natural y ley social: I. 1(b).

Línea continua de puntos; dificultad de obtenerla: III. 3; Gráficos 11, 12 y 13.

Medios específicos de valoración del trabajo: I. 1 (g).

Medios generales de valoración del trabajo: I. 1. (f).

Métodos de valoración de cargos: III. 2.

Método de gradación o jerarquización: III. 2.(1º);

- " " clasificación o de grados: III. 2.(2º);

- " " comparación de factores: III. 2(3º);

- " " puntuación: III. 2(4º).

(Ver "Línea continua de puntos"; su dificultad:

III. 3; Gráficos 11, 12 y 13).

Modalidades de la participación en beneficios: VIII. 3;
Gráf. 51-A. (Ver "Participación").

Modelo de estructura departamental: Gráfico 4.

Módulo(s): (Indices)

-Concepto: IV;

-Resumen de módulos parciales y generales:

IV. 1.

-Módulos por costo de la vida: IV. 2.

-Módulos por sueldos promedios: V. 3; Gráfico 25;

-Módulos útiles para calcular salarios: Gráfico 26.

-Salarios según módulos por costo de la vida:
Gráficos 21 y 22;

Niveles jerárquicos: II. 4. in fine; Gráficos 3 y 4.

Normas salariales; su debido conocimiento: II. 5.

Nuevas escalas de salarios: VI. (Ver "Escalas"; "Nueva
escala salarial para cubrir costo de vida
individual: Gráf. 27, "Costo adicional de una
nueva escala": Gráf. 28.

Nutrición/Nutrientes: Nota 38-a. (Ver "Ali-
mentación").

Orden elemental de cargos: Gráfico 6.

Organización institucional: II. 4.

Otras compensaciones: VIII. (Ver "Compensaciones
adicionales al salario").

Pago por horas de trabajo: VII. 4. (Ver "Remuneración
por rendimientos", "Pago por tiempo o jornada":
VII. 4. in fine; citas del Cap. VIII, Principios 15
a 27, de la siguiente fuente: OIT, "La
Remuneración por Rendimiento", Ginebra,
1977).

- Pago por jornada (Ver "Pago por horas" y "Remuneración por rendimiento", supra et infra).
- Partes intervinientes en la valoración de cargos: II. 6.
- Participación del trabajador en los beneficios de su organización: VIII. 3; Gráfico 51-A. (Ver "Modalidades").
- Planos de valoración del trabajo: I. 1(h).
- Prerrequisitos inmediatos de la adecuada valoración del trabajo dependiente: II.
- Contextos condicionantes de la valoración del trabajo: II. 1.
 - Interacción de factores: II. 2.
- Programación de acciones institucionales, y del área de clasificación y remuneración: II. 3.
- Organización institucional: II. 4.
 - Delimitación de los niveles jerárquicos: II. 4.
 - Conocimiento de las normas salariales: II. 5.
 - Representación eficaz de las partes: II. 6.
- Presupuesto familiar. (Ver "Costo de la vida": IV. 1 y nota 38-a).
- Primacía del espíritu: I. 1(c, in fine).
- Principios salariales específicos: I. 2.
- de clasificación y valoración de cargos: I. 2(a).
 - de análisis y fijación de salarios: I. 2(b).
- Procesamiento electrónico en el análisis salarial: X.
- Programación de acciones institucionales, y del área de clasificación y remuneración: II. 3.
- Proporción interna de las escalas: VI. 5. (Ver "Regla de Tres Simple").
- Proporcionalidad, igualdad y justicia en las escalas salariales: XI; Gráficos 67 a 81;
- Proyección de salarios mediante módulo general: (Ver "Nuevas escalas de salarios...").
- Puntos. Puntuación(es): III. 2(4^a); III. 3. a III. 8. Gráfico

18. (Ver "Grado-s" y "Distribución previa de puntos": VI. 10; Gráfico 47;

-Puntuaciones terminadas en 5 ó CERO-

Rasgos generales de cargos claves: III. 4.

