

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN-MANAGUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL**



**TESIS DE MAESTRÍA PARA OPTAR AL GRADO DE MASTER EN DIRECCIÓN Y  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

**Diseño de una propuesta de sistema de valuación de puestos para la  
Empresa Consultora de Servicios Arancelarios (ECSA) en el periodo  
2020 – 2021.**

**AUTOR:**

Lic. Julio Cesar Romero López

**TUTORA:**

Msc. Ana Beteta Morales

**MANAGUA, SEPTIEMBRE 2021**

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>II</b>
<b>CARTA AVAL DEL TUTOR.....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>IV</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 ANTECEDENTES .....	2
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	6
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	8
<b>II. OBJETIVOS.....</b>	<b>9</b>
2.1 OBJETIVO GENERAL .....	9
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
<b>III. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
3.1. ASPECTOS GENERALES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE SALARIOS .....	10
3.1.1 Normas salariales .....	10
3.1.2 Tipos de salario.....	15
3.1.3 Categorías de los puestos.....	21
3.1.4 Satisfacción salarial .....	23
3.1.5 Cultura organizacional.....	25
3.1.6 Estilo de Dirección .....	41
3.1.7 Rotación de personal.....	44
3.1.8 Presupuesto institucional.....	47
3.1.9 Descentralización Administrativa .....	49
3.2. METODOLOGÍA DE VALUACIÓN DE PUESTOS.....	51
3.2.1 Valuación de puestos .....	51
3.2.2 Determinación del valor monetario de los puestos .....	79
3.2.3 Manual de valuación .....	85
3.3. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	86
3.3.1 Comité de valuación .....	86
3.3.2 Metodología de aplicación .....	87
<b>IV. HIPOTESIS.....</b>	<b>88</b>
<b>V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....</b>	<b>89</b>
<b>VI. DISEÑO METODOLOGICO .....</b>	<b>93</b>
6.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	93
6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	93
6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	95
6.4 MÉTODOS PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	96
<b>VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>101</b>
<b>CAPÍTULO NO. 1. PRÁCTICAS Y CONDICIONES QUE SE APLICAN PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LOS SALARIOS EN LOS PUESTOS DE ECSA.....</b>	<b>101</b>
1.1 Perfil institucional de la Empresa Consultora de Servicios Arancelarios - ECSA .....	101
1.2 Análisis de la normativa salarial institucional de ECSA .....	103
1.3 Análisis de los tipos de salarios .....	108
1.4 Categorización de puestos de acuerdo con la Ley 476 – Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa .....	110
1.5 Cantidad de trabajadores según la categorización de puestos contenida en la Ley 476 – Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.....	113
1.6 Análisis de la satisfacción salarial en la Sub Oficina de Acción Operativa de ECSA.....	118
1.7 Determinación del tipo de cultura dominante en la Sub Oficina de Acción Operativa de ECSA.....	128
1.8 Estilo de liderazgo en la Sub Oficina de Acción Operativa de ECSA .....	135

1.9 Cálculo y análisis del índice rotación de personal en ECSA para el periodo 2020 – 2021.....	137
1.10 Capacidad del personal de la División de Recursos Humanos para la administración de los salarios en la empresa .....	139
1.11 Presupuesto institucional destinado al gasto de salarios.....	141
1.12 Análisis de la descentralización administrativa de ECSA .....	142
<b>CAPÍTULO NO. 2. DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA DE VALUACIÓN DE PUESTOS EN LA EMPRESA ECSA .....</b>	<b>151</b>
2.1 Selección de los cargos iniciales que se utilizaran para establecer el método de valuación de puestos en ECSA.....	151
2.2 Análisis de los puestos seleccionados de la Sub Oficina de Acción Operativa de ECSA .....	154
2.3 Preparación de los descriptores de puestos .....	154
2.4 Selección y definición de los factores de valuación de los puestos para establecer el método .....	155
2.5 Ponderación de los factores de valuación.....	161
2.6 Determinación y definición del número de grados de cada factor .....	169
2.7 Determinación del total de puntos que se utilizarán .....	184
2.8 Asignación de puntos a los grados de los factores del puesto .....	184
2.9 Preparación del manual de valuación de puestos.....	192
2.9.1 Índice de factores a utilizar .....	192
2.9.2 Caracterización de los factores y sub factores .....	193
2.9.3 Hoja de trabajo para la evaluación de un puesto en la empresa .....	204
<b>CAPÍTULO NO. 3. DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE VALUACIÓN DE PUESTOS EN ECSA.....</b>	<b>216</b>
3.1 Estimación de los recursos humanos y el tiempo de trabajo necesario para el establecimiento del sistema de valuación de puestos .....	216
3.2 Presupuesto de gastos de salarios de los recursos humanos destinados al establecimiento del sistema valuación de puestos .....	219
3.3 Estimación de los recursos materiales requeridos para el proceso de valuación de puestos .....	220
<b>CAPÍTULO NO. 4. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE VALUACIÓN DE PUESTOS EN LA SUB OFICINA DE ACCIÓN OPERATIVA DE ECSA PARA CONFIRMAR QUE LA METODOLOGÍA DE VALUACIÓN POR PUNTOS ES ADECUADA PARA SU USO.....</b>	<b>223</b>
4.1 Obtención de la autorización superior para aplicar la prueba de validación de la propuesta .....	223
4.2 Conformación del comité de valuación de puestos para la realización de la prueba de la metodología en la Sub Oficina de Acción Operativa de ECSA. ....	223
4.3 Aplicación de la prueba de validación del sistema de valuación por puntos al área seleccionada .....	224
4.3 Resultados obtenidos de la prueba de valuación de puestos en el área seleccionada .....	226
4.3.1 Obtención del valor relativo de los puestos en puntos.....	227
4.3.2 Monetización de los puntos obtenidos y corrección de los salarios .....	233
4.3 Ajustes necesarios a la metodología en base a los resultados de la prueba del sistema de valuación de puestos por puntos .....	247
<b>VIII. CONCLUSIONES .....</b>	<b>252</b>
<b>IX. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>254</b>
<b>X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>256</b>
<b>XI. ANEXOS.....</b>	<b>257</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>GRÁFICA 1.</b> VALORES EN PUNTOS Y SALARIOS .....	80
<b>GRÁFICA 2.</b> LÍNEA DE LA TENDENCIA SALARIAL EN RELACIÓN CON LOS PUNTOS .....	82
<b>GRÁFICA 3.</b> DISTRIBUCIÓN DE PUESTOS SEGÚN LA CATEGORÍA DE JERARQUÍA .....	115
<b>GRÁFICA 4.</b> DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL PERSONAL SEGÚN LA CATEGORÍA DE PUESTOS POR JERARQUÍA .....	116
<b>GRÁFICA 5.</b> DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE PUESTOS POR NATURALEZA .....	117
<b>GRÁFICA 6.</b> DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL PERSONAL POR NATURALEZA .....	118
<b>GRÁFICA 7.</b> DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA SATISFACCIÓN SALARIAL.....	119
<b>GRÁFICA 8.</b> PERCEPCIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO.....	120
<b>GRÁFICA 9.</b> PERCEPCIÓN SOBRE SI LOS JEFES NO TIENEN FAVORITOS .....	122
<b>GRÁFICA 10.</b> PERCEPCIÓN SOBRE EL TRATO IGUALITARIO ENTRE EMPLEADOS.....	123
<b>GRÁFICA 11.</b> PERCEPCIÓN DE LA RELACIÓN TRABAJO – REMUNERACIÓN .....	125
<b>GRÁFICA 12.</b> PERCEPCIÓN DE LA SATISFACCIÓN CON LOS BENEFICIOS ECONÓMICOS .....	126
<b>GRÁFICA 13.</b> PERFIL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN ECSA SEGÚN EL CUESTIONARIO OCAI .....	129
<b>GRÁFICA 14.</b> TIPO DE CULTURA SEGÚN CARACTERÍSTICAS DOMINANTES EN ECSA .....	131
<b>GRÁFICA 15.</b> TIPO DE CULTURA SEGÚN GESTIÓN DE EMPLEADOS EN ECSA.....	132
<b>GRÁFICA 16.</b> TIPO DE CULTURA SEGÚN UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN ECSA.....	133
<b>GRÁFICA 17.</b> TIPO DE CULTURA SEGÚN ÉNFASIS ESTRATÉGICO EN ECSA .....	134
<b>GRÁFICA 18.</b> TIPO DE CULTURA SEGÚN LOS CRITERIOS DE ÉXITO EN ECSA.....	135
<b>GRÁFICA 19.</b> ESTILO DE LIDERAZGO EN ECSA .....	136
<b>GRÁFICA 20.</b> DISTRIBUCIÓN DE LOS PUNTOS SOBRE EL FACTOR: REQUISITOS INTELECTUALES.....	162
<b>GRÁFICA 21.</b> DISTRIBUCIÓN DE LOS PUNTOS SOBRE EL FACTOR: RESPONSABILIDADES .....	163
<b>GRÁFICA 22.</b> DISTRIBUCIÓN DE LOS PUNTOS SOBRE EL FACTOR: ESFUERZO .....	164
<b>GRÁFICA 23.</b> DISTRIBUCIÓN DE LOS PUNTOS SOBRE EL FACTOR: CONDICIONES DE TRABAJO .....	165
<b>GRÁFICA 24.</b> VALOR RELATIVO DE LOS PUESTOS .....	229
<b>GRÁFICA 25.</b> VALORACIÓN DE LOS FACTORES ENTRE TODOS LOS PUESTOS.....	230
<b>GRÁFICA 26.</b> LÍNEA DE TENDENCIA SALARIAL.....	236
<b>GRÁFICA 27.</b> ALINEACIÓN DE LOS NUEVOS SALARIOS CORREGIDOS.....	239
<b>GRÁFICA 28.</b> DELINEACIÓN DE LAS BANDAS SALARIALES.....	246

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>ILUSTRACIÓN 1.</b> EXPECTATIVAS DE SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS Y ORGANIZACIONES .....	24
<b>ILUSTRACIÓN 2.</b> PARTICIPACIÓN DEL INDIVIDUO: COSTOS Y BENEFICIOS EN SU RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN .....	25
<b>ILUSTRACIÓN 3.</b> EL ICEBERG DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	27
<b>ILUSTRACIÓN 4.</b> ESTRATOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	28
<b>ILUSTRACIÓN 5.</b> ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	33
<b>ILUSTRACIÓN 6.</b> TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	38
<b>ILUSTRACIÓN 7.</b> LA ROTACIÓN DE PERSONAL .....	44
<b>ILUSTRACIÓN 8.</b> MÉTODOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS .....	54
<b>ILUSTRACIÓN 9.</b> CATEGORÍAS DE PUESTOS POR ESCALAS .....	58
<b>ILUSTRACIÓN 10.</b> MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN CON BASE EN PUESTOS DE REFERENCIA.....	59
<b>ILUSTRACIÓN 11.</b> CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN CATEGORÍAS .....	59
<b>ILUSTRACIÓN 12.</b> JERARQUIZACIÓN DE FACTORES EN DOS PUESTOS .....	62
<b>ILUSTRACIÓN 13.</b> MATRIZ DE JERARQUIZACIÓN DE FACTORES.....	63
<b>ILUSTRACIÓN 14.</b> MATRIZ DE JERARQUIZACIÓN Y DE VALUACIÓN DE LOS FACTORES.....	64
<b>ILUSTRACIÓN 15.</b> ESCALA COMPARATIVA DE PUESTOS.....	65
<b>ILUSTRACIÓN 16.</b> PROCEDIMIENTO PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL MÉTODO DE PUNTOS PARA LA EVALUACIÓN DE PUESTOS. ....	66
<b>ILUSTRACIÓN 17.</b> ANÁLISIS DEL PUESTO E INFORMACIÓN PARA SU VALUACIÓN. ....	68
<b>ILUSTRACIÓN 18.</b> GRADOS PARA LOS FACTORES DE LOS CONTACTOS Y COMPLEJIDAD DE LOS DEBERES. ....	70
<b>ILUSTRACIÓN 19.</b> PONDERACIÓN DE LOS FACTORES DE VALUACIÓN .....	72
<b>ILUSTRACIÓN 20.</b> HOJA DE TRABAJO PARA EVALUACIÓN DE PUESTOS (500 PUNTOS).....	73
<b>ILUSTRACIÓN 21.</b> PROGRESIONES DE LA ESCALA DE PUNTOS .....	74
<b>ILUSTRACIÓN 22.</b> ESCALA DE PUNTOS.....	75
<b>ILUSTRACIÓN 23.</b> HOJA DE TRABAJO PARA LA EVALUACIÓN DE UN PUESTO DE TRABAJO .....	76
<b>ILUSTRACIÓN 24.</b> DIAGRAMA DE DISPERSIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EVALUADOS .....	83
<b>ILUSTRACIÓN 25.</b> REDACCIÓN DEL MANUAL DE VALUACIÓN. ....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1.</b> CATEGORIZACION DE PUESTOS POR JERARQUIA.....	114
<b>TABLA 2.</b> CATEGORIZACIÓN DE PUESTOS POR NATURALEZA .....	116
<b>TABLA 3.</b> GRADOS DEL SUB FACTOR DE FORMACIÓN ACADÉMICA .....	171
<b>TABLA 4.</b> GRADOS DEL SUB FACTOR DE EXPERIENCIA.....	172
<b>TABLA 5.</b> GRADOS DEL SUB FACTOR DE INICIATIVA E INGENIO .....	173
<b>TABLA 6.</b> GRADOS DEL SUB FACTOR DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	174
<b>TABLA 7.</b> GRADOS DEL SUB FACTOR DE CONOCIMIENTO DE IDIOMAS.....	175
<b>TABLA 8.</b> GRADOS DEL SUB FACTOR DE RESPONSABILIDAD POR PROCESOS DE TRABAJO .....	176
<b>TABLA 9.</b> GRADOS DEL SUB FACTOR DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL .....	177
<b>TABLA 10.</b> GRADOS DEL SUB FACTOR DE RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS .....	178
<b>TABLA 11.</b> GRADOS DEL SUB FACTOR DE AUTONOMÍA EN LAS FUNCIONES .....	179
<b>TABLA 12.</b> GRADOS DEL SUB FACTOR DE RESPONSABILIDAD POR EQUIPOS DE TRABAJO .....	180
<b>TABLA 13.</b> GRADOS DEL SUB FACTOR DE ESFUERZO FÍSICO .....	181
<b>TABLA 14.</b> GRADOS DEL SUB FACTOR DE ESFUERZO MENTAL/VISUAL.....	182
<b>TABLA 15.</b> GRADOS DEL SUB FACTOR DE AMBIENTE DE TRABAJO .....	183
<b>TABLA 16.</b> GRADOS DEL SUB FACTOR DE RIESGOS.....	184
<b>TABLA 17.</b> RESUMEN DE PONDERACIONES Y PROMEDIOS POR FACTOR .....	185
<b>TABLA 18.</b> RESUMEN DE PONDERACIONES Y PROMEDIOS DEL FACTOR REQUISITOS INTELECTUALES.....	186
<b>TABLA 19.</b> RESUMEN DE PONDERACIONES Y PROMEDIOS DEL FACTOR RESPONSABILIDADES .....	186
<b>TABLA 20.</b> RESUMEN DE PONDERACIONES Y PROMEDIOS DEL FACTOR REQUISITOS FÍSICOS .....	186
<b>TABLA 21.</b> RESUMEN DE PONDERACIONES Y PROMEDIOS DEL FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO .....	187
<b>TABLA 22.</b> PUNTOS MÁXIMOS POR FACTOR .....	188
<b>TABLA 23.</b> PUNTOS MÁXIMOS DE LOS SUB FACTORES QUE COMPONEN LOS REQUISITOS INTELECTUALES.....	188
<b>TABLA 24.</b> PUNTOS MÁXIMOS DE LOS SUB FACTORES QUE COMPONEN EL FACTOR DE RESPONSABILIDADES.....	189
<b>TABLA 25.</b> PUNTOS MÁXIMOS DE LOS SUB FACTORES QUE COMPONEN EL FACTOR REQUISITOS FÍSICOS .....	189
<b>TABLA 26.</b> PUNTOS MÁXIMOS DE LOS SUB FACTORES DEL FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO .....	189
<b>TABLA 27.</b> APLICACIÓN DE LOS INTERVALOS A LOS GRADOS INTERMEDIOS .....	191
<b>TABLA 28.</b> ESCALA DE PUNTUACIÓN PARA VALUAR LOS PUESTOS.....	192
<b>TABLA 29.</b> CRONOGRAMA DE TRABAJO EN DÍAS DEL JEFE DE LA OFICINA DE SISTEMA DE CARRERA.....	217
<b>TABLA 30.</b> CRONOGRAMA DE TRABAJO EN DÍAS DEL ASESOR DE RECURSOS HUMANOS.....	218
<b>TABLA 31.</b> CRONOGRAMA DE TRABAJO EN DÍAS DEL ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS .....	218
<b>TABLA 32.</b> DETALLE DEL GASTO POR SALARIOS DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	219
<b>TABLA 33.</b> MATRIZ DE RESULTADOS DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS .....	228

<b>TABLA 34.</b> CANTIDAD DE SALARIOS POR CARGO .....	234
<b>TABLA 35.</b> SALARIOS PROMEDIOS DE LOS OCUPANTES.....	234
<b>TABLA 36.</b> MATRIZ DE DATOS A CORRELACIONAR.....	236
<b>TABLA 37.</b> CORRECCIÓN DE LOS SALARIOS .....	238
<b>TABLA 38.</b> DISTRIBUCIÓN DE LAS CATEGORÍAS SALARIALES.....	242
<b>TABLA 39.</b> PUNTOS MEDIOS POR CATEGORÍA .....	243
<b>TABLA 40.</b> NUEVOS SALARIOS MEDIOS .....	244
<b>TABLA 41.</b> CATEGORÍAS SALARIALES CON SUS 3 NIVELES.....	244

## DEDICATORIA

A la fuerza inmortal y todo poderosa del universo, dueña infinita de la sabiduría y de las estrellas.

A papá y a mamá, las mejores personas que he conocido durante mi vida, en todo sentido y contexto.

A Bennett. Hijo mío, te he de ver, en medio del triunfo que merezcas, renovando el fulgor de mi psique abolida.

A mi hermano, Víctor, quien hizo que los años 90's fueran la mejor década del siglo pasado para ser un niño.

*“Cuando te das cuenta del valor de la vida,  
uno se preocupa menos por discutir sobre el pasado  
y se concentra más en la conservación para el futuro”*

Dian Fossey (1932-1985)

## AGRADECIMIENTOS

A la fuerza inmortal y todo poderosa del universo, por ser bueno, paciente y libramme a mí y a los míos, a este punto, del Covid 19.

A papá y a mamá. Este trabajo y la maestría les pertenecen más a ellos que a mí, pues son verdaderos maestros formadores de hombres.

A Isabel Jiménez. Fue tan valioso tu apoyo, que no hubiera podido sin él. Que la vida te permita ver a tu hijo convertirse en un gran hombre. Que nuestros hijos sean buenos amigos.

A Doña María Estrada, por sus apreciables contribuciones y apoyo.

A Diana Centeno y Joel Laguna, por ser un apoyo infinito. Bien dicen que un hermano no siempre es un buen amigo, pero un buen amigo siempre es un hermano.

De manera muy especial, a la profesora Karla Jissele Castro Almanza, quien me permitió encender una vela en la llama de su conocimiento. Por su apoyo incondicional, paciencia, consejos y respeto, mi gratitud y admiración por siempre.

## CARTA AVAL DEL TUTOR



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**Maestro**  
**Ramfis Muñoz Tinoco**  
**Director**  
**CUDECE - Procomin**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**UNAN – Managua.**

Estimado Maestro Muñoz:

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97 y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: **“Diseño de una propuesta de sistema de valuación de puestos para la Empresa Consultora de Servicios Arancelarios (ECSA) en el periodo 2020 – 2021.”**, como requisito para optar al título de Máster en Dirección y Gestión del Talento Humano, el cual cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de Tesis del Licenciado Julio César Romero López, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo del Licenciado Romero López, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría de Dirección y Gestión del Talento Humano.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los veintitrés días de octubre del año dos mil veintiuno.

---

Msc. Ana de los Ángeles Beteta Morales  
Tutor

## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo diseñar una propuesta de sistema de valuación de puestos para la Empresa Consultora de Servicios Arancelarios (ECSA) durante el periodo 2020 – 2021, considerando la importancia que tiene para la empresa conocer el valor relativo de los cargos en el establecimiento de las retribuciones salariales.

El tipo de investigación que se ha desarrollado es una combinación de carácter explicativa y transversal, a través de un muestreo no probabilístico, por conveniencia y con una muestra seleccionada de 30 trabajadores que pertenecen a la Sub Oficina de Acción Operativa. Como métodos principales de recolección de datos se utilizaron una encuesta de satisfacción salarial, el cuestionario de evaluación de la cultura organizacional, OCAI (Organizational Cultural Assessment Instrument), para la determinación del tipo de cultura del área y del estilo de liderazgo, una entrevista para validar la idoneidad y ponderación de los factores que componen un puesto de trabajo, una guía de observación y una escala de puntuación para la valuación de puestos.

El estudio permitió determinar que existen prácticas y condiciones adversas que se aplican para el establecimiento de los salarios a los puestos, principalmente, el manejo discrecional de las asignaciones salariales. La asignación actual de los salarios en ECSA no está acorde a los requerimientos más importantes que componen y definen los puestos de trabajo. La aplicación de una prueba del método de valuación por puntos en la Sub Oficina de Acción Operativa evidenció la existencia de diferencias porcentuales, de sobrevaloración y subvaloración, entre los salarios actuales y los salarios ajustados por el método. Si bien, los trabajadores desconocen la certeza numérica de la contraposición de los salarios actuales con los ajustados, se comprobó una percepción de falta de equidad, igualdad y justicia laboral, principios que deben regir la administración de las retribuciones salariales.

No obstante, en la empresa se puede establecer la metodología de valuación de puestos por puntos a la que hace referencia el artículo 45 del Reglamento de la Ley 476 – Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, ya que se cuenta con los recursos adecuados para valorar los puestos en función del análisis de los factores técnicos que componen un cargo.

El sistema de valuación de puestos por el método de puntos es adecuado para su utilización en ECSA en la determinación del valor relativo de los puestos y de las categorías salariales idóneas debido a su alto grado de precisión y objetividad.

## I. INTRODUCCIÓN

Esta investigación consiste en el diseño de una propuesta de sistema de valuación de puestos para la Empresa Consultora de Servicios Arancelarios - ECSA. El sistema tiene como objetivo determinar los valores relativos y monetarios de los salarios del personal, asegurando la primacía del principio de equidad interna y de la objetividad en la creación de una estructura de sueldos en la empresa, eliminando las desigualdades internas causadas por prácticas inadecuadas de pago.

La valuación de puestos es una técnica impersonal y objetiva que determina la importancia relativa de los puestos, es decir, no considera a las personas u ocupantes de los puestos, sino que encierra su objetivo sobre los puestos mismos, de acuerdo a su naturaleza. Para ellos es necesario la utilización de un instrumento de medición que permita disgregar el puesto dividido en partes o factores para llegar a la estimación del valor cuantitativo del mismo dentro de la organización.

En virtud del tamaño de la estructura orgánica de la empresa, la investigación se delimitó a un área específica, la Sub Oficina de Acción Operativa, para obtener la información necesaria para el análisis de resultados del estudio, el cual se encuentra dividido en cuatro capítulos.

La recolección de la información se realizó mediante las técnicas de revisión y análisis documental, la encuesta, una entrevista a los jefes de las áreas de la unidad seleccionada y la observación directa. Por medio del proceso, análisis y cruce de la información se obtuvieron los resultados detallados en el presente estudio.

Así mismo, se evaluó una propuesta de metodología de valuación por el método de puntos y fue posible realizar una prueba de la misma, cuyos resultados fueron

satisfactorios y demostraron la idoneidad del sistema, según las condiciones y recursos de la empresa.

Es importante mencionar que los nombres “Empresa Consultora de Servicios Arancelarios – ECSA” y “Sub Oficina de Acción Operativa”, son hipotéticos por efectos de sigilo de la información y a solicitud de la empresa, la cual no permitió que se revelara su nombre real ni el nombre del área bajo estudio.

## 1.1 Antecedentes

Para dar soporte a los resultados de esta tesis, se han consultado una serie investigaciones relacionadas al tema, de las cuales se han seleccionado los siguientes aportes:

### 1.1.1 Antecedentes Teóricos

La presente investigación retoma tres planteamientos fundamentales que tratan sobre la teoría de la valuación de puestos. Estos planteamientos fueron escritos en tres libros que han impactado en la gestión y desarrollo del capital humano a lo largo de los años.

El primer documento de importancia es el libro de R. Wayne Mondy (2010) “Administración de Recursos Humanos”, el cual aborda aspectos conceptuales sobre las remuneraciones salariales, la equidad interna, las principales determinantes de la compensación financiera y los distintos métodos de valuación de puestos.

El segundo libro es de Idalberto Chiavenato (2011) “Administración de Recursos Humanos”, en el cual se presenta un estudio integral sobre la administración de sueldos y salarios, el carácter multivariado de los salarios y la composición de las

compensaciones financieras. Al igual que Mondy, se abordan los distintos métodos de valuación de puestos, enfatizando las formas sobre cómo ajustar correctamente los salarios en base a procedimientos matemáticos, los cuales son retomados y aplicados en el presente estudio.

El tercer libro de importancia para la presente investigación es el de William Werther & Keith Davis (2014) "Administración de Recursos Humanos", en el cual se aborda de manera similar a Mondy y Chiavenato, los aspectos teóricos relacionados directamente con la administración de los salarios y los métodos de valuación de puestos, enfatizando en la determinación de los niveles y en la estructura de las compensaciones financieras.

#### 1.1.2 Antecedentes de Campo

Como antecedentes de la presente investigación, se toman como referencia dos estudios realizados en el extranjero en los últimos diez años sobre metodologías para determinar el valor relativo de los puestos en las organizaciones.

La valuación de puestos, a pesar de ser un tema ampliamente abordado en la teoría de autores reconocidos en la materia de Recursos Humanos, es poco conocido e investigado en Nicaragua por lo cual no se encontraron estudios realizados a nivel nacional que puedan ser mencionados como antecedentes de campo para la presente investigación.

##### 1.1.2.1 Antecedentes Internacionales

Según Bermeo & Salinas (2016), el impacto de la valoración de cargos en el rendimiento del personal en las empresas pecuarias de la ciudad de Guayaquil, efectivamente se presentan falencias por desconocimiento de los métodos de valoración de cargos, situación que genera un bajo rendimiento en la productividad personal.

Así mismo, Bermeo & Salinas también afirma que la incorrecta definición de los perfiles en algunos casos está causando la desvalorización y sobrevalorización de los cargos, lo que también incide directamente con el desarrollo normal de las funciones.

Por su parte, Flores del Ángel (2011), Metodología para la evaluación de puestos como parte de un sistema de compensaciones basado en competencias en una mediana empresa mexicana, refiere que el sistema de compensaciones requiere una gran inversión inicial que se reeditará en beneficios económicos para la organización y quienes pertenecen a ella. Por ello, la valuación de puestos (...) no representa un costo sino una inversión.

También, Flores del Ángel asevera que la aplicación del método de valuación (...) se basa en la obtención de datos cuantitativos para obtener un valor numérico de los puestos, lo que facilita no solo saber el orden del puesto, sino las diferencias entre el valor relativo de los mismos gracias a la utilización de factores, que posteriormente, se pueden transformar en valores monetarios.

## 1.2 Justificación

El sistema de valuación de puestos que se propone en la tesis pretende servir para que la División de Recursos Humanos y la Dirección Superior de ECSA desarrollen una jerarquización sistematizada, ordenada y equitativa de los salarios. Al darle valor a un puesto a través de una estructura lógica, se procura el ajuste razonable de una escala salarial, según las categorías de agrupación de los puestos, que indique la importancia de menor a mayor y viceversa.

La valuación de puestos servirá como una herramienta que permitirá disgregar el puesto en partes o factores para medir el peso relativo del mismo y su importancia

dentro de la empresa, en comparación con otros puestos de naturaleza similar, evidenciando diferencias entre puestos sencillos y complejos, en términos de funciones, requerimientos, actividades y responsabilidades.

Así mismo, se aspira obtener un grado de certeza razonable respecto a la valorización monetaria de los puestos para determinar hasta cuanto está dispuesta a pagar ECSA, según la capacidad presupuestaria, por la ocupación de un cargo dentro de la estructura organizativa.

El presente trabajo contribuirá a fortalecer la gestión administrativa de ECSA en el buen manejo del capital humano, específicamente, en la correcta aplicación del sistema equitativo y coherente de remuneraciones, encaminando a la empresa a convertirse en una empresa moderna y eficiente al servicio del público en general, en correspondencia a los intereses del país.

Esta tesis es un requisito de culminación de estudios de la maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano, en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNAN Managua y representa el compromiso de aportar y fortalecer el conocimiento en provecho de las buenas prácticas administrativas en materia de gestión del talento humano, quien es el actor principal de los cambios que generan el progreso de la humanidad.

### 1.3 Planteamiento del problema

La Empresa Consultora de Servicios Arancelarios tiene a su cargo la administración de los tributos a favor del Estado que gravan el tráfico internacional de mercancías, los cuales aportan el 45% del Presupuesto General de la República. Actualmente, ECSA cuenta con 1,535 trabajadores distribuidos en una estructura de 189 puestos, divididos en Directivos, Ejecutivos y Operativos, de acuerdo con la categorización de puestos contenida en el artículo 24 de la Ley 476 – Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.

Existe una tabla salarial para los cargos, creada y aprobada en el año 2016 a discrecionalidad del Director General y a partir de salarios históricos, sin implementar ningún método de análisis y valuación de puestos y sin establecer criterios para la retribución dentro de las bandas salariales para cada puesto.

Con relación a dicha discrecionalidad, la medida adoptada es la de asignar, en unos casos, un solo salario a ciertos grupos de puestos diferentes por el hecho de pertenecer a una misma unidad o área y en otros, asignar salarios bastante diferenciados en puestos pares de distintas áreas, en ambos casos sin tener en cuenta las diferencias en requerimientos, funciones y responsabilidades que distinguen a un puesto de otro. En este sentido, la asignación de salarios carece de estimaciones sobre el valor relativo entre los puestos y no representa una estructura adecuada de salarios.

Lo anterior genera un desconocimiento sobre cuál es el valor monetario razonable que se debe asignar a los deberes, responsabilidades y otros factores del trabajo contenidos en los descriptores de puestos, imposibilitando un consenso en el orden de las relaciones entre los puestos y lo que ECSA debe pagar por ellos.

Así mismo, la situación propicia desigualdades internas y origina brechas incoherentes entre los niveles salariales. La ausencia de una jerarquía de valores

que se utilice para crear una estructura de salarios equitativa, produce un descontento porque el desorden ocasiona una percepción, entre los trabajadores, de que se pueden recibir mayores ingresos por realizar el mismo o menor nivel de trabajo.

Tal percepción se evidencia a través del diagnóstico de motivación y satisfacción laboral realizado por la oficina de Sistema de Carrera de la División de Recursos Humanos en el año 2019, cuyos resultados revelaron el desacuerdo de los trabajadores con el sistema de retribuciones vigente por no considerarlo un instrumento equitativo. Por otra parte, un número considerable de solicitudes de aumento salarial, aproximadamente 300 (20% del personal), son dirigidas anualmente en forma escrita y verbal tanto a Recursos Humanos como a los supervisores y jefes intermedios en las distintas unidades administrativas. También, la evaluación diagnóstica de los aspectos estructurales y funcionales de ECSA, efectuada a modo de encuesta en el año 2019 mediante la plataforma digital institucional, califica la forma de retribuir a los trabajadores como inadecuada e injusta.

La situación antes expuesta se debe a que la División de Recursos Humanos no cuenta con el personal capacitado en procedimientos de valuación de puestos, evidenciando una falta de conocimiento a nivel institucional para realizar este trabajo.

No obstante, a pesar de la debilidad antes mencionada, en el año 2017 la División de Recursos Humanos realizó esfuerzos en función de un análisis de los factores del trabajo que inciden en las compensaciones salariales, obteniendo como resultado una escala de grados por factor. Sin embargo, a razón del establecimiento de otras prioridades institucionales, el trabajo fue suspendido en su totalidad. Como resultado de esto, la valuación de puestos ha sido excluida de los planes estratégicos y de los programas de compensación institucionales.

Por tanto, es imperante la necesidad de diseñar un sistema de valuación de puestos a fin de analizar los factores del trabajo que interactúan y afectan las compensaciones salariales, establecer la equidad interna, determinar el valor relativo de los puestos y eliminar las desigualdades a través de una estructura lógica de salarios.

#### 1.4 Formulación del Problema

¿Cuáles elementos debe contener un sistema de valuación de puestos para crear una estructura de salarios lógica y equitativa en ECSA?

¿Qué condiciones han motivado el establecimiento de los salarios sin la implementación formal de ningún método de valuación de puestos en ECSA?

¿Cómo debe ser la metodología adecuada para implementar un sistema de valuación de puestos en ECSA?

¿Cuáles son los recursos necesarios en términos humanos y financieros para la implementación de un sistema de valuación de puestos en ECSA?

¿Qué resultados se obtendrían al aplicar el sistema de valuación de puestos diseñado en la tesis a los cargos de una unidad operativa específica de ECSA?

## II. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de sistema de valuación de puestos para la Empresa Consultora de Servicios Arancelarios durante el periodo 2020 – 2021.

### 2.2 Objetivos Específicos

1. Analizar las prácticas y condiciones que se aplican para el establecimiento de los salarios en los puestos de ECSA durante el periodo 2020 – 2021.
2. Definir una metodología de valuación de puestos en ECSA.
3. Determinar los recursos humanos y financieros que se requieren para la implementación de un sistema de valuación de puestos en ECSA.
4. Validar la propuesta de sistema de valuación de puestos a los cargos de una unidad operativa específica de ECSA.

### III. MARCO TEÓRICO

El marco teórico es el producto de la revisión documental y bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, conceptos, posturas de autores y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar (Arias, 2012). Al respecto, en este marco teórico se abordarán los aspectos generales para el establecimiento de salarios, así como los métodos y procedimientos de valuación de puestos según los autores Martha Alles, R. Wayne Mondy, William Werther, Keith Davis e Idalberto Chiavenato.

#### 3.1. Aspectos generales para el establecimiento de salarios

Garantizar la continuidad de las personas en la empresa y cuidar a los empleados clave de la organización tiene mucho que ver con la retribución, la motivación y la satisfacción en un entorno laboral globalizado, competitivo y exigente. La estrategia de capital humano está marcando la diferencia cada vez más y se está convirtiendo en una fuente de ventaja competitiva difícil de imitar. (INCAE, 2017)

En una organización, cada puesto tiene un valor individual. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un puesto si se conoce el valor de ese puesto en relación con los demás puestos de la organización y la situación del mercado. (Chiavenato, 2011).

##### 3.1.1 Normas salariales

Una adecuada gestión del capital humano permite prevenir la fuga del personal más competente, así como concentrar esfuerzos en la atracción de perfiles cualificados, pero eso es sólo la mitad del camino, si no se complementa con las

políticas de retención y la gestión de desarrollo individual de los miembros de la organización. (INCAE, 2017)

De acuerdo con Mondy (2010), la remuneración o compensación es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados.

Así mismo, Mondy conceptualiza los tipos de remuneración financiera y los clasifica en remuneración directa e indirecta. La remuneración directa consiste en el pago que recibe una persona bajo la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. Por otra parte, la remuneración financiera indirecta consiste en todas las retribuciones que no están incluidas en la remuneración financiera directa.

En este orden, Mondy precisa que una política salarial establece lineamientos generales para tomar decisiones de remuneración. Con frecuencia, una organización, ya sea formal o informalmente, establece políticas salariales que determinan si la empresa será un líder en remuneraciones, un seguidor de las remuneraciones o si se esforzará por una posición promedio en el mercado laboral.

Por su parte, Werther & Davis (2014) establecen que una política adecuada de compensación no implica incrementos indiscriminados en los niveles de ingresos económicos del personal; más bien significa adoptar una estrategia realista, que tome en cuenta el interés de la organización a largo plazo, las realidades de los mercados de trabajo nacional e internacional, y el principio ético fundamental de que el trabajo honrado, a cualquier nivel, debe proporcionar una vida digna a cuantos lo llevan a cabo.

Al respecto, Werther & Davis indican que si se compensa de manera adecuada a quienes obtienen los resultados deseados, se refuerza la conducta de las personas que luchan por alcanzar metas importantes.

Es importante destacar que, de acuerdo con Werther & Davis (2014), los objetivos de la administración de las compensaciones son:

- Incorporar personal calificado: las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Debido a que las compañías compiten en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda que imperan en este.
- Retener a empleados actuales: cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. Para prevenir este fenómeno, el nivel de compensación debe ser atractivo y competitivo con relación al mercado en que se encuentra la organización.
- Garantizar la igualdad: la administración de sueldos y salarios postula como objetivo esencial lograr igualdad interna, así como externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la fórmula “igual retribución a igual función”, mientras que la igualdad externa significa que se paga a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.
- Alentar el desempeño adecuado: el pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe en niveles satisfactorios en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad y las nuevas responsabilidades pueden alentarse y reforzarse mediante una adecuada política compensatoria.
- Controlar los costos: un programa racional de compensaciones permite que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.
- Cumplir con las disposiciones legales: al igual que en otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se

inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones debe considerar estos factores y asegurarse de cumplir las disposiciones legales vigentes.

- Mejorar la eficiencia administrativa. Para cumplir los otros objetivos de un adecuado programa de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldos y salarios se deben esforzar por diseñar un programa que se puede administrar con eficiencia.

Por su parte, Chiavenato (2011) define a política salarial como el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y filosofía de la organización respecto de los asuntos de remuneración de sus colaboradores. Por tanto, esos principios y directrices deben guiar las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso individual. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona en razón del aprendizaje, y se perfecciona gracias a su aplicación a situaciones que se modifican con rapidez.

En base a los conceptos anteriores se puede inferir entonces que una política salarial se define como aquellos lineamientos dictados por la organización para orientar las acciones conducentes a fijar las remuneraciones salariales del factor trabajo, de acuerdo con los intereses, necesidades y posibilidades del entorno económico.

En referencia a los elementos que debe contener una política salarial, Chiavenato incluye como necesarios en el contenido de una normativa salarial los siguientes elementos:

- Estructura de puestos y salarios: clasificación de los puestos y las bandas salariales para cada clase de puestos.
- Salarios de admisión: para las diversas escalas salariales; el salario de admisión para cada puesto coincide con el límite inferior de la escala salarial.

Cuando el elemento reclutado no cumple por completo con los requisitos que exige el puesto, el salario de admisión puede descender 10% o 20% del límite mínimo de la escala salarial y se debe ajustar a ese valor después del periodo de prueba, si el ocupante responde a las expectativas.

- Previsión de reajustes salariales: por determinación legal (en sentencias de juicios laborales en torno a contratos colectivos) o espontáneos. Los reajustes salariales pueden ser:
  - a) Reajustes colectivos (o por costo de vida): pretenden restituir el valor real de los salarios ante las variaciones de la coyuntura económica del país o del poder adquisitivo. Cuando los ajustes colectivos son espontáneos, su frecuencia depende de la organización y no representan un derecho adquirido para nuevos ajustes, toda vez que se compensan en la época de los reajustes sindicales.
  - b) Reajustes individuales: complementan los ajustes colectivos y se clasifican como:
    - i. Reajustes por ascenso: se entiende por ascenso el ejercicio autorizado, continuo y definitivo de un puesto distinto del actual en un nivel funcional superior.
    - ii. Reajustes para encuadrar: la empresa procura pagar salarios que compitan con los salarios vigentes en el mercado de trabajo.
    - iii. Reajustes por méritos: se conceden a los empleados que deben recibir una remuneración superior a la normal gracias a su desempeño.

Por otra parte, Chiavenato (2011) establece que el objetivo de la remuneración es crear un sistema de premios, equitativo tanto para la organización como para las

personas. Para tal fin sostiene que una normativa de remuneración debe cumplir con siete criterios para ser eficaz:

- Adecuada: la remuneración se debe alejar de los patrones mínimos del gobierno y del sindicato.
- Equitativa: la paga de cada persona debe guardar proporción con sus habilidades, esfuerzo y capacitación.
- Equilibrada: los salarios, prestaciones y otros pagos deben proporcionar en conjunto un paquete razonable de premios.
- Eficaz en costos: a partir de lo que la organización puede pagar, los salarios no pueden ser excesivos.
- Segura: los salarios deben representar un monto suficiente para dar seguridad a los empleados y satisfacer sus necesidades básicas.
- Motivadora: los salarios deben alentar eficazmente el trabajo productivo.
- Aceptable para los empleados: éstos deben comprender el sistema de los salarios y sentir que es razonable para ellos y también para la empresa.

### 3.1.2 Tipos de salario

Con respecto a los tipos de salario, Mondy (2010) establece que un sistema de remuneración bien pensado brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales. El término remuneración incluye todas las recompensas que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios.

En base al concepto anterior, se presentan a continuación los tipos de salario que se pueden pagar a los empleados a cambio de sus servicios y las formas en las que se establecen.

#### 3.1.2.1 Según la forma de establecimiento

En la legislación laboral vigente de Nicaragua, se establecen en el Código del Trabajo 3 formas de estipulación de un salario, de conformidad al artículo 83, el cual, a continuación, se transcribe literal:

Artículo 83: Las formas principales de estipular el salario son:

a) Por unidad de tiempo, cuando solo se tiene en cuenta el trabajo realizado en determinado número de horas o de días sin la estimación de su resultado;

b) Por unidad de obra, por pieza o a destajo, cuando se toma en cuenta lo realizado por el trabajador, sin consideración al tiempo que empleó en la ejecución;

c) Por tarea, cuando el trabajador se obliga a un rendimiento determinado dentro de un tiempo convenido.

En relación con la estipulación, Mondy (2010) agrega el concepto de pago basado en habilidades y el pago basado en competencias. A continuación, se definen ambas formas de pago.

Según Mondy, el pago basado en habilidades es un sistema que retribuye a los empleados por sus habilidades y conocimientos relacionados con el trabajo, y no por los títulos de sus puestos de trabajo. Este sistema supone que los empleados que saben más son más valiosos para la empresa y, por lo tanto, merecen una recompensa por sus esfuerzos para adquirir nuevas habilidades. La adquisición de habilidades adicionales también permite a los empleados la oportunidad de incrementar sus ganancias sin la necesidad de cambiar de manera definitiva a un puesto de trabajo de nivel más alto.

Mondy también indica que el pago basado en competencias es un plan de remuneración que recompensa a los empleados por las capacidades que logren. Las competencias incluyen las habilidades, pero también implican otros factores,

como los motivos, los valores, las actitudes y el concepto de sí mismo que pueden estar vinculados con un mejor desempeño. Con frecuencia, se debe invertir una cantidad considerable de tiempo para determinar las competencias específicas necesarias para los distintos puestos de trabajo. Después de ello, se valoran varios bloques de competencias. La administración debe invertir un tiempo considerable en el desarrollo, la implantación y la continuidad de tal sistema. Aunque las competencias fundamentales pueden ser únicas para cada compañía, una empresa de servicios identificó las siguientes:

- Competencias centradas en el equipo. Edifican relaciones de trabajo productivas dentro y fuera de la organización.
- Competencias impulsadas por resultados. Se concentran en el logro de objetivos fundamentales.
- Competencias dirigidas al cliente. Permiten trabajar como un socio con clientes internos y externos.
- Competencias innovadoras. Generan e implantan nuevas ideas, productos, servicios y soluciones para los problemas.
- Competencias de ciclo rápido. Facilitan la acción y la firmeza en las decisiones.

#### 3.1.2.2 Según el valor nominal

Según Alles (2012), el salario fijo o bruto es el valor nominal de la paga que recibe el colaborador y que se toma de base tanto para el cálculo de las contribuciones fiscales a cargo del empleado como las que debe abonar el empleador.

Por su parte, Mondy (2010) expresa también que cuando todos los trabajos dentro de una unidad son rutinarios y existen escasas oportunidades para que los empleados varíen su productividad, un sistema de pago de tarifa única (o pago fijo) puede ser más adecuado. Cuando se usan tarifas únicas, todas las personas que ocupan el mismo puesto de trabajo reciben el mismo salario base, sin importar la productividad.

En referencia a las remuneraciones variables, Alles (2012) añade que son aquellas que se definen con base en resultados de algún tipo, desde resultados económicos organizacionales hasta resultados en relación directa con la gestión de un puesto en particular. Los salarios pueden ser de diferente tipo. En ocasiones pueden representar un porcentaje muy alto de la remuneración y en otros solo un complemento. Los más comunes son:

- Salarios a destajo: aquellos donde se remunera por cantidad producida. Se utilizan generalmente en áreas de producción.
- Comisiones: Usualmente son porcentajes sobre ventas o cobranzas. Se aplica por lo general a vendedores y cobradores.

Con respecto a los salarios a destajo, Mondy (2010) asegura que si bien este tipo de pago prevalece sobre todo en las áreas de producción y operación, los requisitos para el plan de pagos deben incluir el desarrollo de normas de producción para el puesto de trabajo y tener la capacidad de medir la producción de un solo empleado. Obviamente, un plan de pago por pieza producida no sería factible para muchos tipos de puestos de trabajo.

- Bonos o incentivos a corto plazo: Se aplican usualmente a niveles gerenciales. Su cálculo suele realizarse a través de una fórmula que combina varios conceptos, tales como desempeño, resultados alcanzados por la persona en cuestión, su área de trabajo y la compañía en conjunto.

Habitualmente suele expresarse en cantidad de salarios mensuales (Alles, 2012).

Al respecto de los bonos, Mondy (2010) establece que manera creciente, las compañías están destinando un porcentaje más alto de su presupuesto a otorgar pagos variables en tanto que cada vez más compañías adoptan el concepto de remuneración en función del desempeño. El tipo más común de pago variable por el desempeño es el bono, el cual consiste en un premio financiero anual, en función de la productividad, que no se añade a la remuneración de base.

Mondy también asegura que un efecto lateral positivo del uso de los bonos para recompensar un alto desempeño es que puede motivar a los compañeros de trabajo para que se comporten de igual modo.

De acuerdo con Mondy, en la actualidad, muchas organizaciones otorgan bonos inmediatos para áreas y talentos fundamentales. Los bonos inmediatos son una gratificación monetaria relativamente pequeña que se otorga a los empleados por un trabajo o esfuerzo sobresaliente durante un periodo razonablemente corto.

- Salarios con una parte a riesgo: Implica que una parte del salario no está fija y solo se abona si la compañía alcanza ciertos objetivos.
- Participación en las utilidades: Se asocia al colaborador con resultados de la compañía. Se aplica, usualmente para los niveles más altos de la organización, como el CEO o gerente general.

Al respecto, Mondy (2010) indica también el pago por mérito, el cual es el que se añade a la remuneración de base de los empleados en función de su nivel de desempeño. Algunos estudios realizados por especialistas en remuneraciones han determinado que el pago por méritos tiene éxito marginal para influir sobre la satisfacción por la remuneración y sobre el desempeño.

### 3.1.2.3 Según periodicidad de pago

Alles (2012) indica que, según la periodicidad de pago, los salarios se clasifican en semanales, quincenales o mensuales.

### 3.1.2.4 Según el enfoque económico

De acuerdo con Chiavenato (2011), cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extra económico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta y a continuación se detallan:

- La remuneración económica directa: es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante. El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo. El salario puede ser directo o indirecto. El salario directo es el dinero que se percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto ocupado. En el caso de los empleados por hora, el salario equivale al número real de horas que hayan laborado durante el mes; en el caso de los empleados por mes, corresponde al salario mensual que perciben.
- Remuneración económica indirecta: es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (riesgos, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), participación de utilidades, horas extras, así como el dinero correspondiente a los servicios y prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y transporte,

seguro de vida grupal, etcétera). La suma del salario directo y el indirecto constituye la remuneración. Así, ésta abarca todos los componentes del salario directo y todos los derivados del salario indirecto. En otras palabras, la remuneración representa todo lo que recibe el empleado, directa o indirectamente, como consecuencia de su trabajo en una empresa. Así, la remuneración se paga en género y el salario en especie.

### 3.1.3 Categorías de los puestos

Según el artículo 24 de la ley 476 – Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, los puestos de las instituciones de la Administración del Estado se clasifican de la siguiente manera:

#### 3.1.3.1 Por Jerarquía

3.1.3.1.1 Nivel: clasificación o posición que se le asigna a un puesto en función de su importancia relativa en la organización.

3.1.3.1.2 Servicio: tramo de contenido organizativo homogéneo que agrupa puestos por la importancia de la función que desarrollan

3.1.3.1.2.1 Directivo: Sus funciones principales son dirigir, planificar y organizar el trabajo, definiendo o participando en el diseño de las políticas generales de la empresa.

3.1.3.1.2.2 Ejecutivo: Sus funciones son técnicas o administrativas, especializadas, complejas y/o de supervisión directa que contribuyan a la consecución de los objetivos y metas de la empresa.

3.1.3.1.2.3 Operativo: Sus funciones principales son de apoyo administrativo, técnico y servicios generales cuya ejecución requiere de habilidades específicas

para su desempeño que contribuyan a la consecución de los objetivos generales de la empresa.

### 3.1.3.2. Por su naturaleza

3.1.3.2.1 Puestos propios: Desarrollan funciones de naturaleza fundamentalmente técnica o especializada cuyo ámbito de actuación generalmente viene referido a una empresa determinada en función de la misión institucional.

3.1.3.2.2 Puestos comunes: Desarrollan funciones de apoyo orientadas a prestar asistencia, medios y servicios a las áreas sustantivas de las instituciones y que, por su contenido organizativo genérico, son iguales en todas las instituciones.

El Decreto Ejecutivo 87-2004 Reglamento de la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa Ley 476 instituye el proceso de clasificación de puestos para las instituciones del ámbito de la ley. A continuación, se transcribe textual el artículo 48 de dicho reglamento.

Artículo 48. – Proceso de Clasificación de Puestos: Es el conjunto de actividades de caracteres técnicos y centralizados en la instancia Rectora del Servicio Civil, que permiten realizar un ordenamiento lógico de los puestos descritos y valorados, agrupándolos en familias funcionales y puestos tipo de todas las instituciones del ámbito de la Ley.

El mismo reglamento de la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa define el concepto de familia funcional de puestos y de puesto tipo, contenidos los artículos 49 y 50, los cuales se transcriben a continuación de forma literal.

Artículo 49.- Familia Funcional. Es la agrupación de puestos tipo que comparten contenidos de trabajo que por su naturaleza y especialidad funcional son homogéneos.

Artículo 50.- Puesto Tipo. Es la agrupación de puestos, cuyas funciones y resultados son de naturaleza homogénea en la que se identifican complejidades y responsabilidades distintas, dentro de un mismo contenido de trabajo, y que pertenecen a una misma Familia Funcional.

#### 3.1.4 Satisfacción salarial

Según Alles (2012), la satisfacción laboral es el grado de conformidad de los colaboradores en relación con el trabajo. Usualmente se mide sobre la base de ciertos ítems establecidos.

Aller especifica que la satisfacción o no con el trabajo deviene de muchas circunstancias, desde las personales hasta otras que pueden tener relación con la tarea, los jefes, los compañeros y el lugar donde se realizan las tareas.

En este sentido, se puede inferir que el aspecto salarial incide en la satisfacción laboral de manera preponderante en virtud que las personas realizan el trabajo a cambio de una retribución económica. En consecuencia, se puede determinar la satisfacción salarial como el grado de bienestar personal que la remuneración salarial provoca en el trabajador en función del trabajo realizado en base a las tareas, responsabilidades y condiciones.

El dinero no es un sinónimo de felicidad, pero ayuda mucho, suele replicarse. Este es un aspecto importante en las organizaciones cuando se pretende establecer la relación entre la felicidad de los trabajadores y su capacidad productiva, pasando por el factor dinero que sirve como retribución (INCAE, 2019).

Por su parte, Chiavenato (2011) menciona que la interacción psicológica entre empleado y organización es más que nada un proceso de reciprocidad: la organización hace ciertas cosas por y para los participantes, como remunerarlos y

darles seguridad y estatus; a su vez, el participante responde con trabajo y el desempeño de sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca a su autoridad y, por su parte, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y actúe con justicia.

Según Chiavenato (2011), esto quiere decir que las personas forman una organización o ingresan en alguna porque esperan que su participación satisfaga ciertas necesidades personales. Para lograr esa satisfacción, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o inversiones propias (esfuerzos) en la organización con la esperanza de que la satisfacción de sus necesidades sea superior al costo; las satisfacciones esperadas y los costos se evalúan mediante su propio sistema de valores. La figura 1 muestra las expectativas de las personas y de las organizaciones.

**Ilustración 1.** Expectativas de satisfacción de las personas y organizaciones

Lo que las personas esperan de la organización:	Lo que la organización espera de las personas:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un excelente lugar de trabajo.</li> <li>• Oportunidad de crecimiento, educación y carrera.</li> <li>• Reconocimiento y recompensas: salario, beneficios e incentivos.</li> <li>• Libertad y autonomía.</li> <li>• Apoyo: liderazgo renovador.</li> <li>• Capacidad de empleo y de ocupación.</li> <li>• Camaradería y compañerismo.</li> <li>• Calidad de vida en el trabajo.</li> <li>• Participación en las decisiones.</li> <li>• Distracción, alegría y satisfacción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfocarse en la misión organizacional.</li> <li>• Enfocarse en la visión del futuro de la organización.</li> <li>• Enfocarse en el cliente interno o externo.</li> <li>• Enfocarse en las metas y resultados.</li> <li>• Enfocarse en la mejoría y el desarrollo continuos.</li> <li>• Enfocarse en el trabajo participativo en equipo.</li> <li>• Compromiso y dedicación.</li> <li>• Talento, habilidad y competencia.</li> <li>• Aprendizaje constante y crecimiento profesional.</li> <li>• Ética y responsabilidad social.</li> </ul>

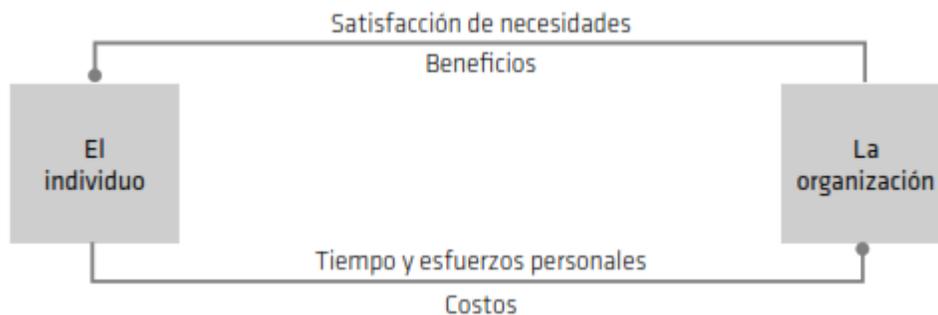
Fuente: Chiavenato, 2011, pág. 69

Así, las expectativas recíprocas, cuando se satisfacen, conducen a un mejoramiento increíble de la relación entre personas y organizaciones, y viceversa.

En la práctica, las expectativas de las personas respecto de la organización y las expectativas de esta última respecto de las personas se resumen como se muestra en la ilustración 1 (Chiavenato, 2011).

Al respecto, Chiavenato indica que siempre existe una relación de intercambio entre los individuos y la organización; la forma de satisfacer los objetivos individuales determina la percepción de la relación, la cual será satisfactoria si las personas perciben que las recompensas recibidas exceden sus demandas. Un individuo entra en una organización cuando espera que sus satisfacciones personales sean superiores a sus propios esfuerzos. Si cree que sus esfuerzos personales son superiores a las satisfacciones, estará propenso, si es posible, a abandonar la organización. Ver ilustración 2.

**Ilustración 2.** Participación del individuo: costos y beneficios en su relación con la organización



Fuente: Chiavenato, 2011, pág. 70

Al respecto, se puede determinar que un empleado altamente satisfecho con su salario tiene mayor disposición a cooperar con su equipo y a trabajar en proyectos más demandantes; mientras que la insatisfacción salarial lleva al ausentismo laboral, la baja productividad y muchas veces a la renuncia.

### 3.1.5 Cultura organizacional

De acuerdo con Whetten & Cameron (2011), la cultura organizacional es el conjunto de valores y creencias básicas que tipifican a una organización, es decir, la manera en la que son las cosas.

Según López (2016), la cultura organizacional consiste en el conjunto de asunciones más o menos compartidas por los miembros del grupo. Se manifiesta en rituales, símbolos, normas y lenguaje. La cultura define el tipo de comportamiento que es apropiado en una organización o grupo de organizaciones. De esta manera, la cultura de una organización sirve para integrar a sus miembros en el colectivo. Es decir, cumple la función de servir de soporte para crear identidades organizacionales en la medida en que cada miembro internaliza los componentes esenciales de una cultura particular.

Al respecto, Alles (2012) menciona que la cultura organizacional es la expresión que hace referencia al conjunto de valores esenciales compartidos en una organización, los cuales proveen información implícita y/o explícita acerca de los comportamientos preferidos en ella. Implica ciertos supuestos, creencias aceptadas, percepciones y sentimientos.

Por su parte, Chiavenato (2011) indica que cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. La cultura organizacional representa las normas informales no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización.

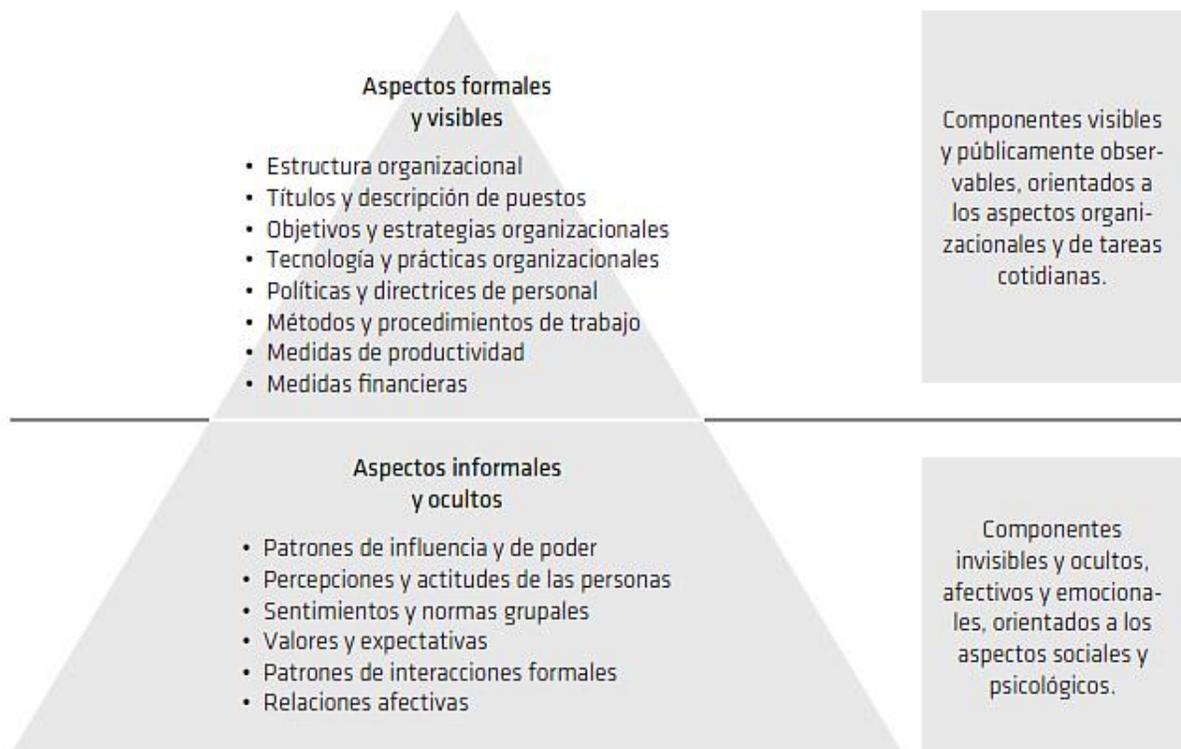
En este sentido, Chiavenato hace hincapié en que la cultura organizacional refleja la mentalidad predominante. La cultura organizacional no es algo palpable.

No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a un iceberg. En la parte que sale del agua

están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones consecuencia de su cultura.

Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías, títulos y descripciones de los puestos, y políticas de administración de Recursos Humanos. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil. En esta sección están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura (Chiavenato, 2011) Ver ilustración 3.