Regla de Tres (o de proporciones):

-Regla de Tres Simple: VI. 5(c); Gráficos 38, 39, 42; XI; Gráficos 67 a 81;

-Imposibilidad de aplicación de la Regla de Tres (Ej. de imposibilidad de aplicación: VI. 6; Gráfico 43). (Ver "Proporción interna de las escalas": VI. 5).

Relaciones salariales aconsejables, según magnitud de las entidades: VI. 7; Gráficos 44 y 45.

Remuneración (Ver "Salarios").

Remuneración por rendimiento: VII. 4.

-Sistemas: Halsey, Rowan, Barth, Bedaux, Taylor, Merrick, Gantt, Emerson; "primas por aceleración del rendimiento": VII.4. (1ª a 7ª). (Ver también "Pago por horas o jornadas de trabajo").

Representación de las partes para la valoración de cargos: II. 6.

Salario(s):

-Costo de la vida y salarios: IX. 1; Gráficos 52 y 53.

-Modelo de tabla de sueldos para absorber la inflación: VI. 8; Gráficos 46 y 46-A.

-Nueva escala...para cubrir costo de vida individual: Gráfico 27;

-Costo adicional de una nueva escala: Gráfico 28;

-Otras compensaciones: VIII (Ver "Compensaciones adicionales").

-Procesamiento electrónico de salarios: X.

- Relaciones salariales aconsejables: VI. 7; Gráficos 44 y 45
 - Salario de subsistencia; su exención tributaria: IX. 2; Gráficos 54 y 54-A;
 - Salario justo y salario por adecuada interacción de factores: I. 1; I. 2; I. 3; II. 2; Gráfico 1; XI.
 - Salario mínimo (Base legal en la Rep. Dominicana: I. 3).
 - Salario mínimo igual al costo de la vida: IV. 1; IX.1.
 - Salarios según módulos por costo de vida: Gráficos 21-22;
 - Tributación y salarios: IX.
- Servicio Civil y Carrera Administrativa: I. 3(c), 5ª..
- Sistema decimal; su uso en la confección de la Tabla de Valoración de Cargos: III. 5(e); Gráfico 15.
- Situación mundial y dominicana (en cuanto a valor del trabajo): I. 1(d).
- Situaciones remunerativas especiales: VII.
- Ideas generales: VII. 1.
 - Sobresueldos por cargas familiares: VII. 2.
 - Incentivos adicionales por desempeño meritorio: VII. 3.
 - Remuneración por rendimiento: VII. 4.
- Sobresueldos por cargas familiares: VII. 1.; VII. 2; Gráfico 48.
- Tabla general de salarios, módulos únicos (por columnas): Gráficos 63 y 64;
- Tablas de salarios:
- Comparación de tablas con módulos creciente, único y decreciente: Gráficos 38, 39, 40, 41, 61 y 62; (Ver "Salarios" y "Nuevas escalas de salarios").
- Tabla de valoración de cargos: III. 5; Gráfico 15.

Tipos de escalas de salarios: VI. 4. (Ver "Escalas").

-Escala por apreciación directa, sin módulo, con valor único: Gráf. 29.

-Escalas " " " " " con varios valores: Gráfico 30.

-Escalas de módulo único, una columna: Gráf. 31.

-" " " " " varias columnas: Gráf. 32.

-" " " " " varios módulos horizontales y una sola puntuación: Gráf. 33.

-" " " " " verticales " " " " " columna: Gráf. 34.

-" " " " " continuas; módulo inicial de \$7.10: Gráf. 35.

-" " " " " discontinuas alejadas, módulo inicial de \$7.10: Gráf. 36.

-" " " " " discontinuas superpuestas, mód. " " \$7.10: Gráf. 37.

-Proporciones internas de los salarios (Opción A: Módulo creciente): Gráf. 38.

-" " " " " (Opción B: Módulo decreciente): Gráf. 39.

-" " " " " (Opción C: Módulo único): Gráf. 40.

-" " " " " (Presentación conjunta de los Gráf. 38, 39 y 40): Gráf. 41.

-Ejemplos de aplicación de la Regla de Tres Simple: Gráf. 42 (Ver "Regla de Tres").

Trabajo humano; su valoración: Introducc; Cap. I.

(Ver "Valoración de cargos" y "Valoración del trabajo humano").