**Ilustración 3.** El iceberg de la cultura organizacional

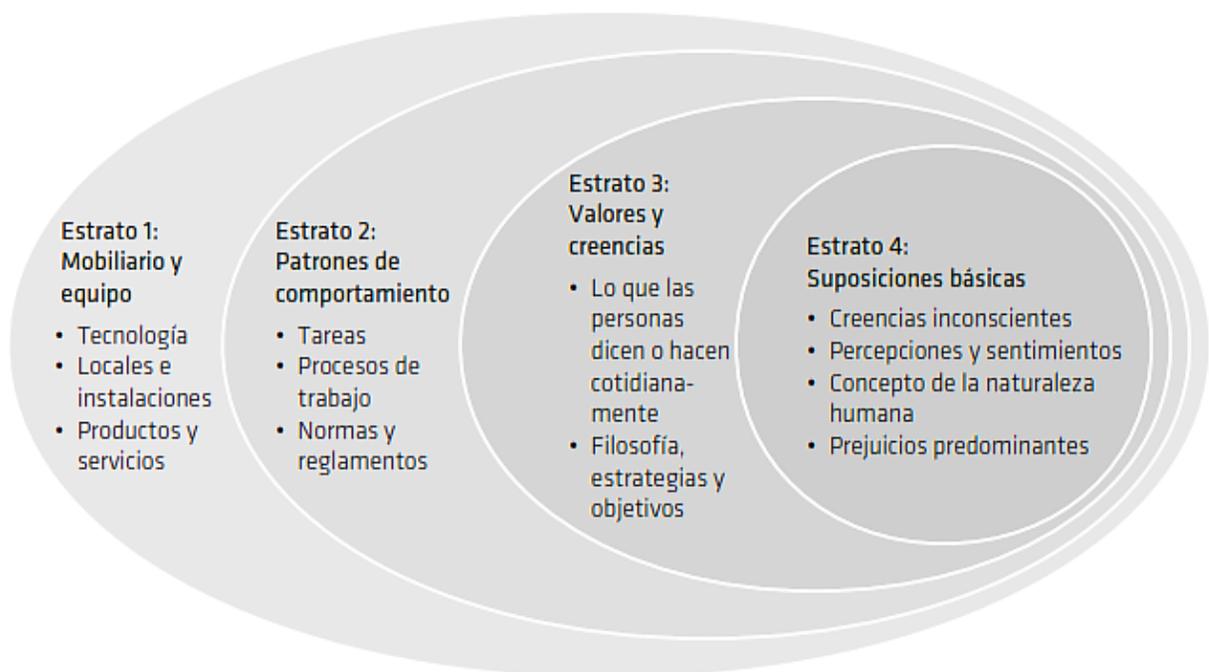


Fuente: Chiavenato, 2011, pág. 72

Según Chiavenato (2011), la comparación con un iceberg tiene una razón evidente: la cultura organizacional presenta varios estratos de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario observar todos esos niveles. En la ilustración 4 se explican con claridad los diversos estratos de la cultura organizacional.

Chiavenato explica que cuanto más profundo es el estrato, tanto mayor es la dificultad de cambiar o transformar la cultura. El primer estrato, lo que caracteriza físicamente a la organización, es el más fácil de cambiar, pues consta de aspectos físicos y concretos: instalaciones, muebles y cosas fácilmente modificables. A medida que se profundiza en los demás estratos, se dificulta el cambio. En el nivel más profundo, el de las suposiciones básicas, el cambio cultural es más difícil, problemático y lento. Los estratos de la cultura organizacional se aprecian en la ilustración 4.

**Ilustración 4.** Estratos de la cultura organizacional



Fuente: Chiavenato, 2011, pág. 73

De acuerdo con CEUPE (2019), son abundantes las clasificaciones que se han desarrollado sobre la cultura de las organizaciones, dado que muchas poseen rasgos comunes, resulta práctico agruparlas en bloques con aquellas tipologías que resultan más significativas. De esta manera se identifican cuatro grupos de cultura organizacional que a continuación se presentan.

Según CEUPE, la tipología cultural basada en el clima de la organización es:

- Cultura orientada al poder: la característica básica es el fuerte deseo de dominar, influir y controlar todo lo que le rodea, tanto a nivel externo como interno. Internamente, los que ostentan el poder dentro de la organización procurarán mantener un control absoluto sobre sus subordinados, a su vez cada individuo intenta ejercer el máximo poder posible. En este sentido el clima de la organización es de elevada competencia en la que todos van contra todos. Externamente es una organización altamente competitiva, cuyas metas son la expansión y el control, aunque sea a expensas de los demás, explotando a organizaciones más débiles.
- Cultura orientada hacia la función: son las culturas que mantienen una orientación hacia el rol o papel, aspiran al orden y la racionalidad, con una especial preocupación por la legitimidad, la legalidad y la responsabilidad. Prevalecen las normas y los procedimientos por encima del poder, la competencia y las luchas por el poder, no obstante, las jerarquías y el estatus siguen prevaleciendo en grado mínimo. Suelen ser organizaciones estables, en donde la formalidad y la seguridad son la nota, se premia más una respuesta correcta que una eficaz, se valora la lealtad y la legitimidad.
- Cultura orientada hacia el trabajo: las organizaciones que comparten esta orientación dan máximo valor al logro de la tarea propuesta o meta establecida, girando en torno a la consecución de ello y sin permitir que nada se interponga. Las estructuras se reorientan en función de los proyectos de

trabajo a realizar, dándose gran importancia a la flexibilidad y a la rapidez de reacción ante posibles cambios. Los empleados se reciclan continuamente con la idea de obtener los conocimientos técnicos necesarios para realizar el trabajo.

- Cultura orientada hacia la persona: son organizaciones que mantienen una orientación al bienestar de sus miembros, su fin último es proporcionarles un medio de vida razonable y un trabajo basado en el consenso, funciones asignadas según las preferencias personales y de la necesidad de aprender y progresar, no buscan el máximo beneficio sólo lo suficiente para mantenerse.

Por otra parte, CEUPE (2019) indica que las tipologías basadas en estudios empíricos son:

- Una cultura fuerte: se caracteriza por que los valores centrales de la organización son firmemente aceptados y compartidos por todos los miembros de la organización, esta unanimidad, permite un elevado nivel de cohesión, fidelidad y compromiso.
- Cultura macho: las organizaciones con este tipo de cultura se caracterizan por un riesgo elevado y por una respuesta automática cuando se llevan a cabo acciones, los héroes (líderes o directivos) son agresivos e individualistas, destacando la actitud dura y de lucha.
- Cultura de trabajo duro: esta cultura se relaciona con entornos de poco riesgo y con respuesta inmediata, lo cual propicia el trabajo en equipo y la acción. Se valora ante todo el trabajo, constante y de conjunto. Los héroes en la mayoría de los casos son equipos, más que el individuo estrella, tratándose siempre de personas tenaces.

- Cultura de apuesta y gana: se lleva a cabo en un entorno de alto riesgo y gran lentitud en el conocimiento de los resultados. La toma de decisiones es de gran envergadura, aunque sus consecuencias se verán en el largo plazo, de ahí que sus héroes sean personas obstinadas y competentes, con gran madurez, mostrándose un comportamiento conservador y jerarquizado, respetándose la antigüedad y la experiencia.
- Cultura de proceso: hace referencia a una cultura organizacional sin prácticamente ningún riesgo y con una retroalimentación muy lenta, la predictibilidad y la continuidad son sus principales características. Los héroes en este tipo de organizaciones serán personas ordenadas, cautas y formalistas, con un comportamiento conservador y jerarquizado. Respecto a los rituales se distinguen las sesiones prolongadas en las que se divaga más que llegar a acuerdos rápidos y prácticos.

CEUPE (2019) establece que las tipologías basadas en la evolución de la empresa son:

- Cultura estable: cultura introvertida, anclada en el pasado, reacia a cualquier cambio. Organizaciones muy conservadoras y adversas al riesgo.
- Cultura reactiva: es introvertida pero acepta los cambios y riesgos mínimos. Se centra en el presente, aunque toma en cuenta la experiencia pasada.
- Cultura de previsión: Se encuentra en el término medio entre las dos anteriores, acepta el cambio siempre que signifique seguir una trayectoria semejante a la que lleva hasta el presente.
- Cultura exploratoria: es una cultura extrovertida, en continua búsqueda del cambio, sin miedo a posibles rupturas y propensa al riesgo siempre y cuando existe una adecuada relación riesgo – ganancia.

- Cultura creativa: cultura organizacional muy extrovertida, busca cambios continuamente y muestra una preferencia por el riesgo, la novedad es su razón de ser.

Según CEUPE (2019), las tipologías culturales basadas en el sistema de recompensas son:

- Cultura apática: esta cultura se caracteriza por un bajo interés por las personas y por los resultados. Refleja una situación de escepticismo y desmoralización, siendo los líderes personas alienadas e ineptas. Normalmente se trata de empresas cuyo trabajo está gobernado más por intereses creados o asuntos políticos que por la efectividad y la eficiencia. Ante este panorama, se pone en riesgo la viabilidad de la empresa, a menos que se encuentre en un entorno de mercado protegido.
- Cultura preocupada: la preocupación esencial de esta clase de culturas es la búsqueda del bienestar de sus miembros, sin importar el rendimiento de los mismos, son empresas eminentemente paternalistas. Bajo esta visión las recompensas no están relacionadas con los resultados más bien se basan en la antigüedad o en la posición jerárquica.
- Cultura exigente: las organizaciones con este tipo de cultura están orientadas al éxito, se guían por los resultados obtenidos, que es lo que realmente cuenta por encima del factor humano. Son organizaciones agresivas y muy competitivas, donde prima la ley del más fuerte, otorgándose las recompensas en función del contenido del trabajo y el rendimiento.
- Cultura integradora: en este tipo de cultura organizacional se mantiene un alto interés por las personas y por los resultados, reforzándose el uno al otro. Cabe destacar que la preocupación por las personas no conlleva una actitud

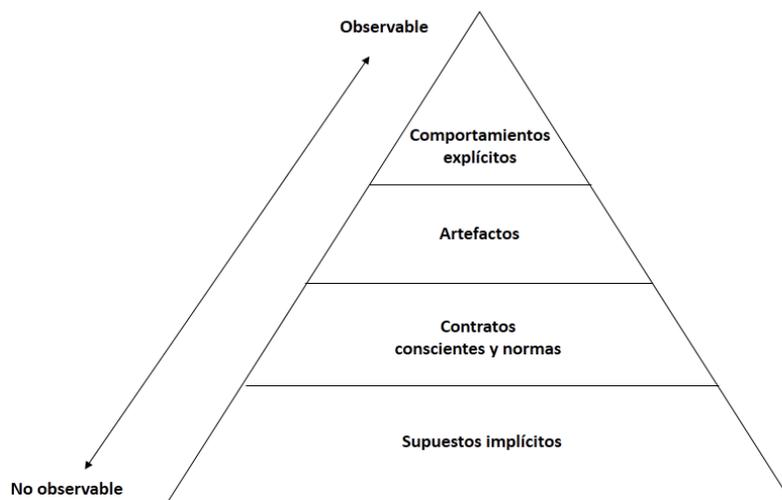
paternalista se valora a los individuos con base en los retos de un trabajo significativo, confiando en su contribución en los resultados de la empresa.

Por otra parte, Cameron & Quinn (2011) señalan que el concepto de cultura se refiere a los valores dados por sentido, supuestos, expectativas y definiciones que caracterizan a la organización y sus miembros. La cultura es un atributo socialmente construido en las organizaciones cuya función es servir como un pegamento social que mantenga unida a la empresa.

En este sentido, Cameron & Quinn amplían su explicación afirmando que la cultura organizacional refleja la ideología imperante que las personas llevan dentro de sus mentes, transmite un sentido de identidad a los empleados, proporciona pautas no escritas y a menudo tácitas sobre cómo llevarse bien en la organización, ayudando a estabilizar el sistema social en el que interactúan las personas.

La ilustración 5 muestra los diferentes niveles y manifestaciones de cultura, a partir de los elementos que se dan por sentido y son inobservables hasta los elementos más evidentes y notables.

**Ilustración 5.** Elementos de la cultura organizacional



Fuente: Cameron & Quinn, 2011, pág. 19

En el nivel mental más fundamental, la cultura se manifiesta como los supuestos implícitos que definen la condición humana y su relación con el medio. Después surgen los contratos y normas. Estos son reglas y procedimientos que gobiernan la interacción humana. Un ejemplo claro son las políticas en las organizaciones, las cuales surgen de supuestos sobre como permitir un desempeño exitoso, como coordinar el trabajo y como recompensar a los empleados. Los artefactos son aún más visibles y evidentes. Los artefactos están representados por los edificios, tamaños y formas de las oficinas y disposición de los muebles. También están ejemplificados por logotipos, declaraciones de misiones, metas formales y tipos de reconocimientos que las organizaciones utilizan. (Cameron & Quinn, 2011).

Por último, según Cameron y Quinn, la manifestación más obvia de la cultura es el comportamiento de los miembros de la organización. Este se refiere a la forma en que las personas interactúan y comúnmente se describe como el “así es como son las cosas”.

Para Cameron y Quinn, existe una diferencia notable entre lo que es cultura y clima organizacional. El clima consiste en actitudes, sentimientos y percepciones temporales entre los individuos. La cultura por su parte, es duradera y de cambio lento debido a que está basada en las actitudes; el clima puede cambiar rápido.

De acuerdo con Cameron y Quinn, el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) es probablemente el instrumento más utilizado para evaluar la organización cultural. El instrumento está conformado por seis elementos que describen algunas de las manifestaciones más fundamentales de la cultura organizacional. El estudio de las dimensiones, desde luego no es exhaustivo, pero abordan los supuestos básicos (características dominantes, pegamento organizacional), patrones de interacción (liderazgo, gestión de empleados) y directrices organizacionales (énfasis estratégico, criterios de éxito), los cuales se tipifican como los fundamentos de la cultura de una organización.

El propósito del OCAI es evaluar seis dimensiones claves de la cultura organizacional. Cada dimensión consta de 4 alternativas, entre las cuales se deben dividir 100 puntos y se asigna el mayor puntaje a la alternativa que más se asemeje a la organización y menos puntos a la que menos se asemeje en la actualidad y a como se desea que en un futuro fuese, de modo que los 100 puntos deben quedar correctamente distribuidos entre los cuatro ítems según la valoración (Cameron & Quinn, 2011). A continuación, se presentan las 6 dimensiones a evaluar con sus 4 alternativas.

<b>1. CARACTERISTICAS DOMINANTES</b>		<b>AHORA</b>
A	La institución es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	
B	La empresa es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	
C	La empresa está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	
D	La empresa es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer.	
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>100</b>

<b>2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b>		<b>AHORA</b>
A	El liderazgo de la empresa es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a tus miembros.	
B	El liderazgo de la empresa es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	
C	El liderazgo de la empresa es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.	
D	El liderazgo de la empresa es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>100</b>

<b>3. GESTION DE EMPLEADOS</b>		<b>AHORA</b>
A	El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B	El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y la libertad.	
C	El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	
D	El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>100</b>

<b>4. UNION DE LA ORGANIZACION</b>		<b>AHORA</b>
A	Lo que mantiene unido a la empresa es la lealtad y la confianza mutua.	
B	Lo que mantiene unido a la empresa son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	
C	Lo que mantiene unido a la empresa es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	
D	Lo que mantiene unido a la empresa son las políticas y las reglas. Mantener a la empresa en marcha es lo importante.	
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>100</b>

<b>5. ENFASIS ESTRATEGICO</b>		<b>AHORA</b>
A	La empresa hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.	
B	La empresa hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten	
C	La empresa hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.	
D	La empresa hace hincapié en la permanencia y la estabilidad. Eficiencia, control y tienen menor prioridad en las operaciones que son importantes.	
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>100</b>

<b>6. CRITERIOS DE EXITO</b>		<b>AHORA</b>
A	La empresa define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso con los empleados y la preocupación por la gente.	
B	La empresa define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.	

<b>6. CRITERIOS DE EXITO</b>		<b>AHORA</b>
C	La empresa define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave.	
D	La empresa define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.	
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>100</b>

Fuente: Cameron & Quinn, 2011, pág. 30

El instrumento de evaluación de cultura organizacional utilizado en el presente estudio se basa en el Modelo de Valores en Competencia (MVC) y surge como resultado de determinar los indicadores de eficacia en una organización. Se analizaron una lista de 24 indicadores para determinar e identificar estos patrones, pasando por un análisis estadístico del cual surgieron 2 grandes dimensiones que se organizaron en 4 grupos principales, es decir, los cuatro tipos de cultura (Cameron & Quinn, 2011).

Según Cameron y Quinn, la primera dimensión diferencia los criterios de eficacia, que hacen énfasis en la flexibilidad, la discreción y el dinamismo de los criterios que hacen hincapié en la estabilidad, el orden y el control. A partir de ello se determina que el criterio para definir la eficacia de una organización está sujeta a distintos indicadores de medición. Por ejemplo, algunas organizaciones son vistas como eficaces si son cambiantes y adaptables, sin embargo, también hay otro tipo de compañías que son percibidas como eficaces si son estables, predecibles y operativas.

De acuerdo con Cameron y Quinn (2011), la segunda dimensión se diferencia del criterio de efectividad, el cual enfatiza la orientación interna, integración y unidad, del criterio que enfatiza la orientación externa y la diferenciación. Es el caso de las organizaciones que son vistas como efectivas si tienen características internas equilibradas.

Ambas dimensiones producen cuadrantes, el primero de ellos, que se encuentra en el cuadrante superior de izquierda, identifica valores que enfatiza el aspecto interior de una organización, mientras que el cuadrante derecho inferior enfatiza en lo externo. Los cuadrantes son: Clan, Adhocracia, Jerárquica y de Mercado. En la ilustración 6 se pueden observar las dos dimensiones representadas por los ejes y los tipos de cultura según el cuadrante donde pertenecen (Cameron & Quinn, 2011).



Fuente: Cameron & Quinn, 2011, pág. 39

De acuerdo con Cameron & Quinn, los tipos de cultura son:

- Cultura de Clan: se caracteriza por considerar a la empresa como una gran familia, de manera que el personal de la organización comparte muchos valores y objetivos, el estilo de dirección promueve el trabajo en equipo, el consenso y la participación. La cultura de clan se caracteriza por la tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la auto-administración y la influencia social.

Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajos por un sueldo, entienden que la contribución a la organización (por ejemplo, horas trabajadas por semana) pueden exceder cualquier acuerdo contractual. El compromiso de largo plazo del individuo con la organización (lealtad) es intercambiado por el compromiso de largo plazo de la organización con el individuo (seguridad). Puesto que las personas creen que la organización les dará un trato justo en materia de incrementos salariales, ascensos y otras formas de reconocimiento, se sienten responsables de sus actos ante la organización.

Una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros más viejos del clan sirven como mentores y modelos de función para los más nuevos. El clan está consciente de la singularidad de su historia y frecuentemente documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros comparten una imagen de estilo y comportamiento de la organización.

Las declaraciones y actos públicos refuerzan estos valores. En una cultura de clan, los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membresía. Tienen un fuerte sentido de identificación y reconocen su destino común en la organización

- **Cultura Adhocrática:** se caracteriza por considerar a la empresa como una entidad dinámica y emprendedora, en la que se apuesta por nuevas ideas y por la asunción de riesgos, que valora la formalidad, las reglas y los procedimientos de operación establecidos como norma.

Las preocupaciones de largo plazo de una adhocracia son predecibles: eficiencia y estabilidad. Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizado, las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus funciones como

buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas.

Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados, las reglas y procesos de la organización están contenidos en gruesos manuales y los empleados creen que su deber es conducirse “según el libro” y seguir los procedimientos legalistas. Por lo tanto, los flujos de energía corren de lo individual al equipo, dependiendo de la tarea que se encarga y del problema que se está abordando en ese momento; por lo tanto, los individuos en una adhocracia son a menudo los únicos tomadores de riesgo que anticipan y entienden el cambio.

- **Cultura Jerárquica:** se caracteriza por estar jerarquizada, formalizada y estructurada, con normas y procedimientos previamente definidos para cualquier actividad, hace hincapié en un ambiente que es relativamente estable, donde las tareas y las funciones deben de ser integradas y coordinadas, la uniformidad en los productos y servicios se pueden mantener, y los trabajadores y el empleo están bajo control.

En esta cultura, el éxito se define por la incorporación en la toma de decisiones de forma clara por parte de la autoridad, las normas, los procedimientos normalizados, el control y mecanismos de rendición de cuentas, coordina y organiza la actividad para mantener una organización de liso funcionamiento. La estabilidad, la previsibilidad, y la eficacia caracterizan las preocupaciones de largo plazo de esta organización.

- **Cultura de Mercado:** es una cultura donde los valores y las normas reflejan la importancia de lograr objetivos mensurables y exigentes, en especial los que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento de las ventas, rentabilidad y participación de mercado).

En la organización predominan una competitividad muy intensa y una orientación a las ganancias. Su enfoque es externo y no ejerce mucha presión social informal en los integrantes de la organización, las interacciones de los superiores con los subordinados consisten en gran medida en negociar acuerdos de desempeño y recompensas y/o evaluar solicitudes de asignación de recursos. Una competitividad energética y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda organización.

La cultura de mercado se refiere a un tipo de organización que funciona como un mercado en sí mismo, esta organización se centra sobre todo en el ambiente externo, en transacciones con los proveedores, clientes, contratistas, concesionarios, uniones, reguladores, etc. El mercado funciona sobre todo con intercambio monetario, competitividad y productividad; estas organizaciones son dependientes del mercado por lo que lo monitorean e identifican a quien lo controla.

Cada cultura organizacional refleja un perfil de atributos como lo son: el estilo de gestión, planes estratégicos, el clima, el sistema de recompensas, liderazgo y los valores básicos de la organización (Cameron & Quinn, 2011).

### 3.1.6 Estilo de Dirección

Suele definirse como la forma personal que imprime el dirigente a su trabajo y que marca, por así decirlo, su manera de influir en lo subordinados y de guiarlos o conducirlos al cumplimiento de los objetivos de la organización. (Ecured, 2014)

Ecured señala que los elementos que condicionan el estilo de dirección son los siguientes:

- La personalidad del dirigente.
- Las características del colectivo que se dirige.

- Las condiciones existentes.
- Las características de las tareas que se acometen.
- El momento histórico en que tiene lugar el proceso de dirección.

Por otra parte, Ecured (2014) distingue entre los rasgos que diferencian los estilos de dirección los siguientes:

- El grado de concentración de la autoridad.
- El nivel de independencia de los subordinados en el desarrollo de su trabajo.
- El modo de influencia en la educación de los subordinados.

Así mismo, Ecured clasifica y caracteriza los estilos de dirección de tres formas que se detallan a continuación:

#### 3.1.6.1 Estilo Autocrático

En este estilo el dirigente se caracteriza por:

- Toma de decisiones unipersonales sobre la base de su experiencia personal.
- No tiene en consideración la opinión de sus subordinados.
- Hace recaer las decisiones sobre sí mismo y siente temor de que le sean controladas.
- Alto grado de centralización y dependencia de los métodos administrativos.
- Se apoya en la estructura en la estructura formal y en el sistema de derechos y deberes de los subordinados.
- Somete a un riguroso control las acciones de sus subordinados y requiere la ejecución puntual de las órdenes y orientaciones, reservándoles una esfera bastante reducida para manifestar la iniciativa e independencia.
- Piensa que todas sus órdenes e indicaciones son impecables, porque las dio él.

### 3.1.6.2 Estilo Democrático

Este estilo se caracteriza esencialmente por los elementos siguientes:

- Hay descentralización de las tareas.
- Existe una estrecha vinculación del dirigente con sus subordinados.
- El dirigente consulta convenientemente a sus subordinados y colegas.
- El dirigente informa sistemáticamente al colectivo sobre la situación del sistema organizativo.
- El dirigente desarrolla en los subordinados la autoridad y responsabilidad personal.
- El dirigente estimula a los subordinados a tener iniciativas y a ser críticos y autocríticos en su trabajo.
- El dirigente contribuye al desarrollo de los subordinados.
- Sólo se utilizan las sanciones cuando son necesarias.
- Se enfatiza en la utilización de los métodos indirectos de dirección.
- Propicia y potencia el vínculo con las organizaciones de la entidad.

### 3.1.6.3 Estilo Liberal

Sus principales características son las siguientes

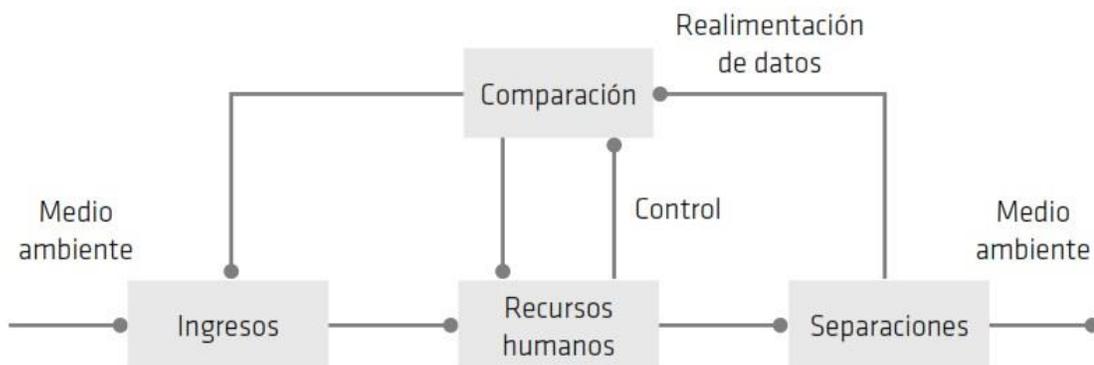
- El dirigente es pasivo.
- Los subordinados son libres de hacer lo que deseen.
- El dirigente proporciona información si se la piden.
- El dirigente no sugiere nada; no tiene iniciativas.
- El dirigente no realiza evaluaciones del trabajo.
- El dirigente no participa en la vida del grupo y se muestra amistoso pero distante.

### 3.1.7 Rotación de personal

Según Mondy (2010), la tasa de rotación es el número de veces en promedio que los empleados tienen que ser reemplazados durante un año. Por ejemplo, si una compañía tiene 200 empleados y contrata a 200 trabajadores durante el año, se tendrá entonces una tasa de rotación del 100 por ciento. Como cabe esperar, una tasa de 100 por ciento es muy costosa para la organización y es necesario encontrar formas de reducirla.

En el mismo orden, Chiavenato (2012) indica que con la expresión rotación de personal se define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. En toda organización saludable existe de manera normal un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo que ocasiona una rotación meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema. La ilustración 7 muestra el ciclo de la rotación de personal.

**Ilustración 7.** La rotación de personal



Fuente: Chiavenato, 2012, pág. 118

La rotación de personal puede ser orientada a la inflación del sistema con nuevos recursos (entradas mayores que las salidas) para incentivar las operaciones y ampliar los o al vaciamiento del sistema (salidas mayores que las entradas) para disminuir las operaciones y reducir así los resultados. Algunas veces la rotación se sale del control de la organización, cuando aumentan las separaciones por iniciativa de los empleados. En un mercado de trabajo competitivo y en régimen de oferta intensa suele presentarse un aumento de rotación de personal. (Chiavenato, 2011)

### 3.1.7.1 Índice de Rotación de Personal

Según Chiavenato, el cálculo del índice de rotación de personal se basa en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso determinado y en términos porcentuales. Cuando se mide el índice de rotación de personal para la planeación de RH se utiliza la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

Donde:

A = Admisiones de personal en el periodo considerado (entradas).

D = Desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

De acuerdo con Chiavenato (2012), este índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados. Por ejemplo, si el índice de rotación de personal

es de 3%, eso significa que en ese periodo la organización cuenta con 97% de su fuerza de trabajo. Para contar con 100%, la organización necesita planear un excedente de 3% de personas para compensar las salidas y entradas de personal.

“Cuando se analizan las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino sólo las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados.” (Chiavenato, 2011).

La fórmula propuesta por Chiavenato es la siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

No obstante, Chiavenato aclara que, al ser parcial, esta ecuación puede ocultar los resultados por no considerar el ingreso de recursos humanos a la organización que modifican el volumen disponible de recursos humanos.

“Cuando se analizan las pérdidas de personal para verificar los motivos de las personas para abandonar la organización, sólo se consideran las separaciones por iniciativa de los empleados, y no las provocadas por la organización. En este caso, el índice de rotación de personal cubre únicamente las separaciones por iniciativa de los empleados, lo cual permite analizar las salidas consecuencia sólo de las actitudes y conducta del personal, y se distinguen así de las salidas propuestas por la organización.” (Chiavenato, 2011)

### 3.1.7.2 Causas de la rotación de personal

Según Chiavenato, la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que

condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización. Entre los fenómenos externos se encuentran:

- Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado.
- Coyuntura económica favorable o desfavorable a la organización.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etcétera

Chiavenato (2011) expresa que entre los fenómenos internos que se presentan en la organización se encuentran:

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas de trabajo en la organización.
- Moral del personal.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

### 3.1.8 Presupuesto institucional

Según Alles (2012), el presupuesto del área de recursos humanos se define como el procedimiento administrativo mediante el cual se calculan previamente resultados, costos y otros elementos relacionados con la función del área de recursos humanos. Para una eficaz conducción, dicho presupuesto debería

confeccionarse en el contexto de una conducción estratégica del área, tendiente a alcanzar la misión, visión y estrategia organizacionales.

Al respecto del presupuesto institucional de ECSA, la Ley 339 – Ley Creadora de la Dirección General de Servicios Aduaneros y de Reforma a la Ley Creadora de la DGI instituye el ordenamiento jurídico del financiamiento del gasto institucional, dentro del cual se incluye el gasto relacionado con los recursos humanos, en el Capítulo III – Patrimonio y Recursos Materiales y Financieros, artículos 18 y 20 de la misma Ley, los cuales se transcriben a continuación de manera literal.

Artículo 18.- Presupuesto y financiamiento: Los Presupuestos Anuales de Gastos e Inversiones tanto de la Dirección General de Ingresos como de la Dirección General de Servicios Aduaneros, deberán ser elaborados y ejecutados conforme a las normas y métodos vigentes con carácter general para la Administración Pública Nicaragüense y serán aprobados por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público con base en el Plan Anual Operativo presentado por el Director General de cada entidad y consignados en el Presupuesto General de la República de cada año.

Este Presupuesto Anual de Gastos e Inversiones será financiado exclusivamente con:

1) Los recursos ordinarios que le serán trasladados por la Tesorería General de la República, conforme al Artículo 19 de esta Ley.

2) Las donaciones y otras fuentes de financiamiento provenientes de cooperación internacional, previamente aceptadas y destinadas a las Administraciones de Ingresos Tributarios y Arancelarios, conforme a lo estipulado en las leyes correspondientes.

3) Las transferencias de fondos públicos que en forma justificada se le asigne del Presupuesto General de la República de conformidad con la legislación de la materia.

Artículo 20.- Recursos Adicionales: Durante el primer quinquenio de la vigencia de la presente Ley, el presupuesto anual de gastos e inversiones se financiará, además de los recursos indicados en el Artículo 19 de la presente Ley, con lo que obtengan por prestación de servicios que le sean propios a que se refiere el Artículo 61, numeral 32) de la Ley No. 265, que Establece el Auto despacho para la Importación, Exportación y Otros Regímenes.

Del monto recaudado proveniente de la subasta de mercadería en abandono, lo que corresponde a impuesto que paga la mercadería objeto de subasta, pasará a la cuenta del Fisco y el remanente que se genere del remate, pasará a la cuenta de los fondos con destino específico de la empresa a través de la Tesorería General de la República.