Tributación y salarios: IX. 2; Gráf. 54-A; (Ver "Salarios...").

Unidad de valor de los cargos. (Ver "Módulo-s" y "Puntos/Puntuación").

Uniformidad de aumentos. (Ver "Proporcionalidad, igualdad y justicia en las escalas salariales"; ver "Igualdad").

Valor/Valoración de cargos clasificados: III; Gráficos 11 a 18;

- Clasificación y jerarquización previas: III. 1.
 - Especificaciones: Apéndice A.
 - Importancia de la valoración: III. 2.
 - Métodos: III. 2. in fine (Ver "Métodos").
 - Dificultad de una línea continua de puntos: III. 3.
 - Rasgos generales de cargos claves: III. 4.
 - Concreción del "Método de Puntos": III. 5. (Criterios y factores).
 - Cuidados y previsiones: III. 5(i).
 - Criterios básicos y ejemplo de valoración de cargos claves: III. 6.
 - Posible aplicación de dos tablas de valoración: III. 8.
 - Formulario para valorar: Gráfico 16.
- Valoración del trabajo humano: I; II. 1; III etc.
(Ver "Especificaciones": Apéndice A;
- Contextos condicionantes de la valoración del trabajo: II. 1).
 - Ver "Dificultad de valorar el trabajo": II.1 (e).

BIBLIOGRAFIA

- Academia de Ciencias de la URSS. Insituto de Economía.
Manual de economía política. — 3. ed. — México: Editorial Grijalbo, 1962.
- Alcalá-Zamora Castillo, Luis — & Guillermo Cabanellas,
Tratado de Política Laboral y Social, 3 tomos, Editorial Heliasta, S. R. L., 2da. edición, Buenos Aires, Argentina, 1976.
- Alemán, P. José Luis, *Esperanzas y Frustraciones de la Reforma Impositiva*, Listín Diario, Santo Domingo, D. N., República Dominicana, 25-V-89.
- Alexander Hamilton Institute, Inc., *Modern Business Reports*, New York 1984.
- Amaro Guzmán, Raymundo, *Administración de Personal*, Impresora de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU), Santo Domingo, D. N., 1974.
- Antonovich, Iván, artículo "El Mundo Actual y el Nuevo Pensamiento Filosófico", El Nuevo Diario, Santo Domingo, D. N., 16-VI-89.
- Arnáiz, P. José, *Comentarios sobre la Encíclica Laborem Exercens del Papa Juan Pablo II*, Listín Diario (Suplemento), Santo Domingo, D. N., 5-XII-81.
- Balmes, Jaime L., *Lógica y Etica*, Editorial Sopena Argentina, S. R. L., 4ta. edición, Buenos Aires, 1945.

- Ballester Hernández, Antonio, *Lecciones de Derecho del Trabajo*, Santo Domingo, D. N., 1966.
- Banco Central de la República Dominicana. *Metodología para el cálculo del índice de precios al consumidor en la República Dominicana*. — Santo Domingo: El Banco, 1979. 680p.
- Barret, Francois, *Historia del Trabajo*, Editorial Universitaria de Buenos Aires (EUDEBA), Cuaderno 36, 1963.
- Betto, Frei, *Fidel y la Religión*, Editora Alfa & Omega, Santo Domingo, D. N. 1985.
- Bezerra de Menezés, Geraldo, *Noventa Años da "Rerum Novarum"*, conferencia, Universidad Católica de Petrópolis, Brasil, el 25-VIII-81.
- Biblia. N. T. *Evangelios*. "Bienaventuranza de los pacificadores". In: (Evangelio según San Mateo, cap. 5, ver. 9).
- Cancio, Omar, *Administración de Jornales y Salarios*, (apuntes de curso), Universidad de Puerto Rico (UPR), 1963.
- Carrel, Alexis, *La Incógnita del Hombre*, Editorial Diana, S. A., México, D. F., 5ta. edición en español, 1960. Traducción del inglés por María Ruiz Ferry.
- Cavalotto, P. Sebastián, *Hay que Repartir de Nuevo*, artículo en el *Listín Diario*, Santo Domingo, D. N., 13 y 19-I-82.
- Córdova Cordovés, Efrén, *Notas tomadas en sendos cursos de Relaciones del Trabajo y Negociación Colectiva*, UPR, 1963 y 1964.
- Costa Rica. Dirección Nacional del Servicio Civil. *Tabla de valoración de cargos*. — San José: La Dirección, 1963.
- Cruz de Colón, Celia. *Comentarios sobre nutrición*. — Santo Domingo: (s.n.), 1989.

- Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, McGraw-Hill, Editorial Calypso, S. A., México, D. F., 1985.
- De Hostos, Eugenio María, *Tratado de Moral* (en Obras Completas), Habana, Cuba, 1939; y Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP), 1982.
- Del Rosario Mota, Gumersindo – & Teresa del Pilar Hidalgo Flores, *Metodología para Calcular Índice de Salario Nominal y su Aplicación en la Economía Dominicana*, Banco Central, Santo Domingo, D. N., 1986.
- Diálogo Tripartito moderado por la Iglesia Católica Dominicana, 1988, Acuerdo sobre Salarios Mínimos y otras materias, acogido por el Comité Nacional de Salarios, Resolución 1/88 del 3-VI-88.
- Dobb, Maurice, *Salarios*, FCE, 3a. edic. en español, México D. F., 1957.
- Dolléans, Edouard, *Historia del Movimiento Obrero*, 3 tomos, Editora Universitaria de Buenos Aires (EUDEBA), 2da. edición, 1962.
- Duarte, Juan Pablo, varias fuentes.
- España. Ministerio de Industria. Servicio Nacional de Productividad Industrial. *Valoración de puestos de trabajo, salarios e incentivos*. –2.ed.– Madrid: El Ministerio. 1967.
- Encíclicas Papales (varias fuentes). Ver la obra *Ocho Grandes Mensajes*, de Jesús Iribarren & José Luis Gutiérrez García, 8va. edición, Madrid, 1975.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), *Informe sobre la situación de la población en países pobres*, El Caribe, Santo Domingo, D. N., 16-II-82.

- France: *Les fonctionnaires de l'Etat*. – París: Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique la documentation Française, 1971. p.51.
- Francia. Centre de Recherche et de Documentation sur la fonction Publique. *Annuaire international de la fonction publique*. – París: Le Centre, 1970-71.
- Gibrán, Jalil, *Máximas y Aforismos*, Alfa & Omega, Santo Domingo, 1986.
- Gran Bretaña. Central Office of Information. *The British civil service*. – London: the Office, 1974. p. 25. (Reference Pamphlet, 122).
- Gobierno de Colombia, Depto. Admvo. del Servicio Civil (DASC) y Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), varios documentos sobre salarios, prima técnica etc.
- Gobierno de Costa Rica, Dirección Nacional del Servicio Civil, *Tabla de Valoración de Cargos*, San José, 1963.
- Gobierno de Ecuador, varios documentos sobre administración de personal.
- Gobierno de España, Ministerio de Industria, Servicio Nacional de Productividad Industrial (SNPI), *Valoración de Puestos de Trabajo, Salarios e Incentivos*, 2da. edición revisada, Madrid, 1967.
- Gobierno de Estados Unidos de América, varios documentos sobre administración de personal y servicio civil.
- Gobierno de Francia, Centre de Recherche et de Documentation sur la Fonction Publique, *Annuaire International de la Fonction Publique*, París, 1970-71.
- Gobierno de la República Dominicana,
— — — Banco Central, *Boletines Mensuales*, etc.