En resumen, el financiamiento para el gasto institucional, dentro del cual se incluye el gasto en función de retribuciones salariales y beneficios para todos los trabajadores, es otorgado mediante autorizaciones presupuestarias anuales por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público conforme ley.

### 3.1.9 Descentralización Administrativa

La descentralización administrativa del Poder Ejecutivo de Nicaragua se encuentra establecida a través de la Ley 290 – Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo. Las definiciones legales relacionadas a la descentralización se encuentran contenidas en el artículo 4, el cual, a continuación, se transcribe literal.

Arto. 4 - Para efectos de la presente Ley, se entenderá por: Centralización Administrativa, es una forma de organización administrativa, integrada en un régimen jerarquizado, en la que un conjunto de órganos se estructura unos respecto a otros, de arriba hacia abajo, formando una unidad que se logra y se mantiene en virtud de las determinaciones del Presidente de la República. Los Ministerios de Estado son entes centralizados, no tienen autonomía de ningún tipo, patrimonio ni personalidad jurídica propia.

Desconcentración Administrativa, es una forma de organización administrativa en la cual un órgano centralizado confiere autonomía técnica a un órgano de su dependencia para que ejerza una competencia limitada a cierta materia o territorio. El ente gubernamental que tiene administración desconcentrada no tiene patrimonio ni personalidad jurídica, su estatus legal y presupuesto devienen del Ministerio al que están vinculados jerárquicamente.

Descentralización Administrativa, es una forma de organización administrativa en la cual se confiere a través de una Ley a un órgano, autonomía técnica y administrativa. Se le otorga patrimonio propio y personalidad jurídica, existiendo control o tutela del Presidente de la República o del Ministerio al que estén vinculados. El Director del ente es nombrado por el Presidente de la República o por la autoridad establecida de acuerdo a su Ley Creadora.

Rectoría Sectorial, es el vínculo del órgano de administración centralizada con los entes de administración desconcentradas o descentralizadas y se ejerce por medio de instrucción y direcciones sobre las actividades que estos deben realizar de acuerdo a las estrategias y políticas del sector. Los entes gubernamentales proponen sus planes, programas, inversiones y presupuestos al Ministerio correspondiente o al Presidente de la República en su caso.

Al respecto de la descentralización administrativa, la Ley 339 – Ley Creadora de la Dirección General de Servicios Aduaneros y de Reforma a la Ley Creadora de la

DGI instituye a la empresa como una Dirección descentralizada, a través del artículo 2, el cual se transcribe literal a continuación.

Artículo 2.- Naturaleza: La Dirección General de Ingresos y la Dirección General de Servicios Aduaneros son entes descentralizados con personalidad jurídica propia, que gozan de autonomía técnica, administrativa y de gestión de sus recursos humanos.

En este sentido, en estricto apego a las normativas laborales vigentes y a la Ley 476 – Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, las instituciones descentralizadas del estado pueden administrar, de forma autónoma la gestión del capital humano y todas las relaciones legales, técnicas y administrativas que de este se deriven.

En resumen, la descentralización es una forma de organizar la administración del Estado en un proceso de transferencia de competencias y recursos, desde el gobierno central a unidades administrativas más pequeñas, tales como Direcciones, Ministerios u Oficinas, entregándoles autonomía en la toma de decisiones y poder de decisión acerca de materias delimitadas por la misma autoridad central.

## 3.2. Metodología de valuación de puestos

### 3.2.1 Valuación de puestos

Según Mondy (2010), la valuación de puestos es un proceso que determina el valor relativo de un puesto de trabajo en relación con otro. Básicamente, determina el valor de un puesto de trabajo para una compañía. La evaluación de puestos mide el valor del trabajo en un sentido administrativo más que económico.

De acuerdo con Alles (2012), la valuación de puestos es el procedimiento mediante el cual se comparan, de manera sistemática, los puestos de una organización, con el propósito de asegurar la equidad interna.

Por su parte, Chiavenato (2011) indica que la valuación de puestos es el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración. No obstante, se trata de una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que define la relatividad existente entre los puestos, sobre una base consistente y sistémica.

En resumen, se infiere que la valuación de puestos es un procedimiento técnico y administrativo que permite determinar el precio que tiene un puesto dentro de la estructura organizativa, en relación con los demás puestos similares en un periodo determinado.

### 3.2.1.1 Objetivo de la valuación de puestos

Respecto al objetivo, Chiavenato (2011) define que, en sentido estricto, la valuación de puestos tiene como finalidad determinar la posición que ocupa cada puesto en relación con los demás; es decir, las diferencias significativas entre los diversos puestos se colocan sobre una base comparativa, con el propósito de llegar a una distribución equitativa de los salarios dentro de una organización y, así, neutralizar cualquier arbitrariedad.

En el mismo orden, Mondy (2010) establece que el propósito fundamental de la valuación de puestos es eliminar las injusticias internas de remuneración que puedan existir debido a estructuras de pago ilógicas. Así mismo, Mondy asevera que muchas empresas continúan usando la evaluación de puestos con los siguientes propósitos:

- Identificar la estructura de los puestos de la organización.
- Eliminar las injusticias en las remuneraciones y poner orden en las relaciones entre los puestos de trabajo.
- Desarrollar una jerarquía del valor de los puestos de trabajo para crear una estructura en las remuneraciones.

### 3.2.1.2 Tipos de Métodos de Valuación

De acuerdo con Mondy (2010), los cuatro métodos tradicionales de evaluación de puestos son el método jerárquico, el de clasificación, el de comparación de factores y el método de puntos. Existen innumerables versiones de estos métodos, y una empresa puede elegir uno y modificarlo para que se ajuste a sus objetivos particulares. Otra opción es comprar un método de marca registrada como el plan Hay. Este sistema es una variación del método de puntos. El método jerárquico y el de clasificación son de tipo no cuantitativo, mientras que el método de comparación de factores y el de puntos son enfoques cuantitativos.

Por su parte, Chiavenato (2011) indica que existen varias maneras de determinar y administrar los sistemas de pagos al personal. La valuación de puestos se ocupa de obtener datos que permitan establecer el precio que corresponde a cada puesto, e indicar las diferencias esenciales entre ellos, sean cuantitativas o cualitativas. En general, otros procedimientos complementan esta valuación, como las negociaciones con los sindicatos, los estudios de mercado salariales, etcétera. Los métodos de valuación de puestos se dividen en tres grandes grupos, los cuales se comparan en la ilustración 8.

### Ilustración 8. Métodos de valuación de puestos

Comparación básica	Comparación no cuantitativa	Comparación cuantitativa
Puesto como un todo	Puesto como un todo	Partes del puesto o factores
Puesto contra puesto	Jerarquización de puestos	Comparación por factores
Puesto contra escala	Categorías predeterminadas	Valuación por puntos

Fuente: Chiavenato, 2011, pág. 239

Todos los métodos de valuación de puestos son eminentemente comparativos; es decir, comparan los puestos entre sí o comparan los puestos con algunos criterios (grados o factores de valuación) como referencia básica. (Chiavenato, 2011)

#### 3.2.1.2.1 Método jerárquico

Según Mondy (2010), el método jerárquico es el más sencillo de los cuatro métodos de evaluación de puestos. En el método jerárquico, los evaluadores examinan la descripción de cada puesto de trabajo sometido a evaluación y ordenan los puestos laborales de acuerdo con su valor para la compañía. A través de este método se evalúan los puestos de trabajo, y no a las personas. El primer paso en este método, al igual que en los demás, consiste en realizar un análisis de puestos y en asentar por escrito la descripción de estos.

Por su parte, Chiavenato (2011) establece que el método de valuación de los puestos por jerarquización consiste en enlistar los puestos (por orden creciente o decreciente) con base en algún criterio de comparación. También se conoce como comparación puesto a puesto, porque cada uno se compara con los demás en función del criterio escogido como referencia básica. Se trata del método de

valuación de puestos más rudimentario, pues la comparación es global y sintética, sin tomar en cuenta análisis o descomposición alguna. Así, la comparación tiende a ser superficial.

Para la aplicación de este método, Chiavenato (2011) establece que el primer paso es analizar los puestos con el propósito de obtener información acerca de ellos. La información debe prepararse con cuidado a fin de que el evaluador pueda trabajar con determinados objetivos.

A este punto, Chiavenato (2011) indica que hay dos maneras de aplicar el método de jerarquización, las cuales se detallan a continuación:

1. Definición previa de los límites superior e inferior de la jerarquización: se realiza mediante las siguientes etapas:

- a) Definición del criterio para comparar los puestos; por ejemplo, complejidad, importancia dentro de los objetivos de la empresa.
- b) Definición de los dos puntos extremos con base en el criterio escogido:
  - i. Límite superior: el puesto que tenga el mayor grado posible del criterio escogido (como el puesto más complejo o importante).
  - ii. Límite inferior: el puesto que tenga el menor grado posible del criterio escogido (como el puesto menos complejo o importante de todos).

Los límites superior e inferior definen la amplitud de la variación del criterio.

- c) Comparación del resto de los puestos entre sí (puesto a puesto) en función del criterio, de manera ordenada en una lista (por orden creciente o decreciente) en relación con este criterio.
- d) La lista (o jerarquización) constituye una clasificación de los puestos.

2. Definición previa de los puestos de referencia (muestras): en relación con el criterio escogido. Esta segunda opción supone las siguientes etapas:

- a) Definición del criterio para comparar los puestos.
- b) Definición de los puestos de referencia (o puestos muestra) que representan varias dosis conocidas del criterio escogido (por ejemplo: un puesto extremadamente complejo, otro muy complejo, otro relativamente complejo, otro un poco complejo y otro nada complejo). Cada puesto de referencia funciona como punto focal en torno al cual se comparan y agrupan los otros puestos. Conforme se comparan y ordenan otros puestos a partir de esta referencia se va delineando su jerarquía, y la consecuente jerarquización exige que se comparen con los puestos ubicados antes. A lo largo de la jerarquización surgen otros puntos de referencia.
- c) Disposición de los puestos de referencia en una lista (por orden creciente o decreciente).
- d) Comparación del resto de los puestos con cada uno de los puestos de referencia y que se colocan en la lista de acuerdo con el resultado de esa comparación. Cada puesto de referencia es un puesto clave útil como un patrón o punto de ubicación, y sirve para comparar los demás puestos. La definición y la claridad de los puestos de referencia constituyen un punto fundamental para aplicar este método. Se deben seleccionar puestos de referencia de los diversos niveles de la organización o la jerarquía existente. Una vez determinado el puesto de referencia, los demás se contrastan con él a partir de una base general de comparación: ¿el puesto es más o menos importante que el de referencia? Tras la comparación, se coloca el puesto por orden escalar arriba o debajo del punto de referencia.

e) La lista (o jerarquía) de puestos constituye una clasificación

Respecto a este método, Chiavenato (2011) concluye que el método de jerarquización de puestos es el camino más simple porque no exige un análisis muy detallado de los puestos, y se puede emplear con rapidez y poco costo, sea de tiempo, energía o recursos. A pesar de que este método produce una estructura de puestos poco discriminativa, proporciona una base aceptable para la discusión y la negociación.

El método no es analítico según Chiavenato, pues el puesto no se divide en factores ni se detallan sus requisitos de modo que permita su cuidadosa valuación y comparación; más bien, el puesto se compara frente a otro como una totalidad. El método no es cuantitativo, en el sentido de que no ofrece indicio alguno del grado de diferencia entre los puestos, sino que sólo indica si un puesto requiere más o menos de un individuo que otro puesto, o si es más o menos importante para la organización. Como su nombre indica, este método jerarquiza puestos

#### 3.2.1.2.2 Método de clasificación

De acuerdo con Mondy (2010), el método de clasificación implica la definición de un número de clases o grados para describir un conjunto de puestos de trabajo. Al evaluar los puestos a través de este método, los evaluadores comparan la descripción del puesto con la descripción de la clase. Las descripciones de la clase reflejan las diferencias entre los grupos de puestos de trabajo en varios niveles de dificultad. La descripción de la clase que concuerda más fielmente con la descripción del puesto determina la clasificación para ese trabajo. Por ejemplo, al evaluar el puesto de trabajo de un recepcionista, la descripción podría incluir estos deberes:

- a) Saludar y anunciar a los visitantes.
- b) Responder el teléfono y transferir las llamadas.

c) Recibir el correo y entregarlo.

Suponiendo que la parte restante de la descripción del puesto incluya un trabajo de rutina similar, este puesto de trabajo probablemente se colocaría en la clase inferior de trabajos. Cada clase se describe de tal manera que incluya una cantidad suficiente de detalles del trabajo; sin embargo, debe ser lo suficientemente general para facilitar que una descripción de un puesto tenga cabida dentro su clase apropiada. (Mondy, 2010).

Chiavenato (2011) se refiere a este método como Método de escalas por categorías predeterminadas (job classification). A través de este método los puestos que se compararán se dividen en conjuntos (categorías predeterminadas) que poseen ciertas características comunes. Una vez definida la estructura organizacional y analizados los puestos, el método empieza por definir con precisión las categorías de puestos, las cuales son conjuntos con características comunes y se colocan en una jerarquía o escala ya establecida. Algunas organizaciones tienen determinadas las siguientes categorías:

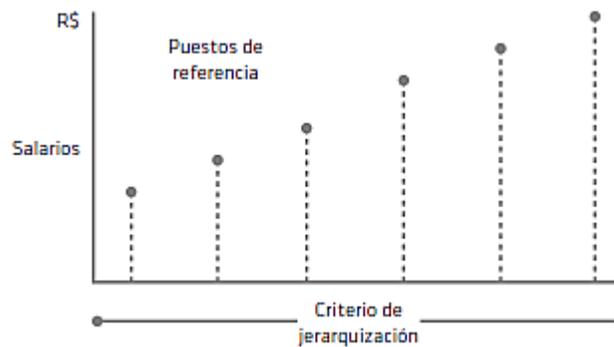
**Ilustración 9.** Categorías de puestos por escalas

• Puestos mensuales:	- de supervisión - de operación (no de supervisión)
• Puestos por hora:	- especializados - calificados - no calificados o jornaleros.

Fuente: Chiavenato, 2011, pág. 241

En este sentido, Chiavenato también indica que algunas organizaciones clasifican los puestos en tres grados principales, como lo muestra la ilustración 10.

**Ilustración 10.** Método de jerarquización con base en puestos de referencia



Fuente: Chiavenato, 2011, pág. 241.

Según Chiavenato (2011), algunas organizaciones también clasifican los puestos en tres grados principales, como lo muestra la ilustración 11.

**Ilustración 11.** Clasificación de puestos en categorías

Categoría 1	Puestos no calificados	Trabajo esencialmente rutinario, que requiere de poca precisión y experiencia limitada
Categoría 2	Puestos calificados	Requieren ciertos requisitos mentales y un poco de experiencia general y específica para desempeñar diversas tareas de cierto grado de dificultad
Categoría 3	Puestos especializados	Requieren un espíritu analítico y creador para resolver problemas técnicos complejos y desarrollar métodos

Fuente: Chiavenato, 2011, pág. 242

Por último, Chiavenato (2011) indica que una vez determinado el número de categorías apropiado para la organización (asunto que inclusive puede tratarse en el ámbito sindical o con la delegación regional de la dependencia federal encargada de los asuntos laborales), cada categoría debe definirse con claridad en términos del nivel de responsabilidad y de otros requisitos y exigencias característicos de cada grado. Las definiciones de las categorías se ponen por escrito de modo que

constituyan un patrón o marco para valuar los demás puestos y colocarlos en el grado correspondiente.

A veces es conveniente establecer un puesto de referencia para cada categoría, para así facilitar el proceso de comparación. Los criterios para seleccionar los puestos de referencia son exactamente iguales a los expuestos antes en el caso del método de jerarquización. Su objeto es crear un medio práctico para clasificar todos los puestos de una organización con base en las definiciones de los grados. Esta tarea suele ser atribución de una comisión de valuación de puestos, y los resultados se obtienen por medio del consenso de sus miembros. A pesar de que los métodos cualitativos tienen sus ventajas, como la rapidez y la sencillez administrativa, no siempre tienen éxito. Esto explica por qué los métodos más exactos y basados en técnicas cuantitativas para valuar los puestos son más conocidos que los de técnicas cualitativas. (Chiavenato, 2011).

#### 3.2.1.2.3 Método de comparación de factores

De acuerdo con Mondy (2010), el método de comparación de factores es un tanto más intrincado que los dos métodos cualitativos que se expusieron anteriormente. El método de comparación de factores para la evaluación de puestos supone la existencia de cinco factores universales que definen cualquier puesto de trabajo: requisitos mentales, habilidades, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo; el evaluador toma decisiones sobre estos factores de manera independiente.

Según Mondy (2010), los cinco factores universales de los puestos de son:

- Los requisitos mentales, los cuales reflejan las características mentales como la inteligencia, el razonamiento y la imaginación.
- Las habilidades, las cuales se relacionan con la facilidad en la coordinación muscular y la capacidad para interpretar impresiones sensoriales.

- Requisitos físicos, los cuales se relacionan con el hecho de tener que estar sentado o de pie en un trabajo, tener que caminar o levantar objetos pesados, etcétera.
- Las responsabilidades en relación con objetos como materias primas, dinero o archivos, y en relación con actividades como la supervisión.
- Las condiciones de trabajo, las cuales reflejan las influencias ambientales como el ruido, la iluminación, la ventilación, los riesgos y los horarios.

En este método, el comité de evaluación crea una escala monetaria, la cual contiene cada uno de los cinco factores universales, y ordena o clasifica los puestos de trabajo de acuerdo con su valor para cada factor. A diferencia de la mayoría de los demás métodos de evaluación de puestos los cuales permiten conocer tan sólo el valor relativo de los puestos de trabajo método de comparación de factores también determina el valor absoluto. (Mondy, 2010).

Por su parte, Chiavenato (2011) establece que el método de comparación de factores emplea el principio del ordenamiento y es una técnica analítica para comparar los puestos por medio de factores de valuación. La creación del método de comparación de factores es atribuida a Eugene Benge, quien propuso cinco factores generales:

- Requisitos mentales.
- Habilidades requeridas.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo

En este aspecto, Chiavenato (2011) establece que el método de comparación de factores exige que, después del análisis de los puestos, se sigan las siguientes etapas:

1. Elección de los factores de valuación: los factores constituyen criterios de comparación, es decir, son los instrumentos de comparación que permitirán colocar en orden de importancia los puestos que se valuarán. La elección de los factores de valuación dependerá de los tipos y características de los puestos que se valuarán. La idea básica de este método es identificar pocos factores, pero más amplios, que permitan comparar con facilidad y rapidez.

2. Definición del significado de cada factor de valuación: cuanto mejor sea la definición de los factores, mayor será la precisión del método.

3. Elección de los puestos de referencia: para permitir las comparaciones entre los puestos. Los puestos de referencia se escogen para facilitar la manipulación de los factores de valuación.

4. Ordenamiento de los factores de valuación: cada puesto de referencia se valúa por medio del ordenamiento de los factores de valuación. Supongamos que los puestos de referencia escogidos son el de recepcionista y del encargado de aseo, la ilustración 12 muestra los factores de valuación.

**Ilustración 12.** Jerarquización de factores en dos puestos

Forma de jerarquización de los factores	Encargado de aseo	Recepcionista
1	Requisitos físicos	Habilidades requeridas
2	Condiciones de trabajo	Responsabilidad
3	Habilidades requeridas	Requisitos mentales
4	Responsabilidad	Requisitos físicos
5	Requisitos mentales	Condiciones de trabajo

Fuente: Chiavenato, 2011, pág. 243

5. Valuación de los factores en los puestos de referencia: sea que la elección de los puestos de referencia (para comparar con los demás puestos) recaiga sobre los

puestos de recepcionista y de encargado del aseo: el primero percibe una remuneración de \$300.00 mensuales y el segundo de \$150.00 mensuales. Con los factores de Benge, supongamos que la comisión de valuación determina la importancia de cada factor en cada puesto de referencia, de la manera siguiente: Si se conocen los salarios de los cargos de referencia, es fácil otorgar su valor monetario a cada factor.

La suma total de los valores de los factores constituye 100% del salario. Se debe determinar el valor de cada factor para cada puesto de referencia, como en el ejemplo anterior. Así, la valuación de los factores se puede hacer en forma de porcentaje o en dinero.

6. Creación de la matriz de ordenamiento (también jerarquización o alineamiento) y de valuación de los factores: ahora la tarea es conciliar los resultados obtenidos en la valuación de factores con los obtenidos en el ordenamiento original de los factores. En otras palabras, debe haber congruencia entre las diferencias relativas indicadas por el ordenamiento y las diferencias absolutas encontradas en las asignaciones salariales arbitrarias y subjetivas. En la práctica, esta tarea no es nada fácil. El medio más simple es crear una matriz de jerarquización de los factores, en la cual se determine y ordene cada factor de valuación de acuerdo con su importancia en los puestos de referencia, como muestra la ilustración 13.

**Ilustración 13.** Matriz de jerarquización de factores

Forma de jerarquización	Requisitos mentales	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
1	Encargado del aseo			Encargado del aseo	Recepcionista
2		Encargado del aseo			
3	Recepcionista				
4			Recepcionista	Recepcionista	Encargado del aseo
5		Recepcionista	Encargado del aseo		

Fuente: Chiavenato, 2011, pág. 243

Según Chiavenato (2011), la matriz es tan sólo un mapa que muestra las diferencias relativas entre los puestos y no indica las diferencias absolutas, que es lo que se desea. Las diferencias absolutas se determinan por el proceso de valuación de los factores.

Al respecto, Chiavenato indica que la matriz anterior se completa con los resultados de la valuación de los factores y se transforma en una matriz de jerarquización y de valuación de los factores, como lo muestra la ilustración 14.

**Ilustración 14.** Matriz de jerarquización y de valuación de los factores

Orden de importancia de los factores	Requisitos mentales	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
1	Encargado del aseo (\$80.00)			Encargado del aseo (\$80.00)	Recepcionista (\$80.00)
2		Encargado del aseo (\$120.00)			
3	Recepcionista (\$240.00)		Recepcionista (\$160.00)		
4			Encargado del aseo (\$200.00)		Encargado del aseo (\$160.00)
5		Recepcionista (\$400.00)		Recepcionista (\$320.00)	

Fuente: Chiavenato, 2011, pág. 243

7. Escala comparativa de puestos: el paso siguiente es transformar esta matriz de jerarquización y valuación de los factores en una escala comparativa de puestos, como sugiere la ilustración 15.

**Ilustración 15.** Escala comparativa de puestos

Valores en \$	Requisitos mentales	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
40	Encargado del aseo				
80				Encargado del aseo	Recepcionista
120		Encargado del aseo			
160			Recepcionista		Encargado del aseo
200			Encargado del aseo		
240	Recepcionista				
280					
320				Recepcionista	
360					
400		Recepcionista			
440					
480					
520					
560					

Fuente: Chiavenato, 2011, pág. 244

Chiavenato (2011) concluye que con la escala comparativa de puestos se termina el instrumento de valuación de puestos con el método de comparación de factores. Dicha escala ubica cada puesto en relación con cada factor mediante su comparación, y a continuación se suman los valores monetarios (o en porcentajes) para obtener la valuación global del puesto.

En la medida en que hubiera contradicciones o anomalías en el doble proceso del ordenamiento y valuación de los factores, se deben hacer otros ajustes hasta que los resultados sean coherentes. Esta técnica es menos exacta que el método de valuación por puntos, pero es la más confiable, desde el punto de vista global de las valuaciones, de todas las técnicas de valuación de puesto. (Chiavenato).

#### 3.2.1.2.4 Método de puntos

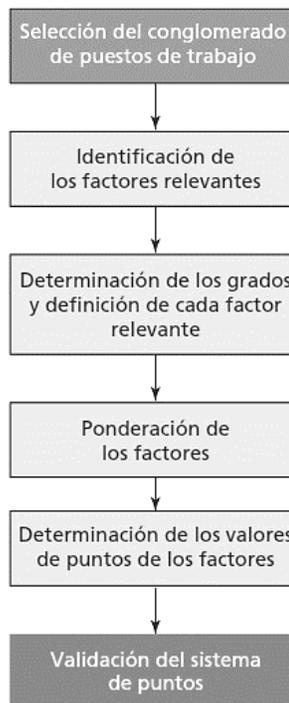
Según Mondy (2010), en el método de puntos, los evaluadores asignan valores numéricos a factores específicos de los puestos de trabajo, como el conocimiento

requerido; la suma de estos valores da por resultado una evaluación cuantitativa del valor relativo de un puesto de trabajo.

Por su parte, Chiavenato (2011) indica que el método de valuación de puntos es el más perfeccionado de los métodos. La técnica es analítica: los componentes de los puestos se comparan mediante factores de valuación. También es una técnica cuantitativa; es decir, se atribuyen valores numéricos (puntos) a cada elemento del puesto y se obtiene el valor total con la suma de estos valores numéricos (cuenta de puntos)

Mondy indica en la ilustración 16 el procedimiento para establecer un método de puntos:

**Ilustración 16.** Procedimiento para el establecimiento del método de puntos para la evaluación de puestos.



Fuente: Mondy, 2010, pág. 278

#### 3.2.1.2.4.1 Selección del conglomerado de puestos de trabajo

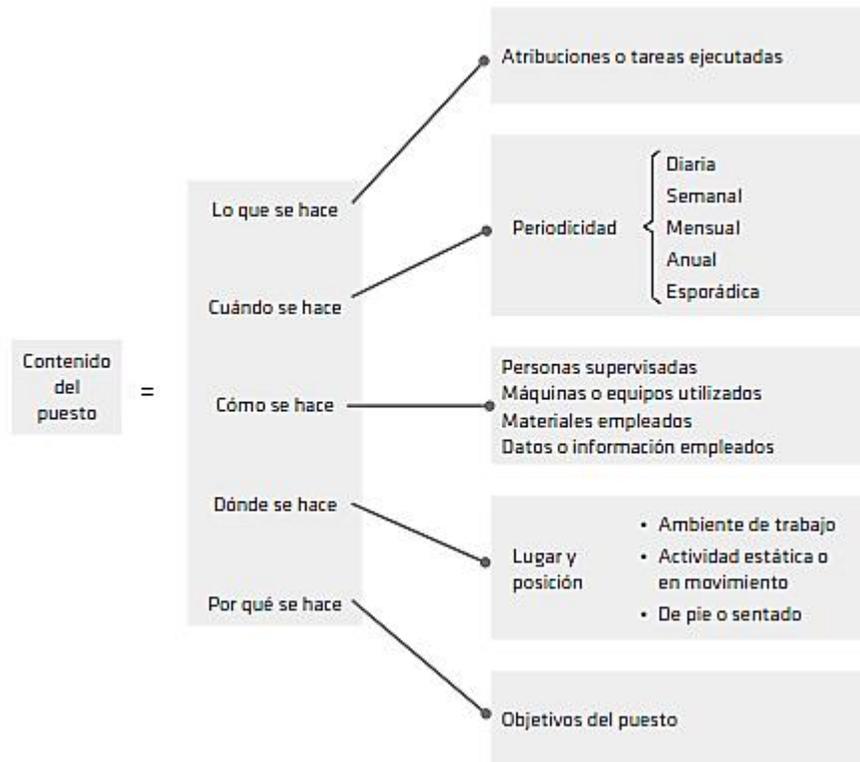
De acuerdo con Mondy (2010), el método de puntos requiere que los factores del puesto de trabajo se seleccionen de acuerdo con la naturaleza del grupo específico de puestos sometidos a evaluación. Por lo general, las organizaciones desarrollan un plan separado para cada grupo de puestos de trabajo con características similares (conglomerados de puestos de trabajo) en la compañía. Los trabajos de producción, los empleos administrativos y los de ventas son ejemplos de conglomerados de puestos de trabajo.

#### 3.2.1.2.4.2 Análisis de puesto / Descriptor de puesto

Después de determinar el conglomerado que se va a estudiar, los analistas (o los supervisores en las empresas más pequeñas) realizan un análisis de puestos y asientan por escrito las descripciones de puestos si en ese momento no se dispone de descripciones actualizadas. El comité de evaluación de puestos usa posteriormente esas descripciones para tomar decisiones de evaluación. (Mondy, 2010)

En este sentido, Chiavenato (2011) indica que el punto de partida de un esquema cualquiera de valuación de puestos es obtener información por medio del análisis de puestos, para tomar decisiones comparativas al respecto. Esta valuación destaca la naturaleza y el contenido de los puestos y no las características de las personas que los ocupan. Por tanto, la valuación debe fundamentarse en la información presentada para el análisis de puestos. Ver la ilustración 17.

**Ilustración 17.** Análisis del puesto e información para su valuación.



Fuente: Chiavenato, 2011, pág. 240

### 3.2.1.2.4.3 Identificación de los factores relevantes

El comité selecciona los factores para medir el valor del puesto de trabajo. Estos factores se convierten en las normas que se usan para la evaluación de los puestos de trabajo. Los individuos que estén perfectamente familiarizados con el contenido de los trabajos bajo consideración son los mejor calificados para identificar dichos factores. En nuestro ejemplo, supongamos que los factores relevantes identificados son la educación, el conocimiento del puesto de trabajo, los contactos, la complejidad de los deberes y la iniciativa. (Mondy, 2010).

Por su parte, Chiavenato (2011) sugiere que: los factores de valuación son los mismos factores de especificaciones escogidos para el programa del análisis y perfil

de los puestos. Por tanto, la elección, definición, dimensión y calificación de los factores son asuntos que ya tratamos en el capítulo dedicado al análisis y perfil de puestos. En general, los factores de valuación se consideran en cuatro grupos:

- a) Requisitos mentales: exigencias de los puestos referentes a las características intelectuales del ocupante.
- b) Requisitos físicos: exigencias de los puestos referentes a las características físicas del ocupante.
- c) Obligaciones implicadas: exigencias de los puestos referentes a las responsabilidades que debe asumir el ocupante.
- d) Condiciones de trabajo: condiciones físicas en las que el ocupante desempeña su puesto.

#### 3.2.1.2.4.4 Determinación de los grados y definición de cada factor relevante

De acuerdo con Mondy (2010), la siguiente consideración es determinar el número de grados para cada factor relevante del puesto de trabajo. Los grados representan el número de niveles distintos asociados con un factor en particular. El número de grados necesarios para cada factor depende de los requisitos del puesto de trabajo.

Al respecto, Mondy afirma que si un conglomerado en particular requiere prácticamente del mismo nivel de educación formal (un certificado de preparatoria o una especialización de dos años, por ejemplo), sería más adecuado utilizar un menor número de grados que cuando algunos puestos de trabajo dentro del conglomerado requieren de grados avanzados. Los evaluadores deben dividir cada factor en el número de grados. Estas definiciones detalladas para cada grado, en

última instancia, permitirán a los miembros del comité determinar de una manera más exacta los puntos apropiados para cada factor.

En la ilustración 18, para un conglomerado de puestos administrativos se ha determinado que la educación, el conocimiento del trabajo y la iniciativa tienen cinco grados; los contactos tienen cuatro, y la complejidad de los deberes tiene tres. (Mondy)

**Ilustración 18.** Grados para los factores de los contactos y complejidad de los deberes.

<b>FACTOR: CONTACTOS</b>		
Este factor considera la responsabilidad para trabajar con otras personas para obtener resultados, ya sea entre departamentos o fuera de la planta. En los niveles más bajos, es principalmente una cuestión de dar u obtener información o instrucciones. En los grados más altos, el factor implica tratar con otras personas o influir sobre ellas. Al evaluar este factor, considere la manera en la que se hacen los contactos, la duración de éstos y sus propósitos.		
<b>Nivel (grados)</b>		<b>Puntos</b>
IV	Los propósitos usuales de los contactos son discutir los problemas y las posibles soluciones, conseguir la cooperación o la coordinación de esfuerzos, y lograr acuerdos y acciones; se requiere de una capacidad de tacto y persuasión superior a lo común.	90
III	Los propósitos ordinarios de los contactos son intercambiar información y resolver los problemas específicos que se encuentran en el curso diario del trabajo.	66
II	Los contactos pueden ser repetitivos, pero por lo regular son breves y con escasa o nula continuidad.	42
I	Por lo general los contactos se extienden únicamente a personas que se encuentran en la unidad inmediata de trabajo.	18
<b>FACTOR: COMPLEJIDAD DE LOS DEBERES</b>		
III	Realiza un trabajo para el cual únicamente existen métodos generales. Se requiere de acciones y juicios independientes en forma regular para analizar hechos, evaluar situaciones, obtener conclusiones, tomar decisiones y emprender una acción o recomendarla.	85
II	Cumple deberes en tanto que trabaja a partir de procedimientos establecidos o métodos generalmente entendidos. Se requiere de acciones y juicios independientes para decidir qué hacer, determinar las posibles variaciones con respecto a los procedimientos estandarizados, revisar los hechos en las situaciones y determinar las acciones a tomar, dentro de límites prescritos.	51
I	Si acaso, se requiere de pocas acciones o juicios independientes. Los deberes son estandarizados y tan sencillos que implican pocas alternativas en cuanto a la manera de cumplirlos.	17

Fuente: Mondy, 2010, pág. 279

#### 3.2.1.2.4.5 Ponderación de los factores

Según Mondy (2010), el comité de valuación debe establecer entonces los pesos o ponderaciones que otorgará a los factores de acuerdo con su importancia relativa en los puestos de trabajo sometidos a evaluación. Si por ejemplo se considera que la educación es muy importante para el conglomerado de puestos de trabajo administrativo, el comité, le otorga un peso del 35 por ciento. El comité también determinó las ponderaciones de los otros cuatro factores: conocimiento del trabajo, contactos, 18; complejidad de los deberes, 17; e iniciativa, 5. El porcentaje total es del 100 por ciento.

Al respecto, Chiavenato (2011) indica que los factores se ponderan de acuerdo con la importancia relativa de cada uno; como las contribuciones de los factores al desempeño de los puestos no son idénticas, es necesario hacer ajustes compensatorios.

De acuerdo con Chiavenato, la ponderación consiste en atribuir a cada factor de valuación su peso relativo en las comparaciones de los puestos. Por lo general se emplea el peso porcentual con que cada factor entra en la valuación de los puestos.

Terminada la ponderación, muchas veces se procura hacer ciertos ajustes, por lo que la suma de la descripción de todos los factores no siempre arroja 100. En estos casos, la escala de puntos sufre una reducción o un incremento constantes, lo cual no anula la precisión del instrumento de medición. La ilustración 19 ejemplifica tal situación.

**Ilustración 19.** Ponderación de los factores de valuación

Factores	1a. ponderación	2a. ponderación
<b>Requisitos mentales:</b>		
1. Instrucción esencial	15	15
2. Experiencia anterior	20	25
3. Iniciativa e ingenio	15	15
<b>Requisitos físicos:</b>		
4. Esfuerzo físico necesario	6	6
5. Concentración mental o visual	6	6
<b>Responsabilidad por:</b>		
6. Supervisión de personal	10	10
7. Material o equipamiento	4	4
8. Métodos o procesos	4	4
9. Información confidencial	4	4
<b>Condiciones de trabajo:</b>		
10. Ambiente de trabajo	6	6
11. Riesgos	10	10
<b>Total:</b>	<b>100</b>	<b>105</b>

Fuente: Chiavenato, 2011, pág. 245

#### 3.2.1.2.4.5 Determinación de los valores de puntos

Según Mondy (2010), el comité determina entonces el número total de puntos para el plan. El número puede variar, pero 500 o 1,000 puntos suelen funcionar bien.

Al respecto, Mondy establece que se puede calcular el máximo número de puntos para cada factor multiplicando los puntos totales del sistema por los pesos asignados. Por ejemplo, los puntos máximos que podría recibir cada puesto de trabajo en el rubro de educación serían 175 (el peso del 35 por ciento multiplicado por 500 puntos).

Mondy afirma que, si el intervalo entre los factores ha de ser un número constante, los puntos para el grado mínimo pueden tomar el valor del peso porcentual asignado al factor. En otro ejemplo, el peso porcentual para la educación es del 35 por ciento; por lo tanto, el número mínimo de puntos también sería de 35.

De acuerdo con Mondy (2010) se puede descifrar el intervalo del grado restando el número mínimo de puntos del número máximo y dividiendo entre el número de grados usados menos 1. Por ejemplo, el intervalo para el factor 1 (educación) es:

$$\text{Intervalo} = \frac{175 - 35}{5 - 1} = 35$$

Por lo tanto, el intervalo entre cada grado para la educación es de 35. En la ilustración 20, se observa que los intervalos para los otros factores son: conocimiento del trabajo, 25; contactos, 18; complejidad de los deberes, 17; e iniciativa, 5. (Mondy, 2010).

**Ilustración 20.** Hoja de trabajo para evaluación de puestos (500 puntos)

Factor del puesto de trabajo	Peso	Grado del factor				
		1	2	3	4	5
Educación	35%	35	70	105	140	175
Conocimiento del trabajo	25%	25	50	75	100	125
Contactos	18%	18	42	66	90	
Complejidad de deberes	17%	17	51	85		
Iniciativa	5%	5	10	15	20	25

Fuente: Mondy, 2010, pág. 280

Por su parte, Chiavenato (2011) indica que, terminada la ponderación de los factores, la etapa siguiente consiste en atribuir valores numéricos (puntos) a los grados de cada factor. Por lo general, el grado más bajo de cada factor (grado A) corresponde al valor del porcentaje de la ponderación. En otras palabras, los valores ponderados sirven de base para crear la escala de puntos y constituirán el valor en puntos que corresponde al grado A de cada factor. Establecidos los valores numéricos (puntos) para el grado A de cada factor, el paso siguiente es atribuir puntos a los grados B, C, D, y así sucesivamente. Por tanto, se trata de establecer una progresión de puntos a lo largo de los diversos grados de cada factor. Se

emplea una progresión aritmética, una geométrica o incluso una arbitraria. En la ilustración 21 se ejemplifican dichas progresiones.

**Ilustración 21.** Progresiones de la escala de puntos

Progresión	Categorías				
	A	B	C	D	E
Progresión aritmética	5	10	15	20	25
Progresión geométrica	5	10	20	40	80
Progresión arbitraria	5	12	17	22	25

Fuente: Chiavenato, 2011, pág. 245

Según Chiavenato (2011), la progresión aritmética hace que el valor de cada grado aumente en razón de un valor constante, en tanto que la progresión geométrica hace que el valor de cada grado aumente 100% en relación con el grado anterior; esto provoca que el valor de puntos se duplique en cada etapa sucesiva.

La utilización de estas progresiones depende, sin duda, de los objetivos de la valuación. La progresión aritmética tiende a producir una recta salarial, mientras que las otras progresiones generan una curva salarial. Si se adopta la progresión aritmética para los factores ponderados, se obtiene la escala de puntos de la ilustración 22:

**Ilustración 22.** Escala de puntos

Factores	Categoría A	Categoría B	Categoría C	Categoría D	Categoría E	Categoría F
<b>Requisitos mentales:</b>						
1. Instrucción esencial	15	30	45	60	75	90
2. Experiencia anterior	25	50	75	100	125	150
3. Iniciativa e ingenio	15	30	45	60	75	90
<b>Requisitos físicos:</b>						
4. Esfuerzo físico necesario	6	12	18	24	30	36
5. Concentración mental o visual	6	12	18	24	30	36
<b>Responsabilidad por:</b>						
6. Supervisión de personal	10	20	30	40	50	60
7. Material o equipamiento	4	8	12	16	20	24
8. Métodos o procesos	4	8	12	16	20	24
9. Información confidencial	4	8	12	16	20	24
<b>Condiciones de trabajo:</b>						
10. Ambiente de trabajo	6	12	18	24	30	36
11. Riesgos	10	20	30	40	50	60

Fuente: Chiavenato, 2011, pág. 246

#### 3.2.1.2.4.5 Validación del sistema de puntos

De acuerdo con Mondy (2010), se debe determinar la confiabilidad del sistema. Cada miembro del comité debe tomar una muestra aleatoria de los empleos dentro del conglomerado de puestos elegido y calcular las ponderaciones para cada trabajo seleccionado. Los miembros del comité deben ordenar los puestos de trabajo de acuerdo con el total de puntos de cada puesto para verificar la confiabilidad de la asignación de puntos. Sólo cuando el arreglo jerárquico parece lógico para el conglomerado de puestos de trabajo se puede decir que el trabajo del comité ha terminado.

Es posible evaluar de esta manera todos los puestos de trabajo de la compañía. El enfoque que se acaba de mencionar para determinar el número de puntos para cada grado recibe el nombre de “progresión aritmética”. Una progresión aritmética es fácil de entender y de explicar a los empleados. En el ejemplo, se supuso que los intervalos entre los grados eran iguales. Sin embargo, si éste no es el caso, será

más apropiado otro método como el de progresión geométrica, en el cual cada factor sucesivo se multiplica por un número fijo. (Mondy, 2010)

Como se observa en la ilustración 23, se ha determinado que la puntuación total para el trabajo administrativo 2 es de 239 puntos. (Mondy)

**Ilustración 23.** Hoja de trabajo para la evaluación de un puesto de trabajo

Factor del puesto de trabajo	Peso	Grado del factor				
		1	2	3	4	5
Educación	35%	35	70	<b>105</b>	140	175
Conocimiento del trabajo	25%	25	<b>50</b>	75	100	125
Contactos	18%	<b>18</b>	42	66	90	
Complejidad de deberes	17%	17	<b>51</b>	85		
Iniciativa	5%	5	10	<b>15</b>	20	25
Valor total del puesto de trabajo						<b>239</b>

Fuente: Mondy, 2011, pág. 281

De acuerdo con Mondy, los planes de puntos requieren de tiempo y esfuerzo para diseñarse. De acuerdo con la experiencia, una característica compensadora del método es que, una vez desarrollado, el plan es de utilidad durante mucho tiempo. En el ambiente actual, la vida de un plan puede ser considerablemente menor.

Según Mondy, en cualquier caso, a medida que se crean nuevos puestos de trabajo y los antiguos cambian de manera sustancial, el análisis de puestos de trabajo debe realizarse de nuevo y habrá que redactar las descripciones de puestos sobre una base continua.

Por último, Mondy menciona que el comité de evaluación de puestos evalúa entonces los puestos de trabajo. Tan sólo cuando cambian los factores de los puestos de trabajo, o cuando por alguna razón los pesos asignados resultan inapropiados, el plan se vuelve obsoleto.

### 3.2.1.2.5 Método de valuación HAY

De acuerdo con Mondy (2010), el método de perfiles y escalas guía de Hay (plan Hay) es una versión refinada del método de puntos utilizada por aproximadamente 8,000 organizaciones de los sectores público y privado en todo el mundo para evaluar puestos de trabajo a nivel de oficinistas, vendedores, técnicos, profesionales, administradores y/o ejecutivos. Utiliza los factores relevantes relacionados con el saber cómo (o know-how) y la experiencia, la resolución de problemas, la responsabilidad y algunos otros elementos. Se asignan valores en puntos a estos factores para determinar el total de puntos para cualquier puesto de trabajo.

En este sentido, Mondy establece que el saber cómo (know-how) se refiere al total de conocimientos y habilidades que se necesitan para lograr un desempeño satisfactorio en el puesto de trabajo. Tiene tres dimensiones, las cuales incluyen la cantidad de conocimientos prácticos, especializados o científicos requeridos; la habilidad para coordinar diversas funciones; la capacidad para tratar a las personas y para motivarlas con eficacia.

Al respecto de la resolución de problemas, Mondy indica que es el grado de pensamiento original que requiere el puesto de trabajo para analizar, evaluar, crear, razonar y extraer conclusiones. La resolución de problemas tiene dos dimensiones: el ambiente de pensamiento en el cual se resuelven los problemas (desde los estrictamente rutinarios hasta los definidos de manera abstracta), y el desafío de pensamiento que implican los problemas (desde repetitivos hasta inexplorados). La resolución de problemas se expresa como un porcentaje del saber cómo, ya que las personas usan lo que saben para pensar y para tomar decisiones.

Por último, Mondy expresa que la responsabilidad se refiere al compromiso por la acción y a las consecuencias resultantes. La responsabilidad tiene tres dimensiones, que incluyen el grado de libertad de acción que tiene el titular del

cargo, el efecto del puesto de trabajo sobre los resultados, y el alcance del efecto monetario del puesto de trabajo.

Una vez analizados los distintos métodos de valuación de puestos, se ha determinado que, para el estudio en cuestión, se implementara el método de valuación por puntos. Este método permite la puntuación de puestos a través de un procedimiento que compara los componentes de los puestos mediante factores de valuación, atribuyendo valores numéricos que permiten determinar un valor relativo del puesto en la organización.

Según Alles (2012), la puntuación de puestos es una manera de valorar las posiciones de la organización a través de asignar un cierto puntaje a determinados factores definidos previamente. De este modo es posible llegar a un valor numérico total por cada puesto, con el propósito de poder compararlos tanto internamente (entre sí) como externamente (con el mercado).

En este orden, Alles evidencia los beneficios que aporta la puntuación de puestos en la organización, los cuales se detallan a continuación.

- Permite comparar distintos puestos de la organización. Ejemplo: analizar la relación entre el jefe de costos y el jefe de mantenimiento. Dicha comparación se realiza sobre la base de la suma del puntaje obtenido por cada puesto, evitando así, en cierta medida, la subjetividad en el proceso comparativo. Esto contribuye a lograr la equidad interna.
- Permite la comparación entre aquellas organizaciones que implementan un sistema similar, a fin de lograr la equidad externa.

Por otra parte, el ordenamiento jurídico en materia de gestión de la carrera administrativa de los empleados públicos, a través del Reglamento a la Ley 476 – Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, instituye un proceso de Análisis y Valoración de Puestos basado en un método de orden cuantitativo que tome en

cuenta el análisis de algunos factores estrechamente relacionados con los factores establecidos por la teoría aceptada de valuación de puestos por puntos.

Tal mandato se instituye a través del artículo 45 del Reglamento a la Ley 476 – Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, el cual se transcribe a continuación de forma literal.

Artículo 45.- Proceso de Análisis y Valoración de Puestos. Es el conjunto de actividades que de forma centralizada desarrolla la Instancia Rectora del Servicio Civil para valorar los puestos de las instituciones de la Administración del Estado del ámbito de la Ley.

En esta valoración se toman en cuenta los factores técnicos requeridos para el desempeño de los puestos, siendo éstos: conocimientos, experiencia, habilidades, y nivel responsabilidad. Los resultados se expresan de forma cuantitativa e implican la asignación de un nivel de complejidad.

### 3.2.2 Determinación del valor monetario de los puestos

Según Mondy (2010), el proceso de evaluación de puestos dará como resultado una jerarquía de puestos de trabajo. Podría revelar, por ejemplo, que el puesto de un contador senior es más valioso que el puesto de un operador de computadoras, el cual, a la vez, es más valioso que el puesto de un capturista de datos. En este momento, se conoce el valor relativo de estos puestos para la compañía, pero no su valor absoluto.

En este sentido, Mondy establece que la determinación del valor monetario de los puestos da como resultado la asignación de una cantidad en dinero al valor de un puesto de trabajo. Ocurre después de la evaluación de un puesto y después de que se ha determinado el valor relativo de cada puesto en la organización. Las empresas

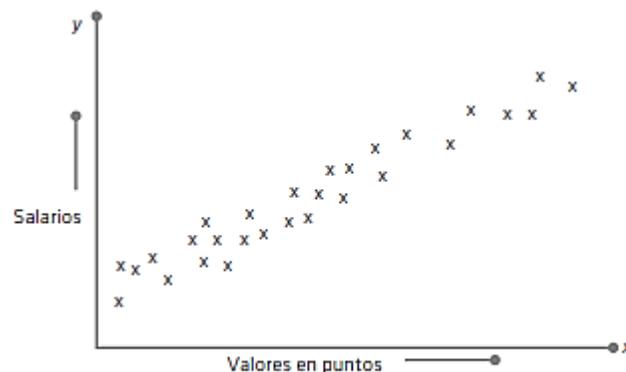
usan con frecuencia los niveles y los márgenes salariales en el proceso de determinar el valor monetario de los puestos.

Por su parte, Chiavenato (2011) establece que una vez aplicado el proceso de valuación y obtenidos los puntos por puesto, los valores de los puntos deben convertirse a valores monetarios. Los pasos para determinar el valor monetario son los siguientes:

Primeramente, se deben correlacionar los valores de los puntos de cada puesto con el salario de su ocupante o el salario promedio si el puesto tiene varios ocupantes. Con los valores de los puntos y los salarios reales se prepara una gráfica con los valores de los puntos en el eje de las abscisas (x) y los salarios en el de las coordenadas (y) (Chiavenato, 2011).

Según Chiavenato, los valores de los puntos siguen un estándar de medición que se establece por medio de la valuación, cosa que no ocurre en el caso de la escala de los salarios. Para configurar los valores de x (puntos) y de y (salarios), se construye una gráfica de dispersión que indique la relación entre los valores de la valuación de los puestos y los respectivos salarios reales. Ver gráfica 1.

**Gráfica 1.** Valores en puntos y salarios



Fuente: Chiavenato, 2011, pág. 247

Con esta gráfica se establece la línea promedio; es decir la línea de la tendencia salarial (recta o curva salarial) que tenga la menor distancia media posible de los puntos dispersos de la gráfica (Chiavenato, 2011).

Según Chiavenato, el ajuste de la línea de la tendencia con el método de los cuadrados mínimos implica el análisis de correlación lineal simple de dos variables:

- a) Variable independiente (variable x): los puntos.
- b) Variable dependiente (variable y): los salarios.

La ecuación para generar una parábola (curva salarial) es:

$$y = a + bx + cx^2$$

Para generar una recta salarial se utiliza la ecuación:

$$y = a + bx$$

De acuerdo con Chiavenato (2011), en estas ecuaciones, a, b y c representan las constantes (parámetros), mientras que 'x' y 'y' las variables. El parámetro a define la posición inicial de la curva o recta salarial; el parámetro b, la inclinación de la línea de la tendencia y la c, la curvatura de la línea de la tendencia. Los valores de los parámetros se calculan por medio de las ecuaciones siguientes:

$$\begin{aligned}Na + b\sum x + c\sum x^2 &= \sum y \\ a\sum x + b\sum x^2 + c\sum x^3 &= \sum xy \\ a\sum x^2 + b\sum x^3 + c\sum x^4 &= \sum x^2y\end{aligned}$$

Al resolver el sistema de estas tres ecuaciones encuentran fácilmente los valores de a, b y c, de la manera siguiente:

Y = valores de los salarios corregidos.

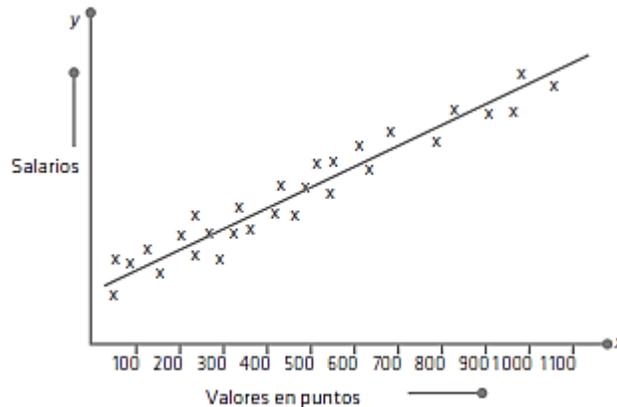
$$a = \frac{\sum y}{\sum x}$$

$$b = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

$$c = \frac{\sum x^2 y}{\sum x^3}$$

Se toman los resultados de la valuación de los puestos en puntos (x) y los salarios reales (y) y a continuación se bidimensiona cada puesto por medio de esas dos variables (Chiavenato, 2011). Ver gráfica 2.

**Gráfica 2.** Línea de la tendencia salarial en relación con los puntos



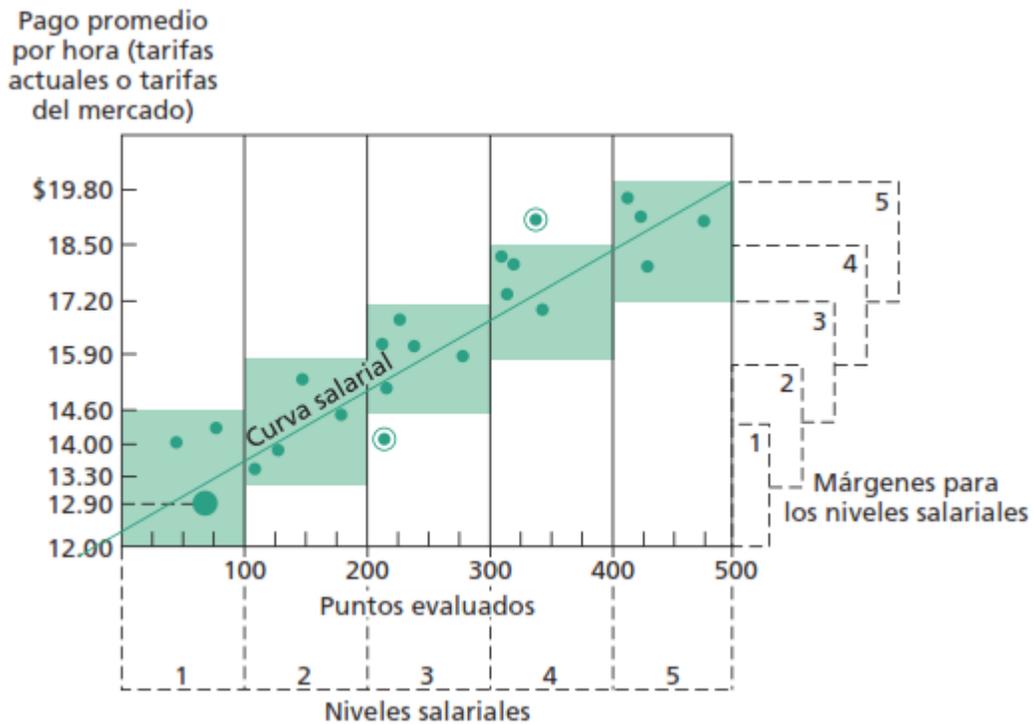
Fuente: Chiavenato, 2011, pág. 247

Definición de bandas salariales: una vez trazada la línea de a tendencia salarial (curva o recta salarial) se verifica que, a lo largo de esa línea, para cada valor en puntos corresponda un único valor de salario. Como la administración de sueldos y

salarios se ocupa de las estructuras salariales, no de los salarios individuales, es necesario transformar la línea de la tendencia a una banda de salarios. Esto se logra al efectuar una aproximación a la cantidad mayor y a la menor a lo largo de la línea. Esta aproximación se calcula porcentualmente (Chiavenato, 2011).

Al respecto, Mondy (2010) indica que con frecuencia es de utilidad que los administradores grafiquen los puestos de trabajo en un diagrama de dispersión al determinar el número apropiado de niveles salariales para una compañía. En la ilustración, observe que cada punto en el diagrama de dispersión representa un puesto de trabajo. La ubicación del punto refleja la relación del puesto de trabajo con la remuneración y con los puntos evaluados, lo cual refleja su valor.

**Ilustración 24.** Diagrama de dispersión de los puestos de trabajo evaluados



Fuente: Mondy, 2010, pág. 282

Según Mondy (2010), cuando se usa este procedimiento, la dispersión de un cierto punto determina la amplitud del nivel salarial. Aunque cada punto representa un puesto de trabajo, puede implicar a docenas de individuos que ocupan posiciones en ese puesto.

### 3.2.2.1 Niveles salariales

Al respecto, Mondy establece que un nivel salarial es el agrupamiento de puestos similares para simplificar la determinación del valor monetario de los puestos de trabajo. Por ejemplo, es mucho más conveniente que las organizaciones valúen 15 niveles salariales en vez de 200 puestos en forma separada. La sencillez de este enfoque es similar a la práctica de una universidad de agrupar las calificaciones de 90 a 100 dentro de la categoría A, las calificaciones de 80 a 89 dentro de la categoría B, y así sucesivamente. Al seguir este enfoque, también se evita una falsa implicación de exactitud. Aunque los planes de evaluación de puestos pueden ser sistemáticos, ninguno de ellos es científico.

### 3.2.2.2 Márgenes salariales

De acuerdo con Mondy, después de que se han determinado los niveles salariales, la siguiente decisión es determinar si todos los individuos que realizan un mismo trabajo recibirán una remuneración igual o si se deberían usar márgenes salariales. Un margen salarial incluye una tarifa de remuneración mínima y máxima con una suficiente variación entre las dos para hacer posible una diferencia significativa en el salario. Los márgenes salariales generalmente son preferibles por encima de las tarifas únicas de remuneración porque permiten a la empresa retribuir a los empleados de acuerdo con su desempeño y la duración del servicio. Así, la remuneración sirve como un incentivo positivo. Cuando se usan los márgenes salariales, una empresa debe desarrollar un método para promover a los individuos a través de un rango determinado. Las compañías generalmente usan distintos

diferenciales dentro de los márgenes salariales para los puestos de trabajo que consideran más valiosos.

Mondy (2010) agrega que la tarifa mínima puede ser la tarifa inicial de contratación que recibe una persona cuando se une a la empresa, aunque en la práctica, los empleados nuevos reciben con frecuencia una remuneración que empieza por arriba de este nivel. La tarifa de remuneración máxima representa la cantidad máxima que puede recibir un empleado para ese puesto de trabajo independientemente de qué tan bien lo que desempeñe.

### 3.2.3 Manual de valuación

Según Chiavenato (2011), una vez terminada la escala de puntos, se define el significado de cada grado de todos los factores de valuación. Ahora es cuestión de preparar el manual de valuación de puestos, que es una especie de diccionario o modelo de comparación de los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos. A continuación, a través de la ilustración 25 se ejemplifica un factor dentro del manual de valuación.

**Ilustración 25.** Redacción del manual de valuación.

Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto requiere que el ocupante sepa leer y escribir o que cuente con un curso de alfabetización	15
B	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación primaria o equivalente	30
C	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación secundaria o equivalente	45
D	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación media superior o equivalente	60
E	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación superior completo	75
F	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación superior completo, más un posgrado	90

Fuente: Chiavenato, 2011, pág. 246

### 3.3. Validación de la propuesta

#### 3.3.1 Comité de valuación

Según Mondy (2010), el departamento de recursos humanos es responsable por la administración de los programas de evaluación de puestos. Sin embargo, a menudo existen comités integrados por individuos que están familiarizados con los puestos específicos a ser evaluados, y son ellos quienes se encargan de realizar las evaluaciones. Un comité de este tipo podría incluir al ejecutivo de recursos humanos y a los representantes de otras áreas funcionales, como finanzas, producción, tecnología de la información y marketing. La composición de los comités depende por lo general del tipo y del nivel de los puestos de trabajo sometidos a evaluación.

Mondy indica que, en todos los casos, es importante que el comité mantenga sus personalidades fuera del proceso de evaluación y que recuerde que está evaluando el puesto de trabajo, y no a la persona (o personas) que realizan el trabajo. Algunos individuos tienen problemas para hacer esta distinción, lo cual es comprensible, ya que algunos sistemas de evaluación de puestos son muy similares a ciertos métodos de evaluación del desempeño. Además, en muchas ocasiones y sobre una base informal, los deberes de un puesto de trabajo se amplían, se reducen o cambian dependiendo de la persona que ocupe el puesto.

Las organizaciones de tamaño pequeño y mediano a menudo carecen de experiencia en la evaluación de puestos, por lo que muchas recurren a un consultor externo. Cuando se pide la ayuda de un consultor, la administración debe solicitarle no solamente que desarrolle el sistema de evaluación de puestos, sino también que capacite a los empleados de la compañía para que lo administren en forma adecuada. (Mondy).

### 3.3.2 Metodología de aplicación

De acuerdo con Chiavenato (2011), con el manual de valuación de los puestos se procede a valorarlos, a partir de un solo factor, y todos los puestos se comparan con él; se anota el grado y el número de puntos de cada puesto en relación con dicho factor. Suele emplearse un formulario de doble entrada; es decir, en las líneas se colocan los puestos, y en las columnas, los factores de valuación. En esta etapa, cada puesto corresponde a un valor en puntos que se obtiene mediante la suma de los puntos por cada factor.

## IV. HIPOTESIS

Las condiciones actuales para el establecimiento de salarios en ECSA determinan el contenido de una metodología de valuación de puestos.