- Comité Nacional de Salarios, *Resolución 1/88* del 3-VI-88.
- *Código de Trabajo, Ley 2920 del 11-VI-51* (Gaceta Oficial Nº. 7309-bis).
- Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP), *Tabla de Valoración de Cargos*, 1981.
- Varias fuentes, varios documentos sobre salarios, ingresos familiares, costo de la vida y otras materias conexas.
- Gobierno de México, varios documentos sobre administración de personal y relaciones del trabajo.
- Gobierno de Puerto Rico, varios documentos sobre administración de personal y relaciones del trabajo.
- Gobierno de Venezuela, Oficina Central de Personal (OCP), *Manual Descriptivo de Clases de Cargos*, Caracas, 1973.
- *Reglamento Parcial sobre los Sistemas de Clasificación de Cargos y de Remuneraciones* (Decreto 1,310 del 6-VI-73).
- Comisión de Administración Pública (CAP), Comisión para la Reforma Integral de la Administración Pública (CRIAP), varios documentos referentes a las materias aquí citadas.
- Henriquez Ureña, Pedro, *Patria de la Justicia*, escrito contenido en sus *Obras Completas* recopiladas y prolongadas por Juan Jacobo de Lara, tomo, V, UNPHU, Santo Domingo, D. N., 1978.
- Hernández Rueda, Lupo, *Manual de Derecho del Trabajo*, 2 tomos, Instituto de Estudios del Trabajo, 3ra. edición, Editora Corripio, C. por A., Santo Domingo, D. N., 1976.
- Herrera Cabral, Rafael, Editorial "*Dos Cuestiones*", Listín Diario, Santo Domingo, D. N., 15-II-85.

- Hostos, Eugenio María de. *"Tratado de Moral"*.
In: — — — —. Obras completas. — (Santo Domingo) Oficina Nacional de Administración y Personal, 1982.
- Iglesia Católica. Papa (1878-1903: León XIII). Encíclica *Rerum Novarum*. — Roma: (s.n.), 1891.
- Iglesia Católica. Papa (1922-1939): Pío XI). Encíclica quadragésimo anno. — Madrid: Apostolado de la Prensa, 1969
- Iribarren, Jesús, & José Luís Gutiérrez García (ver Encíclicas Papales, supra).
- Lacordaire (citado en la tesis *El Salario y Otros Aspectos de Política Social*, vmrr).
- Lanham, E., *Valuación de Puestos*, edición en español, Compañía Editorial Continental, S. A., México, D. F., 1962.
- Lapierre, Claude, *Valoración de Puestos de Trabajo*.
- Lincoln, Abraham, citado en tesis *El Salario...*, vmrr, y en obra de Emil Ludwig (*Lincoln*) obtenida del Padre Franco, Mao, Valverde, República Dominicana, 1957.
- McCinnis, H. Donald, *La Clasificación de Puestos y la Administración de Salarios en el Gobierno* ().
- Maristany, J., *Evaluación de Tareas* ().
- Marx, Carlos, *Trabajo Asalariado y Capital* (1849), Ediciones en Lenguas Extranjeras, Moscú, URSS; traducción del texto alemán de 1891; publicación sin fecha, págs. 5-6. Introducc. de Fed. Engels.
- — — *Salario, Precio y Ganancia*, Informe de 1865, folleto, Londres 1898.
- — — & Federico Engels, *Obras Escogidas*, 3 tomos; traducción al español por Editorial Progreso, Moscú, URSS, 1976.

Masseyeff, René, *El Hambre*, EUDEBA, Cuaderno 34, 2da. edición en español, 1963. Traducción del francés por Mario Testa, Presses Universitaires de France, París, 1956.

Mee, John F., *Personnel Handbook*, The Ronald Press Company, New York, 1958.

Moreno Jiménez, Domingo, *El Poema de la Hija Reintegrada* (parte XXII), contenido en la *Antología Literaria Dominicana*, Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), volumen I, Editora Corripio, C. por A., Santo Domingo, D. N., 1981.

OIT (Organización Internacional del Trabajo):

— — — *Introducción al Estudio del Trabajo*, Ginebra, Suiza, 1957.

— — — *La Evaluación de Tareas*, Ginebra, 1960.

— — — *Encuestas sobre Condiciones de Vida de las Familias*, Ginebra 1961.

— — — *Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones*, edición revisada (1968); 4ta. impresión, Ginebra, 1980.

— — — *La Remuneración por Rendimiento*, Ginebra, 10ma. edición, 1977.

— — — Varios documentos sobre relaciones del trabajo, negociación colectiva, salarios, beneficios adicionales etc.

ONU (Organización de las Naciones Unidas):

— — — *Introduction and Administration of Position Classification and Pay Plans*, New York, 1976 (Ver FAO y OIT).