## V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLES	DEFINICION DE VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
<b>1. Analizar las prácticas y condiciones que se aplican para el establecimiento de los salarios en los puestos de ECSA durante el periodo 2020 - 2021</b>	Condiciones para el establecimiento de salarios	Factores relevantes que influyen y determinan el precio monetario del puesto (Mondy, 2010, pág. 270)	Normas salariales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión documental: Plan estratégico de desarrollo 2017 – 2021</li> <li>▪ Revisión documental: Compendio de Políticas de Gestión del Talento (Política Salarial)</li> <li>▪ Revisión documental: Tabla salarial vigente</li> </ul>
			Tipos de salario	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión documental: Ley 476 – Ley del Servicio Civil y Carrera Administrativa</li> <li>▪ Revisión documental: Contrato individual de trabajo</li> <li>▪ Revisión documental: Planilla de pago mensual ECSA</li> </ul>
			Categorización de puestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión documental: Ley 476 – Ley del Servicio Civil y Carrera Administrativa</li> <li>▪ Revisión documental: Decreto Ejecutivo 87-2004 Reglamento de la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa</li> <li>▪ Revisión documental: Estadística de distribución mensual del persona según el tipo de servicio</li> </ul>
			Cantidad de trabajadores por categoría	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión documental: Planilla de pago mensual ECSA</li> </ul>
			Satisfacción salarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1.6 al 1.20</li> <li>▪ Revisión documental: Descriptores de puestos de los cargos de la Sub Oficina de Acción Operativa</li> </ul>
			Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6</li> </ul>
			Estilo de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 3.2</li> </ul>
			Rotación de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión documental: Informe de Gestión Mensual de la División de Recursos Humanos</li> <li>▪ Revisión documental: Planilla de pago ECSA mensual enero 2020</li> <li>▪ Revisión documental: Planilla de pago ECSA mensual agosto 2021</li> </ul>

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLES	DEFINICION DE VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
				<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión documental: Reporte de personal de nuevo ingreso ECSA</li> <li>▪ Revisión documental: Reporte de bajas del personal ECSA</li> </ul>
			Recursos humanos capacitados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión documental: Decreto ejecutivo 71-98 – Reglamento de la Ley 290, Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo.</li> <li>▪ Revisión documental: Ley 339 – Ley Creadora de la DGSA y de reformas a la Ley Creadora de la DGI</li> <li>▪ Revisión documental: Decreto 88-2000 Reglamento de la Ley Creadora de la DGSA y de Reforma a la Ley Creadora de la DGI</li> <li>▪ Revisión documental: Informe de Auditoría de la CGR a RRHH de ECSA para el periodo 2020</li> </ul>
			Presupuesto institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión documental: Ley 339 – Ley Creadora de la DGSA y de reformas a la Ley Creadora de la DGI</li> <li>▪ Revisión documental: Proyecto presupuestario de Recursos Humanos 2021</li> </ul>
			Descentralización Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión documental: Ley 339 – Ley Creadora de la DGSA y de reformas a la Ley Creadora de la DGI</li> <li>▪ Revisión documental: Decreto 88-2000 Reglamento de la Ley Creadora de la DGSA y de Reforma a la Ley Creadora de la DGI</li> <li>▪ Revisión documental: Ley 290 – Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo.</li> </ul>
<b>2. Definir una metodología de valuación de puestos en ECSA</b>	Metodología de valuación de puestos	Conjunto de criterios que determinan el valor relativo de un puesto. (Mondy 2010, pag. 276)	Selección de puestos iniciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión documental: Organigrama institucional 2020</li> </ul>
			Análisis de puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión documental: Descriptores de puestos del área bajo estudio.</li> </ul>
			Descriptor de puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión documental: Descriptores de puestos del área bajo estudio.</li> </ul>

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLES	DEFINICION DE VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
			Factores de los puestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4, 2.1.5</li> <li>▪ Revisión documental: Descriptores de puestos del área bajo estudio.</li> </ul>
			Ponderación de factores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2.2.1, 2.2.2,</li> </ul>
			Grados por factor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión documental: Ley 476 – Ley del Servicio Civil y Carrera Administrativa</li> <li>▪ Revisión documental: Descriptores de puestos del área bajo estudio.</li> <li>▪ Revisión documental: Ley 582 – Ley General de Educación</li> </ul>
			Puntos totales a utilizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión documental: teoría de valuación de puestos</li> </ul>
			Puntos a los grados de los factores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicación de progresión aritmética</li> <li>▪ Revisión documental: teoría de valuación de puestos</li> </ul>
			Manual de valuación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4, 2.1.5</li> <li>▪ Revisión documental: Descriptores de puestos del área bajo estudio.</li> <li>▪ Revisión documental: teoría de valuación de puestos</li> </ul>
<b>3. Determinar los recursos humanos y financieros que se requieren para la implementación de un sistema de valuación de puestos en ECSA</b>	Recursos humanos y Recursos financieros	Humanos: Personas que componen la fuerza de trabajo. (Chiavenato, 2011, pág. 81)	Total horas hombre	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión documental: teoría de valuación de puestos</li> <li>▪ Estimación en base a las características de la metodología seleccionada</li> </ul>
		Financieros: Activos disponibles considerados para implementar el sistema de valuación de puestos. (Chiavenato, 2011, pág. 80)	Coste horas hombres	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión de salarios de nómina</li> </ul>
			Recursos físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estimación en base a las características de la metodología seleccionada</li> </ul>
			Gastos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estimación en base a las características de la metodología seleccionada</li> </ul>
<b>4. Validar la propuesta de sistema de valuación de puestos a los cargos de una unidad operativa específica de la ECSA</b>	Validación de la propuesta	Proceso para confirmar que la metodología utilizada en una prueba en concreto es adecuada para su uso previsto.	Autorización	
			Comité de valuación	
			Metodología de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoja de trabajo para valuación de puestos</li> <li>▪ Manual de valuación de puestos</li> <li>▪ 4.1, 4.2, 4.3, 4.4</li> </ul>
			Tipos de resultado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicación del modelo de cuadrados mínimos</li> </ul>

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLES	DEFINICION DE VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
			Ajustes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicación del factor de correlación</li> </ul>

## VI. DISEÑO METODOLOGICO

### 6.1 Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación es mixto. Por una parte, la recolección de datos está basada en la aplicación de encuestas a fin de obtener datos numéricos para investigar, analizar y comprobar la información. Por otra parte, la investigación se basa en la recopilación de datos sin medición numérica a través de entrevistas, cuestionarios, grupos de discusión, experiencias de las personas, análisis de documentos y textos.

Al respecto, de los 29 indicadores en total del cuadro de variables, 11 son del tipo cuantitativo, los cuales se medirán a través de encuestas, revisiones de documentos, análisis de contenido y mediciones contenidas en otros estudios anteriores internos de ECSA y 18 indicadores son del tipo cualitativo, por lo cual la tendencia de la investigación es cualitativa conteniendo, no obstante, un enfoque mixto.

### 6.2 Tipo de investigación

La investigación científica es la aplicación a cualquier situación o fenómeno de un procedimiento exacto o método, con el propósito de resolver un problema, comprobar una hipótesis, explicar fenómenos o identificar nuevas relaciones entre ellos (Martínez Ruiz, 2012). Al respecto, la tesis plantea una propuesta de sistema de valuación de puestos a través de una metodología formal y científica para solucionar la ausencia del valor relativo de los puestos de trabajo en ECSA.

El tipo de investigación aplicado en la tesis es una combinación de carácter explicativa y transversal.

La investigación explicativa tiene como objetivo principal determinar las causas que producen los fenómenos de estudio. Por tanto, el fenómeno se asume como un efecto que puede ser variado por modificaciones en las causas que lo producen, donde el vínculo entre ambos elementos ocurre dentro de ciertas condiciones. (Hernández León, Coello González, 2012).

En este sentido, el estudio aplicado presenta una indagación de las causas que producen el establecimiento de salarios sin la implementación formal de ningún método de valuación de puestos en ECSA, así como la determinación de las consecuencias que tal situación genera. Para obtener una comprensión más acertada de dichas causas y consecuencias, se pretenden analizar las prácticas que actualmente se aplican para otorgar valores monetarios a los puestos dentro de la empresa.

Según Arias (2012), la investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante la determinación de las causas y de los efectos, a través de la prueba de la hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos. Sobre este particular, en base a los resultados del análisis de causa y efecto sobre el establecimiento de salarios en ECSA, se define una propuesta de metodología para valorar los puestos a través de la aplicación un método científico que se ajuste correctamente a la realidad de los eventos estudiados.

La investigación transversal se caracteriza porque la información obtenida es válida solo para el periodo en que fue recolectada, ya que las características pueden variar con el tiempo (Arias, 2012). La recolección de información para la tesis corresponde al periodo 2020 – 2021.

### 6.3 Población y Muestra

El muestreo es de tipo no probabilístico, por conveniencia, debido a la proximidad a los cargos en la unidad donde se aplicará el estudio. Si bien, existen otros cargos operativos que podrían ser sujetos de estudio en otras unidades, estas se encuentran ubicadas en Administraciones que están fuera del nivel central de ECSA en Managua y esto podría suponer un obstáculo en términos de autorizaciones, aplicaciones de instrumentos y tiempo. Al respecto, se pretende obtener información en un lapso de tiempo más corto. Por otra parte, existe disponibilidad inmediata de información de los cargos a través de los descriptores de puestos ya formalizados.

La muestra seleccionada está conformada por los cargos que constituyen la Sub Oficina de Acción Operativa de ECSA. Los cargos de esta unidad operativa cuentan con todos los descriptores de puesto actualizados según la última revisión llevada a cabo en 2018, a diferencia de otras unidades operativas, cuya totalidad de puestos no cuentan con las actualizaciones completadas.

Así mismo, la cantidad de cargos de la unidad representa un número razonable para la muestra debido a que si se eligiera otra unidad administrativa con pocos puestos no se podrían establecer distinciones minuciosas y precisas entre los cargos en relación a los requerimientos, funciones y responsabilidades, mientras que un número muy grande de puestos (20 por ejemplo) en otras unidades dificultarían el estudio.

Por otra parte, los puestos de la Sub Oficina de Acción Operativa pertenecen, en su mayoría, al nivel operativo de ECSA en lo que respecta a la naturaleza de sus funciones, con lo cual, su agrupación como parte de una misma familia de puestos facilita el análisis para la valuación, al compartir algunas características similares.

La población de la investigación está conformada por 189 puestos que constituyen la estructura de cargos de ECSA. La muestra está conformada por 4 puestos operativos específicos y 2 puestos de apoyo que componen la Sub Oficina de Acción Operativa de ECSA.

#### 6.4 Métodos para la recolección y análisis de datos

El método aplicado para realizar la investigación es el método deductivo.

El método deductivo es el procedimiento racional que va de lo general a lo particular. Posee la característica de que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que se originan también lo son. Por lo tanto, todo pensamiento deductivo nos conduce de lo general a lo particular. De este modo, si un fenómeno se ha comprobado para un determinado conjunto de personas, se puede inferir que tal fenómeno se aplica a uno de estos individuos. (Gómez Bastar, 2012).

De este modo, se pretende razonar y explicar la realidad particular sobre el valor razonable de los puestos partiendo de las prácticas y condiciones, a nivel general, que se aplican para el establecimiento de los salarios en los puestos de ECSA durante el periodo 2020 – 2021, sin implementar ningún método de análisis y valuación de puestos.

Así mismo, el método deductivo permitirá la aplicación y validación del conocimiento científico ya establecido respecto al diseño de una propuesta de metodología de valuación de puestos, partiendo de la teoría general administrativa y de un método de valuación para aplicarlos en un caso particular de una unidad administrativa. En este sentido, se pretenden inferir los hechos y conclusiones basados rigurosamente en la aplicación de la teoría ya conocida.

#### 6.4.1 Procesamiento de la información

La información obtenida a través de los instrumentos de recolección de datos se clasifica, registra, tabula, codifica y analiza estadísticamente a través de herramientas informáticas.

El registro de los datos se realiza a través del software informático de Microsoft Excel. Esto para registrar el llenado de la información y convertirlo a las formas (tablas, cuadros, listas) requeridas cuyo ordenamiento facilite el procesamiento, cuantificación y agrupamiento de los datos.

Así mismo, parte del análisis estadístico se realiza a través del software SPSS, para el sometimiento específico de las encuestas. El tratamiento de la información a través de esta plataforma ofimática permitirá llegar a conclusiones exactas y formales sobre la información.

#### 6.4.2 Instrumentos de recolección de información

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos en función del objetivo de la investigación son los siguientes.

##### 6.4.2.1 Revisión documental.

La revisión documental permite recurrir a diferentes tipos de documentos y a partir de ellos recolectar, analizar y demostrar información precisa y congruente. A través de esta técnica de recopilación se trabaja de manera directa sobre textos o documentos.

Al respecto, se aplicara la revisión documental para obtener un amplio panorama sobre los antecedentes internos (formales) y legales relacionados a los factores

relevantes que influyen y determinan el precio monetario de un puesto. Para tal fin, se revisaran y analizarán los siguientes documentos:

- Las normativas salariales internas establecidas.
- Compendio de Políticas de Gestión del Talento
- La categorización de puestos contenida en la Ley 476 – Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.
- Decreto Ejecutivo 87-2004 Reglamento de la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa
- Decreto ejecutivo 71-98 – Reglamento de la Ley 290, Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo.
- Proyección del presupuesto institucional de gastos por salarios
- Ley 339 – Ley Creadora de la DGSA y de reformas a la Ley Creadora de la DGI
- Decreto 88-2000 Reglamento de la Ley Creadora de la DGSA y de Reforma a la Ley Creadora de la DGI

Así mismo, la revisión documental es una de las técnicas que permite obtener mayor información para la investigación en relación al conjunto de criterios que, dentro de una metodología, permiten determinar el valor relativo de un puesto. Esto a través de la obtención de información a partir del análisis de las técnicas y métodos científicos de valuación ya establecidos.

#### 6.4.2.2 Cuestionarios

El cuestionario es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir, diseñadas en función de generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos de la investigación.

El instrumento permitirá obtener y validar la información suministrada por los jefes de área y directores que componen la unidad administrativa de estudio,

respecto a la selección de los puestos iniciales a analizar y a los factores diferenciadores de dichos puestos en lo que respecta a requerimientos, funciones y responsabilidades, elementos esenciales que distinguen a un puesto de otro.

Así mismo, el cuestionario facilita la obtención de información y la medición de algunos indicadores del cuadro de variables relacionados a la metodología de valuación de puestos, tales como factores de los puestos, ponderación, establecimiento de grados, puntos totales a utilizar, entre otros.

En el presente estudio se utilizará el cuestionario OCAI - Instrumento de evaluación de la cultura organizacional (Organizational Culture Assessment Instrument), el cual fue creado por Kim Cameron y Robert Quinn y está contenido en la obra Diagnostico y Cambio de la Cultura Organizacional (2011). El instrumento se aplica en base a la metodología específica propuesta por los autores y está dirigido al personal operativo del área bajo estudio.

#### 6.4.2.3 Encuestas

La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. Es una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población de la que se pretende explorar, describir, predecir y explicar una serie de características.

Las encuestas se enfocarán en la medición de indicadores relacionados a las condiciones para el establecimiento de salarios, tales como la satisfacción salarial. La encuesta va dirigida al personal operativo del área bajo estudio.

#### 6.4.2.4 Entrevista

La entrevista es la técnica de recolección de información aplicada a través de la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio que tiene por objeto obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

En el estudio, las entrevistas se aplican a los jefes intermedios de la unidad administrativa bajo estudio para recolectar datos respecto al análisis de puestos y al establecimiento y medición de factores, grados y puntos que forman parte del conjunto de criterios que determinan el valor relativo de un puesto.

## VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados en la presente tesis, a continuación, se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de información detallados en el acápite VI - Diseño Metodológico.

### **Capítulo No. 1. Prácticas y condiciones que se aplican para el establecimiento de los salarios en los puestos de ECSA**

#### 1.1 Perfil institucional de la Empresa Consultora de Servicios Arancelarios - ECSA

La Empresa Consultora de Servicios Arancelarios nace a partir de una ley creadora, la Ley 339 – Ley creadora de la DGSA y de reforma a la ley creadora de la DGI. Este instrumento legislativo contiene todo el ordenamiento jurídico que rige las operaciones técnicas, administrativas y operativas de la empresa. En el Artículo 6 de dicha ley, encontramos que la Empresa Consultora de Servicios Arancelarios tendrá las siguientes funciones:

1) Definir las políticas, directrices y disposiciones que regulan el sistema aduanero, de conformidad con lo que establece la legislación vigente y velar porque se apliquen rigurosamente.

2) Dictar las disposiciones necesarias para el eficiente control, recaudación y fiscalización de los impuestos al comercio exterior y demás ingresos cuya recaudación está encomendada por ley.

3) Realizar las gestiones administrativas y judiciales para exigir el pago de los impuestos bajo su control e imponer, en su caso, las sanciones correspondientes.

4) Normar y administrar la política aduanera, fortalecerla y consolidarla bajo los criterios de modernización.

5) Planificar, dirigir, controlar, supervisar el servicio aduanero, así como el flujo de mercancías que ingresan y salen del país.

6) Perseguir las infracciones y aplicar las sanciones correspondientes en el ámbito aduanero, de conformidad a la ley de la materia.

### Misión

Facilitar las operaciones de comercio exterior, recaudar los tributos conforme Ley, con transparencia, oportunidad y eficiente gestión administrativa, en beneficio del desarrollo económico, la seguridad nacional y social de Nicaragua.

### Visión

Ser parte de un Estado al servicio del pueblo, evolucionar hacia una Empresa moderna, dinámica, eficaz, eficiente y enfocada en la obtención de resultados de calidad que satisfagan las necesidades de los usuarios del servicio arancelario, siendo una empresa que responda a las exigencias del comercio mundial, bajo estándares internacionales y con una efectiva gestión de riesgos

### Valores

- Agilidad en el servicio
- Transparencia en la Gestión
- Apego a la ley
- Lealtad por Nicaragua
- Profesionalismo
- Trabajo en equipo

## 1.2 Análisis de la normativa salarial institucional de ECSA

A continuación, se presentan los resultados de la revisión y el análisis documental realizado a las normativas de la empresa que tratan sobre la administración de los salarios del personal.

### 1.2.1 Administración de salarios en el plan estratégico institucional

La Empresa Consultora de Servicios Arancelarios cuenta con un plan estratégico vigente para el periodo 2017-2021, orientado a promover el crecimiento y modernización de la empresa. En él se establecen las directrices y acciones conducentes al cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de ECSA.

Con el objetivo de cumplir con las metas estratégicas de la empresa y promover una administración pública eficiente, enfocada en resultados y rendición de cuentas, el plan de desarrollo estratégico ha sido formulado bajo el enfoque de gestión por resultados.

La gestión por resultados es un enfoque gerencial que tiene como fin incrementar la eficiencia y el impacto de las políticas de la empresa a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por alcanzar las metas y los resultados esperados en el desarrollo de su gestión.

Durante la revisión documental, fue posible comprobar que ECSA cuenta en su plan estratégico para el periodo 2017 – 2021 con 4 lineamientos enfocados a convertir a la empresa en una empresa moderna a través de la mejora de los procedimientos de atención al público y la calidad de los servicios en función de agilizar, facilitar y controlar el comercio internacional de mercancías.

De los cuatro lineamientos, uno está directamente relacionado con la gestión de los recursos humanos, específicamente en número 4, el cual se detalla a continuación:

Lineamiento 4: Desarrollar las capacidades y competencias de los recursos humanos.

El objetivo general del lineamiento número 4 es el siguiente:

Desarrollar la eficacia y eficiencia de los servicios arancelarios, desarrollando las capacidades y competencia de los RRHH, a través de la gestión de los sistemas de reclutamiento, selección, capacitación, motivación, promoción y rotación del personal.

Los objetivos específicos del lineamiento son los siguientes:

Objetivo específico 1: Actualizar y Mejorar los beneficios laborales del personal de ECSA

Este objetivo tiene como metas:

- Una propuesta anual de nivelación y mejora salarial
- Actualización del convenio colectivo

Objetivo específico 2: Contar con suficiente personal con el perfil y las competencias requeridas

Este objetivo tiene como metas:

- Plan de desarrollo
- Un sistema de seguimiento y evaluación del personal capacitado
- Un plan de análisis de puesto de trabajo formulado e implementado
- Un plan de reorganización

- Un plan de acción de mejora basado en los resultados de la evaluación
- Un procedimiento de selección y reclutamiento acorde a los perfiles y capacidades demandadas por las áreas

Objetivo específico 3: Fomentar una cultura de servidor público, acorde a los lineamientos institucionales y de gobierno.

Este objetivo tiene como metas:

- Un plan de capacitación en gestión pública
- Plan de cumplimiento del marco legal, el código de ética y conducta y las sanciones de toda acción irregular.
- Plan de comunicación que genere respeto por parte de los usuarios del servicio hacia la entidad y viceversa

Objetivo específico 4: Fomentar y fortalecer la gestión del conocimiento.

Este objetivo tiene como metas:

- Una plataforma virtual que facilite la administración del flujo del conocimiento
- Un estudio de casos mensuales por proceso en cada administración
- Un manual de buenas prácticas
- Dos investigaciones trimestrales
- Acceso a la plataforma Click de la Organización Mundial de Aduanas (OMA)
- Un plan de difusión de la gestión del conocimiento implementado

### 1.2.2 Política salarial

A través de la revisión documental, se logró comprobar que la empresa ECSA cuenta con un documento denominado “Política Salarial” aprobada por la máxima autoridad de la empresa en el año 2017 e incluido en el compendio de “Políticas institucionales de Gestión del Talento Humano”. La política salarial cuenta con un objetivo específico, el cual se detalla a continuación:

Regular el proceso de administración de las remuneraciones de forma dinámica y equilibrada, permitiendo la distribución justa de las retribuciones a las funciones y tareas demandadas por el puesto de trabajo en correspondencia con el artículo 62 del Reglamento de la Ley 476 – Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.

El documento contiene únicamente cinco directrices generales, con las cuales se pretende ejercer una eficiente administración de las retribuciones. Las cinco directrices generales se detallan a continuación:

1. Promover la transparencia, justicia e igualdad de derechos y oportunidades en la asignación de los salarios devengados por los servidores públicos de la empresa.
2. Asegurar los controles presupuestarios que aseguren la correcta aplicación del sistema retributivo de acuerdo con las normas regulatorias establecidas.
3. Efectuar periódicamente revisiones salariales promoviendo niveles competitivos entre el personal.
4. Establecer grupos salariales con niveles remunerativos en base a la clasificación de los puestos.
5. Asegurar la correcta divulgación de la política salarial a todo el personal de la empresa a través de los medios oficiales de comunicación.

Al respecto, la empresa procura garantizar la correcta distribución y administración de las retribuciones salariales a través de la aplicación de las cinco directrices generales, redactadas en base a los principios de transparencia, justicia e igualdad.

### 1.2.3 Tabla salarial

ECSA cuenta con una tabla salarial creada y aprobada en el año 2016 a discrecionalidad de la máxima autoridad y a partir de salarios históricos, sin implementar ningún método de análisis y valuación de puestos y sin establecer criterios para la retribución dentro de las bandas salariales para cada puesto.

La tabla salarial contiene la denominación de todos los puestos que conforman la empresa. Por cada puesto, la tabla salarial contempla 4 niveles distintos de salario, los cuales a continuación se detallan:

- Pre nivel: Constituye la asignación salarial que se otorgará a los trabajadores de nuevo ingreso durante los 3 primeros meses que comprenden el periodo de prueba, incluyendo cualquier prórroga del mismo.
- Nivel 1: Es el nivel de la escala salarial que será asignado al personal que haya culminado el periodo de prueba de acuerdo a los resultados satisfactorios obtenidos de las evaluaciones al desempeño efectuadas por el jefe inmediato y que sea contratado por tiempo indeterminado.
- Nivel 2: Es el nivel de la escala salarial que será asignado al personal que como mínimo haya cumplido 1 año completo de forma continua en el puesto específico, contado a partir del día de la ratificación oficial del cargo, sin incluir el periodo de prueba o cuando haya cumplido un año de servicio a partir de la fecha de nombramiento oficial en otro puesto.
- Nivel 3: Es el nivel de la escala salarial que será asignado al personal que haya cumplido 3 años de forma continua en el puesto específico contado a partir de la fecha de ratificación del cargo, sin incluir el periodo de prueba o cuando haya cumplido dos años de servicio a partir de la fecha de nombramiento oficial en otro cargo

### 1.3 Análisis de los tipos de salarios

En revisión documental a la Ley 476 - Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, específicamente en los artículos 100, 101 y 102 se pudieron determinar los tipos de salarios vigentes y definidos que se pagan actualmente en la administración pública del estado.

Primeramente, los tipos de retribución de los funcionarios y empleados públicos de la Carrera del Servicio Civil de la Administración del Estado se encuentran divididas en fijas y variables, según el arto 100 de la Ley 476 - Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.

El artículo 101 de la Ley 476, establece en su contenido que las retribuciones fijas se definen como aquellas que se pagan en concepto del desempeño ordinario en condiciones de jornada laboral y de ubicación física normal y se clasifican en:

1. El salario de nivel, el cual corresponde a la remuneración fija que se le asigna a un puesto en función a su nivel de clasificación.
2. Antigüedad, consiste en el pago mensual de una cantidad adicional equivalente al 1% del salario de nivel por cada año de servicio, con un techo del 20% del salario por veinte o más años de servicio.
3. Décimo tercer mes, consiste en un pago único anual en monto igual al último salario de nivel devengado. El salario de nivel más la antigüedad constituye la base para el cálculo de las retribuciones variables, vacaciones, décimo tercer mes, licencias por embarazo e indemnizaciones.

Por otra parte, el artículo 102 de la Ley 476 define las retribuciones variables como aquellas que están condicionadas a una serie de circunstancias, cuya cuantía difiere en función del grado de aplicabilidad de las mismas, las cuales pueden clasificarse en:

1. Por la contraprestación de un servicio los funcionarios y empleados de la carrera Administrativa estarán sujetos al pago de:

1.1 Atendiendo al régimen de jornada laboral

1.1.1 Turnos, doble turno y nocturnidad

1.1.2 Horas extras

1.2 Atendiendo a la peligrosidad, riesgo laboral y zonaje, las cuales deberán ser retribuida, siempre y cuando se mantenga laborando bajo estas condiciones de forma no permanente.

1.3 Las demás establecidas en la legislación laboral.

2. Por la negociación colectiva: Beneficios sociales adicionales derivados de la negociación colectiva entre la Administración del Estado y los representantes de los funcionarios y empleados públicos.

La aplicación de los tipos de retribuciones salariales, fijos y variables, contenidos en la Ley 476 fueron corroborados a través de la revisión documental al formato de contrato individual de trabajo de ECSA. Este instrumento contiene y formaliza los aspectos que establecen y regulan la relación laboral, entre ellos, el salario fijo que el trabajador devenga durante su jornada ordinaria en función al desempeño de un puesto de trabajo.

La cláusula 4 del contrato individual de trabajo establece el salario fijo que al trabajador la empresa le paga de forma mensual, detallando además la forma de pago instaurada, la cual es el deposito en una cuenta bancaria. La cláusula 5 establece la jornada laboral ordinaria que el servidor público debe cumplir en virtud de la relación laboral con la empresa.

Las retribuciones salariales fijas y variables que se pagan a los trabajadores en ECSA fueron validadas por medio de la revisión documental de los reportes mensuales de nómina, los cuales detallan de manera ordenada y pormenorizada

los montos de salario fijo ordinario y la cuantía de las retribuciones variables según los conceptos de horas extras, incentivos, turnos, dobles turnos y zonaje.

#### 1.4 Categorización de puestos de acuerdo con la Ley 476 – Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa

La revisión documental al Decreto Ejecutivo 87-2004 - Reglamento de la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa permitió comprobar la existencia del proceso de clasificación de puestos para las instituciones de la administración pública del estado.

A través de la revisión documental a la Ley 476 - Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, se pudo determinar que la categorización de los puestos se encuentra definida en el artículo 24 de la misma Ley.

Según este artículo, los puestos de las instituciones de la administración del estado cuentan con dos tipos de clasificaciones generales que son: los puestos por Jerarquía y los puestos por Naturaleza. A su vez, estas dos categorías se dividen en sub categorías más específicas en base a las características de los puestos que agrupan.

Primeramente, la clasificación por jerarquía se divide en puestos por nivel y puestos por tipo de servicio. La clasificación de puestos por nivel consiste en la posición que se le asigna al cargo en función de su importancia relativa en la organización. Por otra parte, la clasificación por tipo de servicio se define como el tramo de contenido organizativo homogéneo que agrupa los puestos por la importancia de la función que desarrollan. Esta sub categoría, a su vez se divide en tres grupos que a continuación se detallan:

- Puestos directivos: en esta sub clasificación se agrupan los puestos cuyas funciones principales son dirigir, planificar y organizar el trabajo, definiendo o participando en el diseño de las políticas generales de la empresa.
- Puestos ejecutivos: bajo esta denominación se agrupan los puestos cuyas funciones son técnicas o administrativas, especializadas, complejas y/o de supervisión directa que contribuyan a la consecución de los objetivos y metas de la empresa.
- Puestos operativos: esta sub clasificación está integrada por los puestos cuyas funciones principales son de apoyo administrativo, técnico y servicios generales cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño que contribuyan a la consecución de los objetivos generales de la empresa.

La clasificación de los puestos de la administración pública del estado en base a la categoría de jerarquía es aplicada en ECSA, específicamente en lo que concierne a la sub clasificación por tipo de servicio. Los puestos cuentan con las debidas sub agrupaciones de Directivos, Ejecutivos y Operativos en base a las características de cada tipo de agrupación.

Esto fue comprobado a través de la revisión documental a la tabla salarial. Si bien, el instrumento tiene el propósito específico de contener los niveles salariales de cada puesto, al momento de su diseño y creación en el año 2016, se distribuyeron todos los puestos que dicha tabla contiene en base a las tres sub categorías antes descritas y se formalizaron en este documento.

Así mismo, se pudo corroborar durante la revisión documental que, en el documento oficial de la División de Recursos Humanos, “estadística de distribución mensual del personal según el tipo de servicio”, se aplica la clasificación de los

cargos en base al tipo de servicio y se distribuyen en cantidades porcentuales en base al total de trabajadores de la planilla de la empresa a nivel nacional.

La clasificación de puestos por nivel no es aplicada en la empresa debido a que no existe una determinación formal de la posición de cada puesto en base a su importancia relativa. En otras palabras, ECSA no cuenta con las debidas valoraciones y estudios técnicos específicos orientados a la determinación de una estructura lógica y progresiva sobre la importancia relativa de cada puesto de trabajo.

En segundo lugar, la clasificación de los puestos por naturaleza se divide en dos sub categorías que son: puestos propios y puestos comunes, los cuales a continuación se detallan:

- Los puestos propios son aquellos que desarrollan funciones de naturaleza fundamentalmente técnica o especializada, cuyo ámbito de actuación generalmente viene referido a una empresa determinada en función de la misión institucional.
- Los puestos comunes son aquellos que desarrollan funciones de apoyo orientadas a prestar asistencia, medios y servicios a las áreas sustantivas de las instituciones y que, por su contenido organizativo genérico, son iguales en todas las instituciones.

Al respecto, la clasificación de los puestos según su naturaleza también es aplicada en la empresa y en un grado mayor de frecuencia en lo que respecta a la preparación de estadísticas y reportes mensuales para uso, tanto a lo interno de la División de Recursos Humanos como para la Dirección Superior de la empresa. Al igual que la clasificación por jerarquía, la clasificación por naturaleza también se encuentra contenida y formalizada en el documento oficial “tabla salarial” de ECSA.

A través de esta clasificación, se agrupan, por un lado, los puestos que son propios de la empresa y que guardan estrecha relación con el giro y la naturaleza de las operaciones y procedimientos vinculados directamente con la materia aduanera en lo que respecta al control y facilitación del tráfico internacional de mercancías y a la administración de los tributos que gravan el comercio internacional a favor del estado nicaragüense. Un claro ejemplo son los puestos de aforador, inspector, investigador arancelario, analista de tránsito arancelario y analista de imagen.