— — — *Manual de Legislación y Prácticas de Administración Pública* (Políticas, sistemas y prácticas en materia de remuneración), New York, 1967.

- Papa Juan XXIII, Encíclica *Mater et Magistra*, Roma, 15- de mayo 1961.
- Papa Juan Pablo II (Ver Arnatz, P. José).
- Papa León XIII, Encíclica *Rerum Novarum*, Roma, Italia, 1891.
- Papa Pío XI, Encíclica *Quadragesimo Anno* (1931); Apostolado de la Prensa, Madrid, España, 1960.
- Papa Pío XII (ver Encíclicas).
- Perego, Luigi, -& Riccardo Riccardi, *La Valoración del Personal*, Editorial Hispano-Europea, Barcelona, España, 1960.
- Phelps, Orme W., *Introducción a la Economía Laboral*, Tipográfica Editora Argentina, Buenos Aires, 1964.
- Public Administration Service, *A Manual for the Development and Administration of Position and Pay Plans*, Chicago, 1974.
- Quezada, Norberto A., *¿Cuál es el Salario Mínimo Razonable?*, artículo publicado en el Listín Diario, Santo Domingo, D. N., 15 de febrero de 1985, pág. 6.
- República Dominicana. (Leyes, etc). "*Código de trabajo, Ley 2020 del 11-VI-51*". Gaceta oficial (7309)
- Republica Dominicana. Oficina Nacional de Administración y Personal. *Tabla de valoración de cargos*. - Santo Domingo: La Oficina, 1981.
- Reyes Ponce, Agustín, *Administración de Personal*, volumen II, México, D. F., 1976.
- Riccardi, Riccardo (ver Perego, Luigi).
- Rivas G., J. Alberto, *Análisis y Evaluación de Trabajos* (Un método racional para la administración salarial y clasificación de personal), 2da. edición, Lima, Perú, 1971.

Rodríguez Caballero, Teobaldo, *Relaciones del Trabajo en la República Dominicana*, tesis de grado, Facultad de Ciencias Jurídicas, Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), 1968.

Rodríguez R., Víctor Melitón:

- -- *El Salario y Otros Aspectos de Política Social*, tesis de grado, Facultad de Derecho, UASD, 1957;
- -- *Sindicalismo y Administración de Personal*, tesis de Maestría, Escuela de Administración Pública (EAP), UPR, 1964.
- -- *Administración de Personal, manual práctico para los sectores público y privado*, Editora Lozano, Santo Domingo, D. N., 1979.
- -- *Supervisión y Disciplina*, ONAP, 1982;
- -- *Conducta y Capacitación y Valores en el Trabajo*, ONAP, 1982;
- -- Documentos de diversas asesorías en administración de personal, clasificación de cargos y sueldos, 1963 a 1989;
- -- Diversos artículos de prensa sobre relaciones del trabajo, salarios y materias conexas, desde 1958.

San Mateo, 5, 9 (Bienaventuranza de los Pacificadores).

Sellier, Francois & André Tiano, *Economía del Trabajo*, Ediciones Ariel, Barcelona, 1964.

Silié Gatón, José A., *Ética para el Mejor Vivir*, UASD, 1977.

Silva Recio, Luis F., *La Fijación de Salarios por el Estado y su Repercusión sobre las Relaciones Obreros-Patronales en Puerto Rico*, folleto, Instituto de Relaciones del Trabajo, UPR, 1963.

Sistemas de Remuneración por Rendimiento (de Barth, Bedaux, Emerson, Gantt, Halsey, Merrick, Rowan, y Taylor). Ver OIT, "La Remuneración por Rendimiento".