Por otro lado, bajo la sub categoría “puestos comunes” se agrupan aquellos cuyas funciones son de apoyo a las áreas sustantivas, de acuerdo al organigrama institucional, y que se pueden considerar como “genéricos”, es decir, que se encuentran distribuidos y forman parte de distintas instituciones del estado o incluso en empresas del sector privado. Como ejemplo se pueden mencionar a los analistas de recursos humanos, agentes de seguridad interna, contadores y compradores.

#### 1.5 Cantidad de trabajadores según la categorización de puestos contenida en la Ley 476 – Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa

La cantidad de trabajadores por categoría se obtuvo de la revisión documental a los cargos de la planilla total del personal correspondiente al mes de agosto 2021 de la Empresa Consultora de Servicios Arancelarios.

A este periodo, ECSA cuenta con una fuerza laboral integrada por 1,535 trabajadores distribuidos a nivel nacional entre las direcciones y divisiones del nivel central, administraciones de la empresa en los puestos fronterizos y en las delegaciones de la empresa en los parques industriales de zonas francas.

La tabla 1 resume la cantidad de puestos y la distribución del personal en dichos puestos de conformidad a la categorización por Jerarquía, establecida en el artículo 24 de la Ley 476 - Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.

**Tabla 1. CATEGORIZACION DE PUESTOS POR JERARQUIA**

TIPO DE SERVICIO	CANTIDAD DE PUESTOS	DISTRIBUCION DE PERSONAS POR PUESTO		
		HOMBRES	MUJERES	TOTAL
DIRECTIVOS	99	82	71	<b>153</b>
EJECUTIVOS	30	488	424	<b>912</b>
OPERATIVOS	60	258	212	<b>470</b>
<b>TOTALES</b>	<b>189</b>	<b>828</b>	<b>707</b>	<b>1,535</b>

Fuente: planilla agosto 2021 ECSA

En la categorización de puestos por jerarquía, los del tipo de servicio directivo son los de mayor número, con 99 puestos distintos, lo que representa el 52% de los puestos. Estos están compuestos por el director general, sub directores generales, directores de divisiones y direcciones específicas, jefes de departamentos y oficinas, jefes de secciones y unidades y supervisores.

Los puestos operativos ocupan el segundo lugar en cantidad, con 60 distintos cargos, lo que representa el 32% del total de cargos. Esta categoría está compuesta por los cargos de apoyo administrativo, técnico y servicios generales.

Por último, los puestos ejecutivos ocupan el tercer lugar en cantidad, con 30 puestos distintos, lo que representa el 16% del total de cargos. La categoría se compone de los cargos con funciones de apoyo administrativo.

La gráfica 3 muestra la distribución porcentual de los puestos según la categoría por jerarquía.

**Gráfica 3.** Distribución de puestos según la categoría de Jerarquía



Fuente: elaboración propia

Mediante la obtención de los datos por cantidades de puestos y la distribución del personal por tipos de puesto, se evidencia que la categoría de ejecutivos agrupa una cantidad menor de cargos, pero es la que contiene a la mayor cantidad de trabajadores de la empresa con 912 personas, lo que representa el 59% de la planilla.

Seguidamente, los puestos operativos representan el 31% de la planilla de la empresa con 470 trabajadores. Por último, 153 servidores públicos constituyen el grupo de puestos directivos, lo que representa el 10% de la persona total de la planilla.

La gráfica 4 muestra la distribución porcentual del personal de ECSA según la categoría de puestos por Jerarquía.

**Gráfica 4.** Distribución porcentual del personal según la categoría de puestos por jerarquía



Fuente: elaboración propia

La tabla 2 resume la cantidad de personal distribuida según la categorización de puestos por Naturaleza, establecida en el artículo 24 de la Ley 476 - Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.

**Tabla 2.** Categorización de puestos por naturaleza

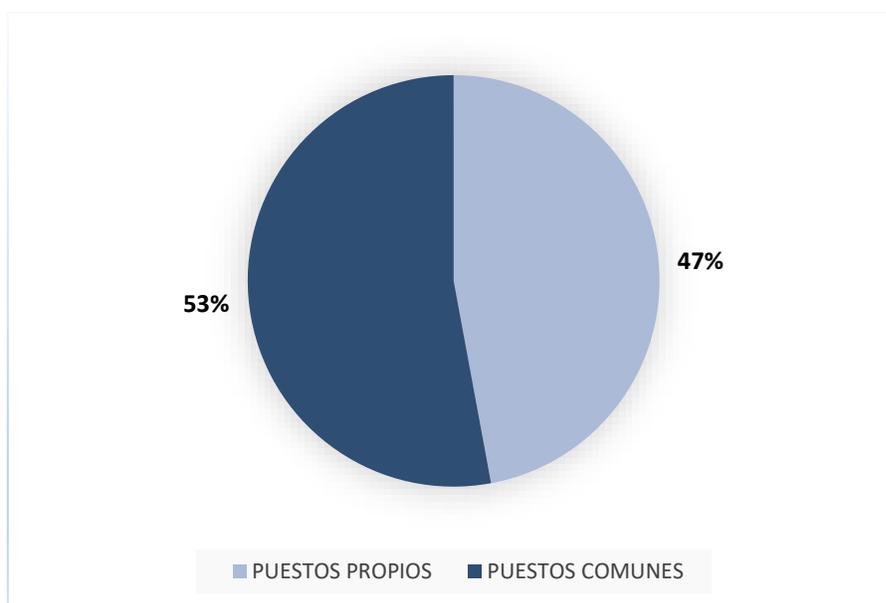
NATURALEZA	CANTIDAD DE PUESTOS	DISTRIBUCION DE PERSONAS POR PUESTO		
		HOMBRES	MUJERES	TOTAL
PUESTOS PROPIOS	89	548	504	<b>1,052</b>
PUESTOS COMUNES	100	280	203	<b>483</b>
<b>TOTALES</b>	<b>189</b>	<b>828</b>	<b>707</b>	<b>1,535</b>

Fuente: planilla agosto 2021

A través de la revisión a la nómina mensual de la empresa, fue posible la obtención de las cantidades de puestos y la distribución de los mismos entre el total del personal. En la tabla 2 se evidencia que existen más puestos comunes que propios. Existen 89 puestos propios que representan el 47% y 100 puestos comunes que representan el 53% del total de cargos.

La gráfica 5 muestra la distribución porcentual de puestos de ECSA según la categorización de puestos por Naturaleza.

**Gráfica 5.** Distribución porcentual de puestos por naturaleza

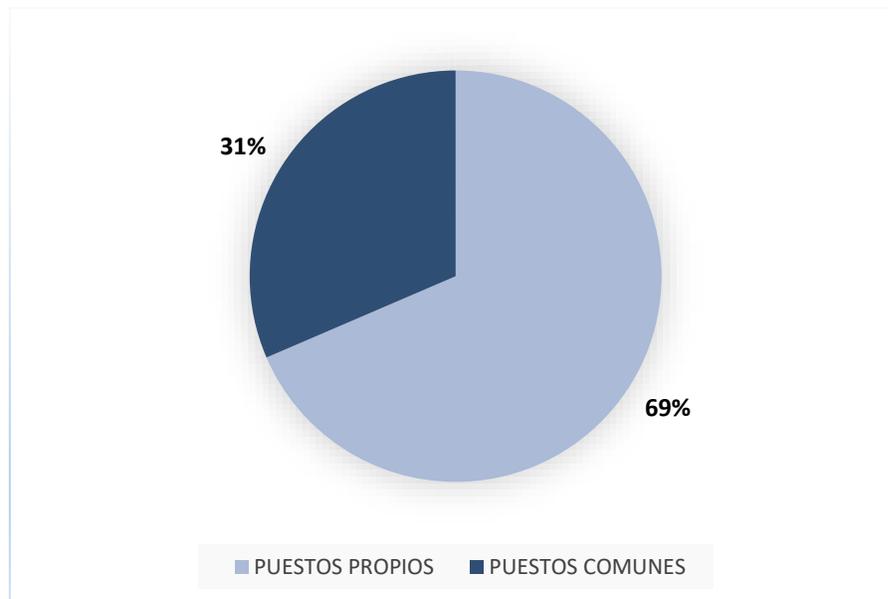


Fuente: elaboración propia

No obstante, es importante destacar que, de los 1,535 trabajadores, el 69%, es decir, 1,052 servidores públicos, ocupan cargos que son propios de la empresa. Un 31% del personal, 483 personas, ocupan puestos comunes o genéricos entre las instituciones.

La gráfica 6 muestra la distribución porcentual del personal de ECSA según la categorización de puestos por Naturaleza.

**Gráfica 6.** Distribución porcentual del personal por naturaleza

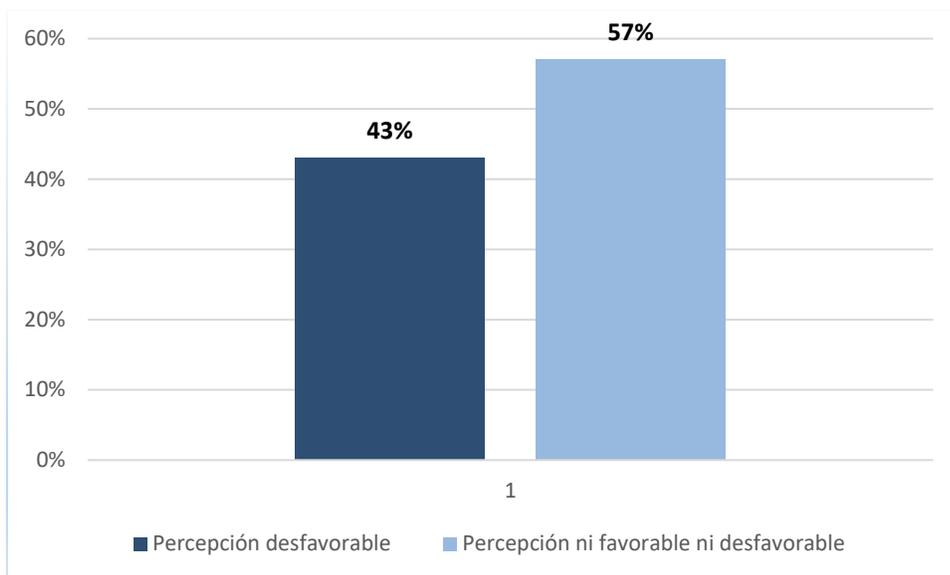


Fuente: elaboración propia

#### 1.6 Análisis de la satisfacción salarial en la Sub Oficina de Acción Operativa de ECSA.

Según la encuesta aplicada a los trabajadores de la Sub Oficina de Acción Operativa de ECSA, donde se evaluó el grado de satisfacción salarial en base a las retribuciones recibidas, se determinó que el 57% de los encuestados posee una percepción neutral, es decir, ni favorable ni desfavorable con respecto a los salarios y que un 43% tiene una percepción desfavorable sobre las retribuciones salariales recibidas por el desempeño de los puestos de trabajo. Ver gráfica 7.

**Gráfica 7.** Distribución porcentual de la satisfacción salarial



Fuente: elaboración propia

A continuación, se presentan los 15 factores utilizados para medir la satisfacción salarial de los trabajadores de la Sub Oficina de Acción Operativa de ECSA.

### 1.6.1 Descriptor de puestos

La encuesta aplicada permitió determinar que el 57% de los trabajadores perciben, de manera favorable, que el descriptor de puestos contiene todas las funciones, tareas y responsabilidades de sus respectivos cargos, evidenciando que los trabajadores saben que se espera de ellos y cuáles son sus responsabilidades.

A través de la revisión documental se pudo constatar que los puestos del área si cuentan con sus respectivos descriptores y estos contienen las principales tareas, funciones y responsabilidades.

Llama la atención que un 37% de los encuestados tiene una percepción neutral con respecto a si el descriptor incluye todas sus funciones y responsabilidades, lo cual, según los años de experiencia en el área de Recursos Humanos de la

empresa, tiene su origen en la falta de interés de los jefes de área por la difusión del contenido de los descriptores de puestos entre el personal.

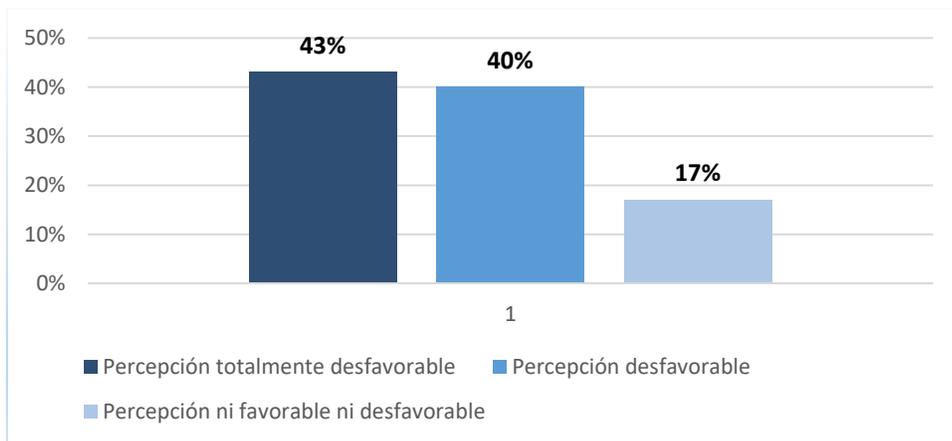
### 1.6.2 Evaluaciones regulares sobre el desempeño

La actitud hacia la evaluación al desempeño es mayormente negativa entre los trabajadores. De 30 encuestados, el 43% indica poseer una percepción totalmente desfavorable y un 40% una percepción favorable desfavorable.

Un 17% de los encuestados indica no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Según la experiencia en el área de Recursos Humanos de la empresa, la posición neutral se debe a que algunos jefes de área si efectúan revisiones o evaluaciones al desempeño de sus subordinados, que, si bien es de manera informal y discrecional, tienden a compensar ligeramente la ausencia del sub sistema de evaluaciones institucional.

Dentro de los factores de dichas mediciones informales están la puntualidad, tiempos de entrega de tareas asignadas, resultados, responsabilidad, disciplina y dominio del puesto. La gráfica 8 muestra la percepción sobre la evaluación al desempeño.

**Gráfica 8.** Percepción sobre la evaluación al desempeño



Fuente: elaboración propia

### 1.6.3 Percepción de la Justicia con que son tratados los trabajadores por sus jefes

En otro orden, la satisfacción salarial tiene una estrecha relación con la percepción de la justicia. Con la aplicación de la encuesta se pudo determinar que el 40% de los encuestados tiene una percepción desfavorable con respecto al trato justo por parte de sus superiores, seguida por un 37% con una percepción neutral. El 17% de los encuestados tiene una percepción totalmente desfavorable y un 7% favorable.

De acuerdo con la revisión documental a la política salarial contenida en el compendio de políticas de gestión del talento humanos, si bien dicha política cuenta con un objetivo que indica: “Promover la transparencia, justicia e igualdad de derechos y oportunidades en la asignación de salarios”, lo cierto es que el instrumento no dispone de lineamientos específicos que orienten los métodos en que la justicia e igualdad de oportunidades será ejecutada y supervisada en la empresa.

### 1.6.4 Objetivos del trabajo

Con respecto al establecimiento de objetivos de trabajo razonables, el 70% de los encuestados posee una percepción favorable y un 26% lo valoran ni favorable ni desfavorable. Un 3.3% posee una percepción totalmente favorable. El resultado indica que más de mitad de los encuestados está de acuerdo en que los objetivos su trabajo han sido establecidos acorde a sus capacidades, competencias y a los recursos materiales que brinda la empresa para realizar el trabajo.

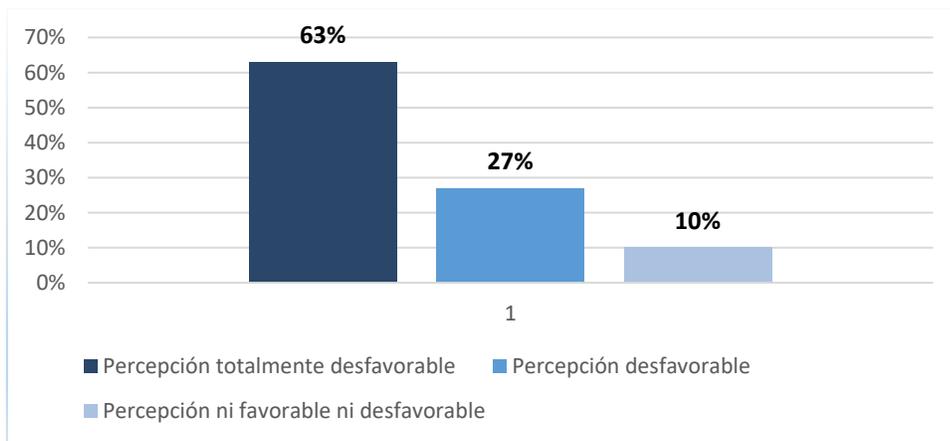
De acuerdo con la revisión documental, los descriptores de puestos del área contienen los objetivos de cada cargo claramente definidos. Los objetivos del puesto deben ser claros, comprensibles y razonables de acuerdo a las competencias de

los trabajadores y a las condiciones de trabajo, indicando aquello que el servidor público debe alcanzar sin dejar lugar a dudas.

#### 1.6.5 Favoritismo en el área de trabajo

Los resultados muestran que un 63% de los encuestados tienen una percepción totalmente desfavorable sobre si sus jefes no tienen favoritos. A esto le sigue un 27% con una percepción desfavorable. Por último, un 10% de los encuestados indica tener una percepción ni favorable ni desfavorable. Ver gráfica 9.

**Gráfica 9.** Percepción sobre si los jefes no tienen favoritos



Fuente: elaboración propia

#### 1.6.6 Bienestar laboral

Con respecto a si el superior se interesa por el bienestar de los subordinados, el 50% de los encuestados muestra una percepción ni favorable ni desfavorable, seguida por un 37% con percepción desfavorable y un 13% con una percepción totalmente desfavorable.

#### 1.6.7 Manejo de asuntos laborales

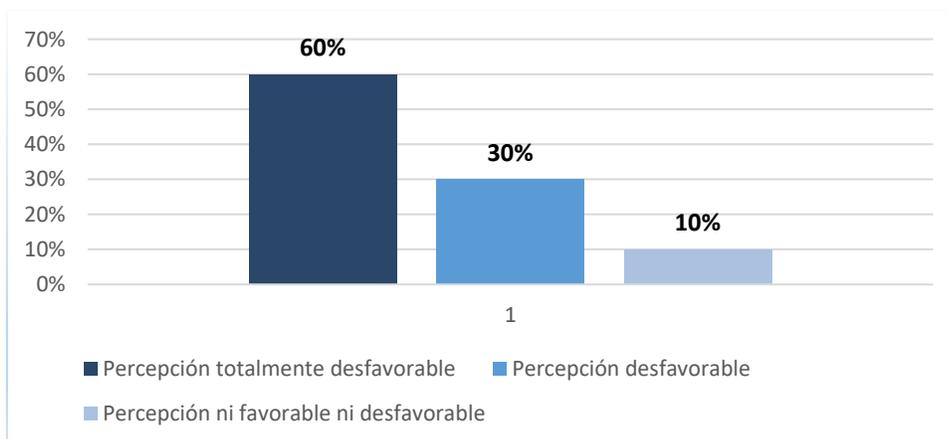
Por otra parte, con respecto al manejo de los superiores de los asuntos laborales de manera satisfactoria, el 60% de los encuestados muestra una percepción neutral, seguida de un 30% con una percepción desfavorable. Dentro de las valoraciones menores, un 3% de los encuestados indica una percepción totalmente desfavorable y un 7% una percepción favorable. Más de la mitad de los encuestados tiene una posición neutral respecto al manejo de los asuntos labores mientras que un tercio de los mismos una percepción negativa.

### 1.6.8 Igualdad laboral

Otro factor relevante dentro del análisis y medición del nivel de satisfacción salarial es la percepción de la igualdad con que son tratados los trabajadores.

En relación al trato igualitario entre los empleados, el 60% de los encuestados muestra una percepción totalmente desfavorable, seguida por un 30% con percepción desfavorable y un 10% en una posición neutral, es decir, ni favorable ni desfavorable. Es notorio el hecho de que la mayoría de los encuestados, el 90%, posee una percepción negativa sobre la igualdad de trato en el área bajo estudio. La gráfica 10 muestra la distribución porcentual de la percepción sobre el trato igualitario entre empleados.

**Gráfica 10.** Percepción sobre el trato igualitario entre empleados



#### 1.6.9 Oportunidad de crecimiento salarial

A su vez, la encuesta permitió obtener el nivel de percepción de las oportunidades de crecimiento salarial de los trabajadores del área bajo estudio. Dentro de la valoración de oportunidades de crecimiento salarial, el 43% de los encuestados tiene una percepción desfavorable, seguido de un 30% con una percepción ni favorable ni desfavorable. Un 27% indica una percepción totalmente desfavorable.

En términos generales, la valoración del ítem es negativa, lo cual se evidencia en que el 70% de los encuestados ubica su percepción en el lado negativo de la escala. Un tercio de los encuestados se ubica en la posición neutral.

A través de la revisión documental, se determinó que, si bien la política salarial institucional indica que se realizarán revisiones salariales periódicas, la misma no cuenta con lineamientos específicos que orienten la ejecución dichas revisiones, así como tampoco establece cada cuanto tiempo las mismas serán efectuados ni el orden a seguir.

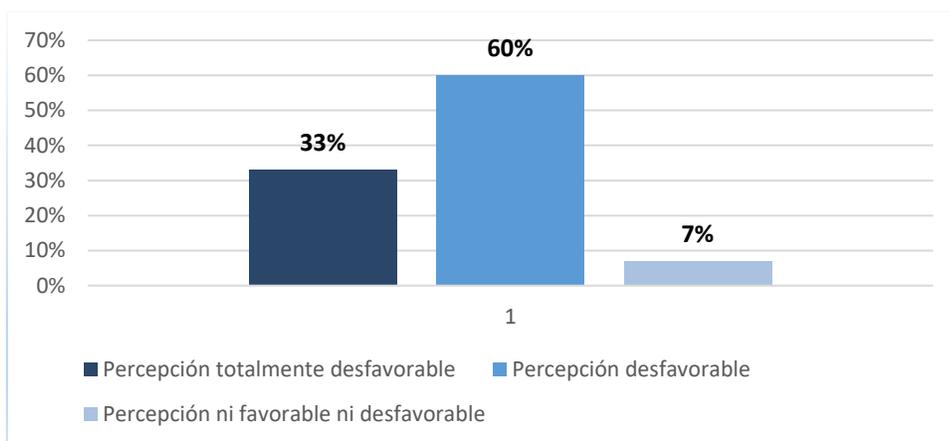
#### 1.6.10 Relación trabajo-salario

Con respecto a la valoración del salario recibido en función del trabajo realizado, la encuesta permitió determina que el 60% de los trabajadores del área bajo estudio tiene una percepción desfavorable, seguido por un 33% de percepción totalmente desfavorable. Un 7% se ubica en una percepción ni favorable ni desfavorable. Ver gráfica 11.

En la revisión documental se corroboró que la empresa carece, en su política salarial, de un sistema de valuación de puestos debidamente definido y formalizado,

según lo establecido en el artículo 45 del reglamento de la Ley 746 - Ley del Servicio Civil y Carrera Administrativa.

**Gráfica 11.** Percepción de la relación trabajo – remuneración



Fuente: elaboración propia

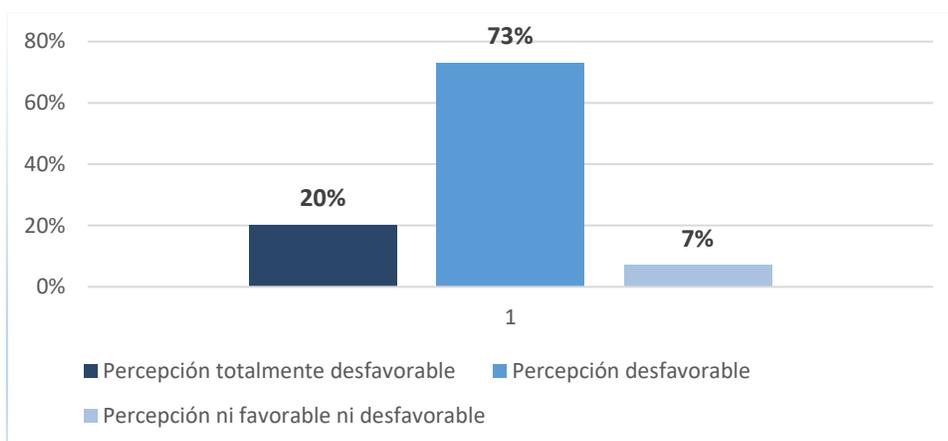
#### 1.6.11 Satisfacción con los beneficios salariales

En relación a la satisfacción con los beneficios económicos, el 73% de los encuestados tiene una percepción desfavorable, seguido de un 20% con una percepción totalmente desfavorable. Un 7% de los encuestados muestra una percepción neutral.

En el proceso de revisión documental se comprobó que el único instrumento de la empresa en materia de remuneración salarial es la política salarial, la cual no contempla lineamientos específicos para la realización de ejercicios de revisiones salariales de los trabajadores.

En la gráfica 12 se puede apreciar el nivel porcentual de percepción sobre la satisfacción con los beneficios económicos que reciben los trabajadores del área bajo estudio.

**Gráfica 12.** Percepción de la satisfacción con los beneficios económicos



Fuente: elaboración propia

#### 1.6.12 Mejoría de beneficios

Otro elemento objeto de análisis obtenido por medio de la encuesta y que influye en la satisfacción salarial es la percepción de los trabajadores del área bajo estudio sobre si la empresa se preocupa por intentar dar mayores y mejores beneficios salariales.

Según los resultados de la encuesta, el 47% de los trabajadores presenta una percepción desfavorable, seguida de un 30% con una percepción ni favorable ni desfavorable. Por último, un 23% indica una percepción totalmente desfavorable.

En revisión documental, la política salarial no contempla, en lo específico, los lineamientos adecuados sobre cómo aumentar o mejorar los beneficios a los empleados. Así mismo, el proyecto de presupuesto anual en los periodos 2020 y 2021 de la División de Recursos Humanos para el gasto de salarios y beneficios, no contempla la inclusión de cláusulas destinadas a incrementar o mejorar las partidas asignadas a los beneficios económicos que se les pagan a los trabajadores, únicamente aquellas proyectadas para dar mantenimiento a la planilla anual en base

a una proyección del gasto lineal, donde lo único que se adiciona es el gasto proyectado por nuevas contrataciones según la estimación de provisión de puestos para el periodo.

#### 1.6.13 Salarios en relación al mercado

Por otro lado, la encuesta de satisfacción salarial permitió obtener el nivel de percepción de los trabajadores sobre si la empresa tiene beneficios competentes en relación al mercado.

Los resultados de la aplicación de la encuesta fueron un 53% de los trabajadores con una percepción neutral, es decir ni favorable ni desfavorable, seguido de un 40% con percepción desfavorable. Un 7% posee una percepción totalmente desfavorable. Un poco más de la mitad de los encuestados ubica su percepción en el punto medio de la escala.

Casi la mitad de los encuestados ubica su valoración en el lado negativo de la escala de medición en la encuesta, lo que sugiere que consideran que el mercado puede ofrecer mejores salarios que la empresa.

La calificación neutral del 53% de los encuestados puede tener su origen en el desconocimiento que los trabajadores con respecto a la oferta salarial de otras empresas del mercado en relación a los puestos que desempeñan.

#### 1.6.14 Retribución al buen desempeño

En relación a la retribución al buen desempeño, los resultados de la encuesta muestran que el 60% de los trabajadores presenta una percepción desfavorable, seguido de un 23% con una percepción neutral. Un 17% tiene una percepción totalmente desfavorable.

Según el porcentaje acumulado, el 77% de los encuestados ubica su percepción en el lado negativo de la escala. Es importante destacar que la empresa no cuenta con un sistema de evaluación al desempeño que permita medir la calidad del trabajo de los servidores públicos.

La retribución al buen desempeño tiene una estrecha relación el análisis de la percepción de la evaluación al desempeño, segundo elemento de estudio de la encuesta.

#### 1.6.15 Valoración del trabajo

Para comprender mejor el nivel de satisfacción de los trabajadores del área bajo estudio, es necesario conocer el nivel de percepción sobre el valor que el trabajo tiene para la empresa.

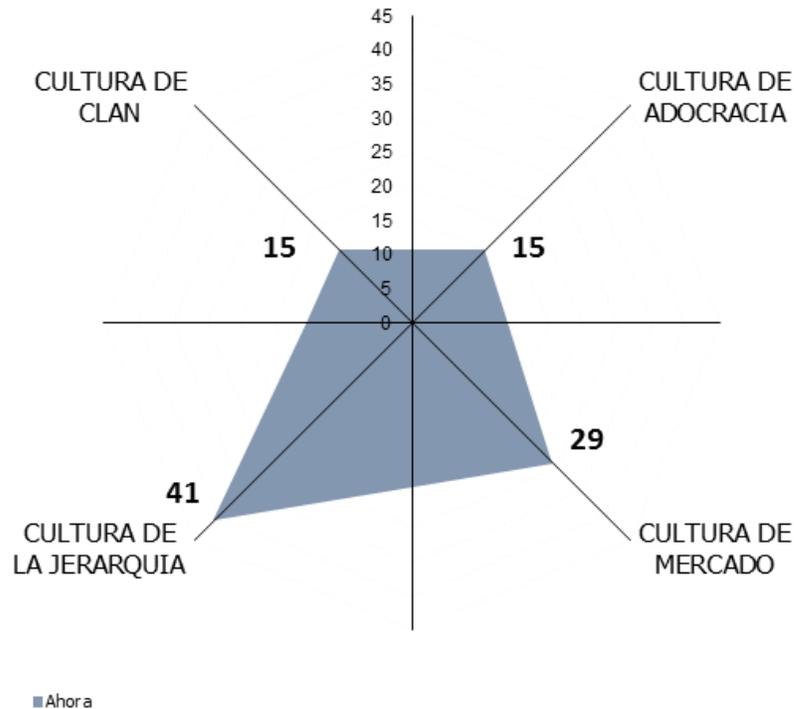
En este sentido, la encuesta permitió determinar, con respecto a la valoración del trabajo, que el 53% de los encuestados tiene una percepción neutral, seguido por un 33% con una percepción desfavorable y un 14% posee una percepción totalmente desfavorable. Un poco más de la mitad del personal se ubica en el centro de la escala con una valoración neutra, mientras que la otra mitad se ubica en el lado negativo.