- Stuart Mill, John, *Principios de Economía Política*, Fondo de Cultura Económica (FCE), Editorial Galatea, 2da. edición en español, revisada, México, D. F., 1951.
- Sultan, Paul, *Labor Economics*, Henry Holt and Company, Inc., New York 1959.
- Taylor, Frederick W., *Principios de Administración Científica*, Editorial Argentina de Finanzas y Administración, Buenos Aires, 1944.
- UASD (Universidad Autónoma de Santo Domingo), Informes, reglamentos, manuales y tablas de sueldos e incentivos (cargos administrativos y categorías académicas), elaboradas por VMRR y colaboradores, 1966-68, 1979, 1984-87.
- URSS, Academia de Ciencias, Instituto de Economía, *Manual de Economía Política*, 3a. edición, Editorial Grijalbo S. A., México, D. F., 1962.
- Venezuela. (Leyes, etc.) "Creación de clases de cargos de carrera. Decreto No. 1700". Gaceta oficial, 101 (30349), mar. 1974.
- Venezuela (Leyes, etc.) "Reglamento parcial sobre los sistemas de clasificación de cargos y de remuneraciones. Decreto No. 1,310". Gaceta oficial, 100(1590), jun. 1973.
- Venezuela. Oficina Central de Personal. *Manual descriptivo de clases de cargos*. — Caracas: La Odicina, 1973.
- Villa Mercedes, Nelly Ma., *La Inflación en la Repúb. Dominicana*; tesis, UASD, 1987.
- Wilson Randle, C., *El Contrato Colectivo de Trabajo*, Editorial Letras S. A., México, D. F., 1963.
- Yoder, Dale, *Manejo de Personal y Relaciones Industriales*, Cía. Editorial, S. A., México, D. F., 1ra. edición en español, 1960.

OTRAS FUENTES:

Carta del Atlántico, firmada entre Estados Unidos de América y Gran Bretaña, difundida el 14-VIII-41 (según Masseyeff, ob. cit.).

Cruz de Colón, Celia, *Comentarios sobre Nutrición*, Santo Domingo, D. N., Junio de 1989.

Gobierno y organismos franceses encargados de investigar y dirigir en materia de administración de personal (Conseil Supérieur de la Fonction Publique, de la République Française; Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique; Institute International d'Administration Publique -Centre de Recherche et de Documentation sur la Fonction Publique-, etc).

Informes de estudios salariales realizados por firmas nacionales e internacionales en la República Dominicana, en años recientes.

Informes diversos de asesoría y dirección, en materias de clasificación y valoración de cargos, costo de la vida, análisis y proyección de salarios, como de áreas conexas -a cargo del autor-, principalmente en Santo Domingo, Caracas y Bogotá (de 1962 hasta el presente).

Informes similares a los citados, de otras autoridades.

The British Civil Service; materias similares a las citadas.

U. S. Civil Service; materias similares a las citadas.

COLOFON

Esta primera edición, de 1,000 (un mil) ejemplares, de SALARIOS Y BENEFICIOS DEL TRABAJO, de *Víctor Melitón Rodríguez*, se terminó de imprimir en EDITORA TALLER C. por A., Isabel la Católica 309, Santo Domingo, República Dominicana, en el mes de enero de 1994, con los auspicios del Instituto Tecnológico de Santo Domingo, (INTEC).

=Obras publicadas:

- * *Sindicalismo y Administración de Personal*; 1970 y 1972;
- * *Administración de Personal (Manual práctico para los sectores público y privado)*; 1979;
- * *Administración de Personal en el Servicio Público (conjuntamente con Raymundo Amaro Guzmán)*; ONAP, 1981;
- * *Supervisión y Disciplina*; ONAP, 1982;
- * *Conducta, Capacitación y Valores en el Trabajo*; ONAP, 1982;
- * *A Mao... entre ríos (conjuntamente con Rafael Rodríguez Portes y Georgilio Mella Chavler)*; 1982;
- * *El Trabajo en Equipo en la Administración Moderna*; Biblioteca Nacional; 1992;
- * *Salarios y Beneficios del Trabajo (presente obra)*, INTEC, 1993.

=Obras terminadas, inéditas:

- * *Clasificación de Cargos y Fijación de Metas Individuales*;
- * *Reclutamiento y Selección de Personal*; Elementos para preparar manuales técnicos;
- * *Evaluación del Desempeño*; Elementos para preparar manuales técnicos;
- * *Evolución de la Administración de Personal en la República Dominicana (a pedido de ADOA-RH)*;
- * *Liderazgo y Acción Solidaria: Condiciones de Liberación y Progreso de la República Dominicana*;
- * *La Objetividad en la Administración de personal, máxime en la Evaluación de Méritos*;