#### 1.7 Determinación del tipo de cultura dominante en la Sub Oficina de Acción Operativa de ECSA

Según los resultados del cuestionario OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument, Instrumento de evaluación de la cultura organizacional) aplicado a los trabajadores de la Sub Oficina de Acción Operativa de ECSA, donde se determinó y evaluó el tipo de cultura organizacional que predomina en el área, la cultura predominante es la de Jerarquía.

La gráfica 13 muestra el resultado consolidado según las valoraciones de los miembros de la unidad bajo estudio. En ella se aprecia la cantidad de puntos otorgados y distribuidos entre los cuatro tipos de cultura establecidos, que permite visualizar el perfil cultural del área.

**Gráfica 13.** Perfil de la cultura organizacional en ECSA según el cuestionario OCAI



Fuente: elaboración propia

En este caso, la cultura de jerarquía obtuvo la puntuación más alta dentro de las valoraciones del cuestionario con 41 puntos, seguido de la cultura de mercado con 29 puntos. Las culturas de clan y adocracia obtuvieron 15 puntos de valoración por igual. De acuerdo con las puntuaciones, es evidente que la cultura dominante en el área es la de jerarquía.

Este tipo de cultura predomina en lugares donde el trabajo es formalizado, estructurado y controlado. Los procedimientos dirigen lo que hace la gente. Los

líderes enfocan sus esfuerzos en la coordinación y organización basadas en la eficiencia. Para ellos, mantener a la organización en funcionamiento y sin problemas es lo más importante. Las reglas y políticas formales es lo que mantiene a la organización y a sus miembros unidos.

Los objetivos a largo plazo son la estabilidad y los resultados en base a la eficiencia en la ejecución de las tareas. En este tipo de cultura, el éxito está definido por la confiabilidad de los resultados, la planificación continua y el bajo costo. Con respecto a la gestión del personal, en la cultura de jerarquía se persigue garantizar la estabilidad de trabajo.

Dentro la cultura de jerarquía el papel del líder es el de monitor, coordinador y organizador del trabajo y las personas. Así mismo, los elementos que generan valor dentro de la organización son la eficiencia, la puntualidad, la consistencia y la uniformidad del trabajo. En lo que respecta a la eficacia, la fuente de origen de la misma es el control adecuado de los procesos. Por último, en esta cultura las estrategias de calidad están basadas en la detección de errores, medición y control de procesos, la solución sistemática de problemas y la utilización de herramientas de calidad en el trabajo.

Por otra parte, al realizar la entrevista sobre los factores de los puestos, se pudo observar que los jefes de áreas organizan ellos mismos el trabajo de las personas a su cargo, razón por la cual no les fue difícil ponderar y valorar los factores que componen los puestos. A esto se suma que en el área bajo estudio no existen supervisores o jefes de grupo, siendo que los trabajadores solo pueden reportar y subordinarse a los jefes de área directamente.

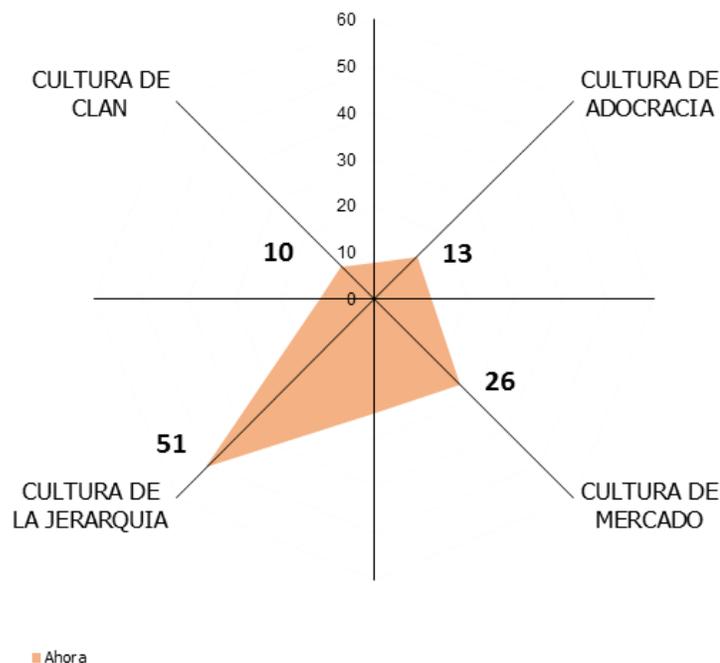
Así mismo, los resultados de la entrevista ubican a la responsabilidad como el segundo factor con más ponderación, solo superado por los requisitos intelectuales y a los sub factor de responsabilidad por procesos de trabajo y confidencialidad de la información con mayor puntaje dentro del segmento de responsabilidades.

Según las valoraciones de la entrevista, el ejercicio de las funciones operativas en materia arancelaria demanda un alto grado de responsabilidad en función del cumplimiento estricto y eficiente de las leyes de la nación.

La responsabilidad es el compromiso requerido y plenamente exigido al puesto en el cumplimiento de funciones, comisión de objetivos y metas y entrega de resultados esperados. A continuación, se detallan los resultados por cada una de las categorías que componen el cuestionario OCAI.

Con respecto a las características dominantes, la cultura de jerarquía obtuvo 51 puntos, siendo la de mayor valor, seguida por la cultura de mercado con 26 puntos. La cultura de adocracia se ubica en tercer lugar y la cultura de clan obtuvo 10 puntos. Ver gráfica 14.

**Gráfica 14.** Tipo de cultura según características dominantes en ECSA



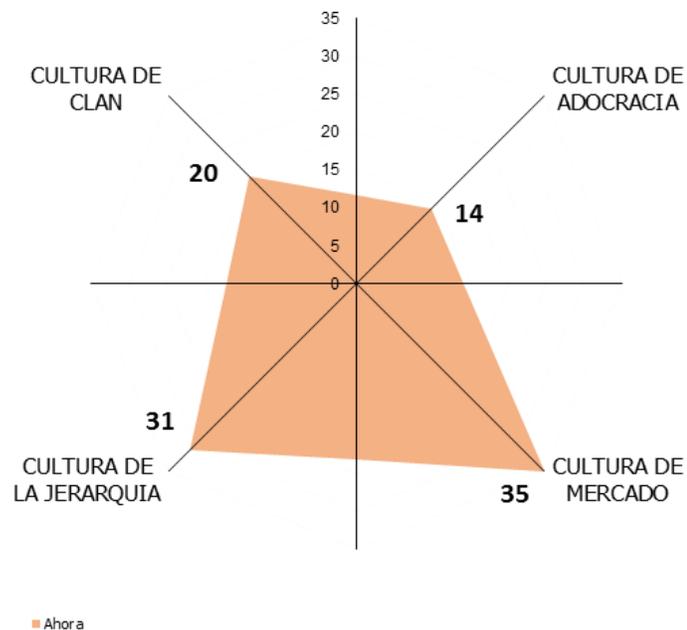
Fuente: elaboración propia

El resultado evidencia que, al ser la cultura jerárquica la dominante, la empresa es muy estructurada y controlada y que generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer. Así mismo, se tiene en segundo lugar una cultura, en menor medida, de mercado, la cual sugiere que la empresa está orientada a la obtención de resultados en base a la realización de un buen trabajo.

Con respecto a la segunda categoría, “Liderazgo” los resultados del cuestionario OCAI serán analizados detalladamente en el acápite “6.1.8 Valoración del estilo de liderazgo en la Sub Oficina de Acción Operativa de ECSA”.

Con respecto a la gestión de empleados, predomina la cultura de mercado, siendo valorada con 35 puntos, seguida de una cultura de jerarquía con 31 puntos. La cultura de clan se ubica en tercer lugar con 20 puntos y la cultura de adocracia en último lugar con 14 puntos. Ver gráfica 15.

**Gráfica 15.** Tipo de cultura según gestión de empleados en ECSA

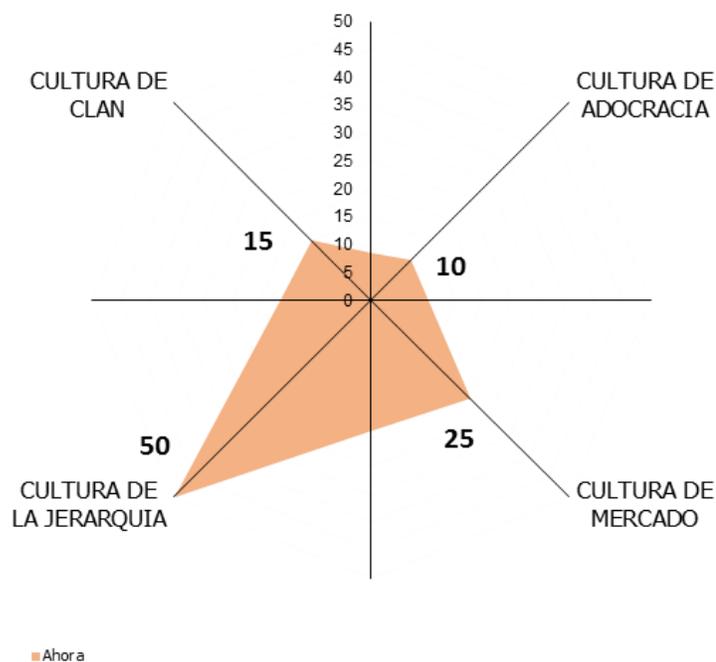


Fuente: elaboración propia

La cultura de mercado, en lo que respecta a la gestión de empleados establece que el estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias. Los supuestos básicos de la cultura de mercado son que el ambiente o entorno donde opera la organización es hostil, que los consumidores son exigentes y que la principal tarea de la gestión es impulsar a la organización hacia la productividad, resultados y ganancias.

Con respecto a la unión de la organización, la puntuación promedio ubica a la cultura de jerarquía como la dominante al obtener 50 puntos, seguida de la cultura de mercado con 25 puntos. En tercer lugar, se ubica la cultura de clan con 15 puntos y por último la cultura de adocracia con 10 puntos. Ver gráfica 16.

**Gráfica 16.** Tipo de cultura según unión de la organización en ECSA

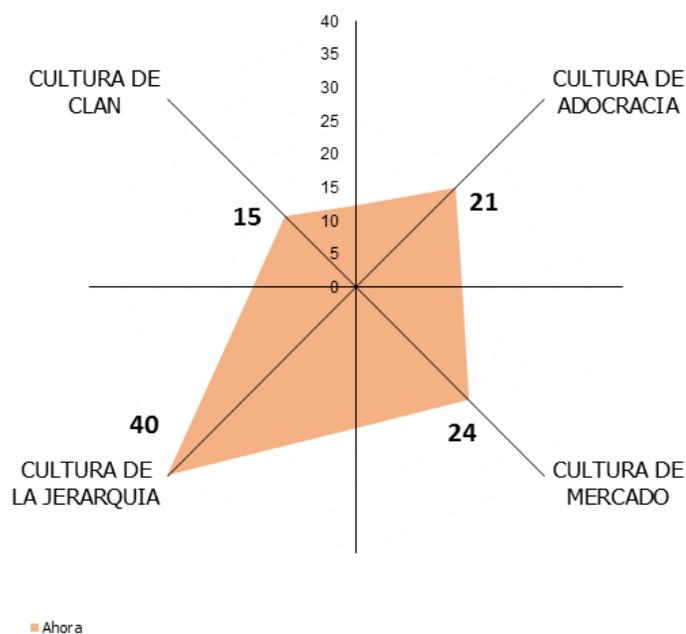


Fuente: elaboración propia

En una cultura de jerarquía, lo que mantiene unido a la empresa son las políticas y las reglas. Mantener a la empresa en marcha es lo importante. Los trabajadores y los puestos de trabajo están bajo control y existen líneas claras de toma de decisiones y de autoridad. Existen procedimientos estandarizados, los cuales permiten integrar a todos los trabajadores a la organización.

En relación al énfasis estratégico, la cultura de jerarquía posee un evidente dominio al ser valorada con 40 puntos, seguida de una cultura de mercado con 24 puntos. La cultura de adocracia se ubica con 21 puntos en un tercer lugar y la cultura de clan en último lugar con 15 puntos. Ver gráfica 17.

**Gráfica 17.** Tipo de cultura según énfasis estratégico en ECSA

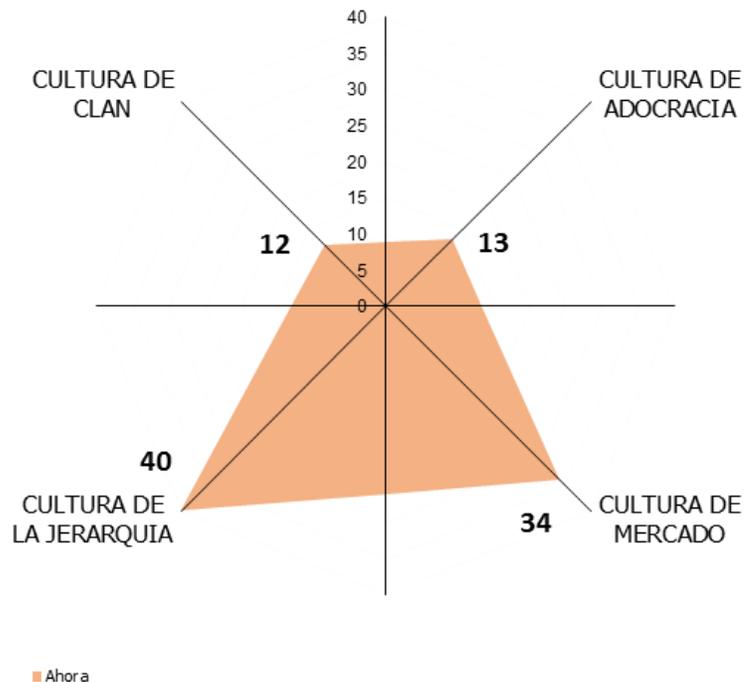


Fuente: elaboración propia

Sobre el énfasis estratégico, en la cultura de jerarquía la empresa hace hincapié en la permanencia y la estabilidad del trabajo. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.

Con respecto a los criterios de éxito, la cultura de jerarquía se ubica como la mayor valorada con 40 puntos, seguida de la cultura de mercado con 34 puntos. La cultura de adocracia se encuentra en tercer lugar con 13 y seguidamente la cultura de clan con 12 puntos. Ver gráfica 18.

**Gráfica 18.** Tipo de cultura según los criterios de éxito en ECSA



Fuente: elaboración propia

En una cultura de jerarquía, la empresa define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son elementos fundamentales que se consideran como generadores de ventaja que persiguen alcanzar el éxito.

### 1.8 Estilo de liderazgo en la Sub Oficina de Acción Operativa de ECSA

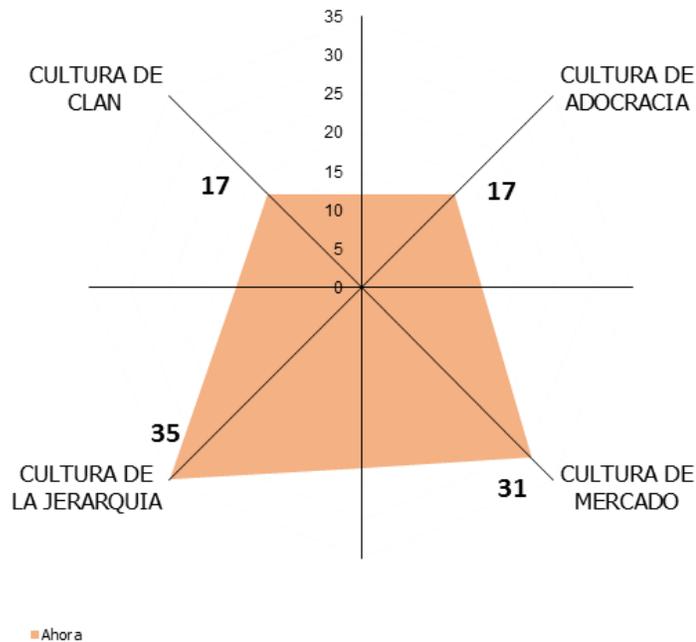
Con el objetivo de determinar el estilo de liderazgo del área bajo estudio, se implementó la metodología del cuestionario OCAI. Dicha metodología está

compuesta por una serie de categorías que, al valorarlas en su conjunto, permiten determinar el perfil de la cultura organizacional de un área o empresa.

De manera específica, una de las categorías del instrumento está dirigida a valorar el liderazgo, lo cual permite determinar cuál es el tipo o estilo que predomina en el área bajo estudio.

Sobre el liderazgo organizacional, la cultura de jerarquía predomina la puntuación con 35 puntos, seguida de la cultura de mercado con 31 puntos. Las culturas de clan y adocracia obtuvieron 17 puntos por igual. Ver gráfica 19.

**Gráfica 19.** Estilo de Liderazgo en ECSA



Fuente: elaboración propia

En una cultura de jerarquía, el liderazgo de la empresa es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia. Los líderes son considerados buenos organizadores del trabajo. En menor medida, existe una cultura de mercado,

en la cual el liderazgo es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.

### 1.9 Cálculo y análisis del índice rotación de personal en ECSA para el periodo 2020 – 2021

El cálculo del índice de rotación de personal no forma parte de los reportes estadísticos contenidos en el Informe de Gestión Mensual de la División de Recursos Humanos de la empresa, de acuerdo a la revisión documental efectuada a dicho documento. No obstante, para efectos del presente estudio se recurrió a la metodología de cálculo propuesta por Idalberto Chiavenato, detallada en su obra “Administración de Recursos Humanos” del año 2011.

Se procedió a realizar el cálculo del índice basado en el volumen de ingresos y bajas del personal registradas durante el periodo de estudio, de enero 2020 a agosto 2021, en relación con el personal activo al final de dicho período. Dicha información fue obtenida durante la revisión documental a los reportes de personal de nuevo ingreso y de personal de baja. Así mismo, se recurrió a las planillas de pago mensual correspondientes al inicio y al final de periodo.

El cálculo del índice se efectuó a partir de los siguientes datos recopilados.

<b>A</b>	=	<b>205</b>	(ADMISIONES DE PERSONAL)
<b>D</b>	=	<b>203</b>	(DESVINCULACIONES DE PERSONAL)
<b>PE</b>	=	<b>1,527</b>	(PROMEDIO DE EMPLEADOS)
<div style="text-align: right;"> <p>ENERO 2020 = 1,519</p> <p>AGOSTO 2021 = 1,535</p> <p><b>1,519 / 1,535 = 1,527</b></p> </div>			

Se procedió a calcular el índice de rotación a partir de la aplicación de la siguiente fórmula.

$$\begin{array}{l}
 \text{INDICE DE ROTACION DE PERSONAL} = \frac{\text{A + D}}{2} \times \frac{100}{\text{PE}} \\
 \text{INDICE DE ROTACION DE PERSONAL} = \frac{205 + 203}{2} \times \frac{100}{1,527} \\
 \text{INDICE DE ROTACION DE PERSONAL} = 13\%
 \end{array}$$

El índice de rotación de personal de la empresa, en el periodo enero 2020 – agosto 2021 es del 13%. Este valor expresa el flujo de personal que entra y sale en relación con el número promedio de trabajadores activos. Durante el periodo de estudio, la empresa ha operado con el 87% de su fuerza laboral.

Basado en la experiencia en el área de recursos humanos de la empresa, una de las formas más frecuentes de manifestar la insatisfacción salarial es la desvinculación laboral con la empresa. Cuando los trabajadores perciben que la relación del trabajo, sus funciones, tareas y responsabilidades con la remuneración salarial no es equitativa ni proporcional, el trabajador empieza a experimentar insatisfacción que se traduce, en muchas ocasiones, en el deseo de encontrar nuevas fuentes de trabajo con mejores ingresos.

Para el presente estudio, es importante conocer el índice de rotación de personal debido a que, en gran medida, una de las principales causas de la rotación en la empresa ha sido la inadecuada administración y distribución de las remuneraciones salariales. El índice puede orientar una perspectiva objetiva sobre el efecto negativo

de las prácticas y condiciones que se aplican para establecimiento de salarios en ECSA.

1.10 Capacidad del personal de la División de Recursos Humanos para la administración de los salarios en la empresa.

Con el objetivo de poder determinar si el personal de la División de Recursos Humanos tiene la capacidad para asumir la administración integral del sub sistema de remuneraciones salariales, es imperante conocer cuáles son las funciones asignadas a la División relacionadas con la administración de los salarios.

La revisión documental al Decreto Ejecutivo 71-98, Reglamento a la Ley 290 – Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo, específicamente el artículo 31, permitió determinar que, dentro de las instituciones del estado, las instancias a cuyo cargo recae la función de administrar los recursos humanos, en el caso de ECSA, la División de Recursos Humanos, tienen funciones específicas asignadas y que deben cumplir. Las funciones relacionadas a la administración de los salarios se encuentran en el inciso 4 y 5:

4. Analizar la estructura salarial a nivel Institucional procurando mantener la equidad en los mismos.
1. Proponer a la Dirección Superior de la Empresa políticas internas de ordenamiento salarial y ocupacional en base a normativas y políticas orientadas por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público a través de la DIFUP (Dirección de Función Pública).

Al respecto, la Ley 339 – Ley Creadora de la DGSA y de Reformas a la DGI, instituye en el “Capítulo IV. Recursos Humanos”, específicamente en el artículo 23, el establecimiento de la Carrera Administrativa, orientando que la empresa debe contar con un sistema de administración de los recursos humanos que permita el aprovisionamiento de servidores públicos calificados profesionalmente y sujetos, de

manera permanente, a un proceso de capacitación, desarrollo, promociones, remuneraciones salariales competitivas, estabilidad laboral y retiros con forme los procedimientos establecidos en la Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.

Por otra parte, el Decreto 88-2000 Reglamento de la Ley Creadora de la DGSA y de Reforma a la Ley Creadora de la DGI, en el artículo 51 establece las principales funciones de la División de Recursos Humanos, las cuales a continuación se enumeran:

1. Administrar los recursos humanos de la empresa;
2. Garantizar el cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Código Laboral vigente;
3. Determinar los indicadores de gestión que afectan la actividad que desarrolla el personal;
4. Garantizar apropiadas condiciones laborales y seguridad social del personal;
5. Supervisar la atención médica que prestan la clínica y los médicos de la empresa;
6. Procurar al mejoramiento de las relaciones laborales, proponiendo acuerdos y convenios con el personal a través de sus representantes;

Con respecto a la capacidad del personal de la División de Recursos Humanos, no se pudo tener acceso a los expedientes laborales para realizar una revisión documental que permitiera recopilar el perfil académico de los trabajadores. No obstante, según la de experiencia en el área, el personal de la División no cuenta con preparación académica sobre la materia de gestión del talento humano.

Si bien existen una variedad de carreras profesionales entre el personal, lo cierto es que en la División se carece de propuestas e iniciativas en temas de recursos humanos que tengan como fin crear los procesos o sub sistemas que no existen o bien mejorar y actualizar los que se encuentran parcialmente en funcionamiento. A

través de la revisión documental al informe final de auditoría efectuada por la Contraloría General de la República para el periodo 2020, se pudo corroborar que efectivamente existen hallazgos y notas relacionados con deficiencias en la Administración de los Salarios, específicamente con la falta de estandarización de los mismos.

#### 1.11 Presupuesto institucional destinado al gasto de salarios

A través de la revisión documental a la Ley 339 – Ley Creadora de la DGSA y de reformas a la Ley Creadora de la DGI se pudo corroborar que la empresa cuenta con un presupuesto anual para financiar los gastos operativos y administrativos.

Los presupuestos anuales de gastos de inversiones de ECSA deben ser elaborados y ejecutados en estricto cumplimiento a las normativas legales vigentes que rigen a la administración pública del estado, los cuales deben ser sometidos a revisión y aprobación por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público con base en la planificación operativa anual de la empresa. Esto según el artículo 18 de la Ley 339.

Así mismo, dicho artículo establece que el presupuesto anual de gastos de la empresa será financiado exclusivamente con los recursos ordinarios que serán trasladados por la Tesorería General de la República.

Esto nos indica que la empresa, al ser una Dirección General adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, depende de las asignaciones presupuestarias anuales de este órgano superior del estado, en función de garantizar su debido funcionamiento operativo y administrativo por medio de la ejecución de los gastos.

A través de la revisión documental al proyecto de presupuesto para el periodo 2020 y para el periodo 2021 de la División de Recursos Humanos, se determinó que

en efecto existen partidas presupuestarias destinadas a cubrir el gasto por salarios de la planilla anual de la empresa. Esto se determina mediante proyecciones presupuestarias lineales para el periodo anual.

Cabe destacar, que en el proyecto presupuestario se adicionan las partidas del gasto por salario de aquellas plazas que se contemplan contratar según las estimaciones de la provisión de puestos.

El presupuesto del gasto por salarios no contempla la inclusión de cláusulas destinadas a incrementar o mejorar las partidas asignadas a los beneficios salariales que se les pagan a los trabajadores, únicamente aquellas proyectadas para dar mantenimiento a la planilla anual en base s proyecciones lineales del gasto.

#### 1.12 Análisis de la descentralización administrativa de ECSA

De acuerdo con la revisión documental a la Ley 339 – Ley Creadora de la DGSA y de Reforma a la Ley Creadora de la DGI, se logró determinar que la empresa es un ente descentralizado, adscrito bajo la rectoría sectorial del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que tiene personalidad jurídica propia y que goza de autonomía técnica, administrativa y de gestión de sus recursos humanos, según lo establecido en el artículo 2 de dicha Ley.

Por su parte, el Decreto 88-2000 Reglamento de la Ley Creadora de la DGSA y de Reforma a la Ley Creadora de la DGI establece en su artículo 3 que ECSA debe aplicar, para efectos de su condición como organismo administrativo descentralizado, lo establecido en el artículo 4 de Ley 290 – Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo.

La descentralización es una forma de organizar la administración del Estado en un proceso de transferencia de competencias y recursos, desde el gobierno central a unidades administrativas más pequeñas, tales como Direcciones, Ministerios u

Oficinas, entregándoles autonomía en la toma de decisiones y poder de decisión acerca de materias delimitadas por la misma autoridad central, de acuerdo con lo establecido en el artículo 4 de la Ley 290 – Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo.

En conclusión, de este primer capítulo, después de haber descrito todos los indicadores se puede determinar que existen prácticas y condiciones adversas que se aplican para el establecimiento de los salarios en los puestos. Esto representa un hallazgo importante de la presente investigación.

Si bien, existe un lineamiento en el Plan de Gestión Estratégica de ECSA referido al desarrollo de los recursos humanos, con un objetivo orientado a la mejoría de los beneficios económicos de los trabajadores, la política salarial desarrollada en función de dicho objetivo, y que forma parte del compendio de políticas de gestión del talento humano, contiene únicamente cinco directrices generales que no son suficientes para una correcta y eficiente administración de los salarios de la empresa.

La política salarial institucional, aparte de los lineamientos generales, carece del contenido técnico requerido que un instrumento como tal debe incluir. Dicha política no cuenta con los criterios o líneas de acciones específicas y formuladas de manera explícita, que orienten y faciliten las operaciones necesarias de las distintas instancias que participan en la administración de los salarios.

Así mismo no incluye la clasificación de los puestos, ni las bandas salariales para cada categoría de puestos, así como tampoco contiene los mecanismos de aplicación de la equidad interna, de los movimientos salariales, ni la organización de las revisiones de los salarios. Por último, es importante señalar que el instrumento no contempla la aplicación de ninguno de los métodos de valuación de puestos que permitan determinar el valor relativo de los cargos en función de crear una estructura de salarios lógica y equitativa.

Como resultado, la ausencia de una política salarial debidamente estructurada y formalizada constituye un aspecto relevante que influye directamente en las condiciones actuales que se aplican para el establecimiento de salarios en los puestos de ECSA, tales como la discrecionalidad de la máxima autoridad en los asuntos de remunerativos de los trabajadores.

La tabla salarial de la empresa, al ser elaborada con datos históricos provenientes de salarios de cargos que nunca fueron debidamente valuados ni estudiados, ha dado mantenimiento en el tiempo a una estructura salarial inadecuada que no sustenta ni promueve la equidad interna, igualdad y justicia, principios rectores de la administración de retribuciones salariales.

La aplicación de una tabla salarial que carece de un sentido de jerarquía lógica con respecto al valor de los puestos es una condición adversa para el establecimiento de los salarios en ECSA, puesto que, dicha práctica, impide claramente que los trabajadores y la administración puedan determinar y comprender el valor relativo del puesto de trabajo, lo cual afecta indudablemente la percepción salarial entre los servidores públicos que desempeñan funciones en cargos que pertenecen a una misma categoría de cargos.

Con respecto al establecimiento de las retribuciones variables correspondientes, en virtud de las circunstancias que las generan, el contrato de trabajo no cuenta con ninguna cláusula que regule este aspecto. No obstante, estas son pagadas a través de la planilla mensual.

La categorización de puestos, según lo establecido en la Ley 476, ha dado lugar a un trato preferencial a ciertas áreas sustantivas que se consideran de alta prioridad en base a las funciones de los puestos que ahí se ejercen debido a que se relacionan directamente con el giro operativo de la empresa en materia de control aduanero y recaudaciones fiscales. Esto ha influido notoriamente en el

establecimiento de condiciones adversas de promoción de la inequidad interna, dando lugar a una percepción de injusticia, desigualdad y discrecionalidad, de la máxima autoridad, en la administración de las retribuciones salariales de los servidores públicos de ECSA.

La satisfacción salarial de un poco más de la mitad de los trabajadores del área bajo estudio, se ubica en un punto neutro de percepción, es decir ni favorable ni desfavorable. No obstante, la otra parte del personal, casi la mitad, tienen una percepción desfavorable de la satisfacción salarial, lo que sugiere que los principios de equidad interna, justicia e igualdad no predominan ni orientan el sistema de distribución de las remuneraciones salariales.

Por otra parte, la empresa no cuenta con un sistema de evaluación al desempeño que permita vincular la administración de las remuneraciones salariales con la calidad del trabajo de los servidores públicos. Esto tiene una incidencia considerable en la percepción de la satisfacción salarial, puesto que a los trabajadores no se les evalúan objetivamente la calidad y eficiencia en los resultados del trabajo en base a parámetros establecidos, lo cual origina inequidades basadas en criterios meramente subjetivos al momento de distribuir las remuneraciones salariales.

La justicia es un principio basado en una relación de proporcionalidad directa entre el trabajador y la empresa. La misma espera que el servidor público obedezca a su autoridad y, por su parte, el servidor espera que la empresa se comporte correctamente con él y actúe con justicia. Al predominar la inequidad basada en criterios eminentemente subjetivos, los trabajadores experimentan sentimientos y percepciones profundas de injusticia e insatisfacción, los cuales aumenta en la medida en que sea mayor la inequidad.

El conocimiento de los objetivos guarda una estrecha relación con el grado de conocimiento que el trabajador posee de las funciones, tareas y responsabilidades del cargo, contenidas en el descriptor de puestos. Para que la persona pueda

determinar el grado de razonabilidad y cumplimiento de los objetivos de su cargo, debe tener pleno conocimiento de las funciones que debe desempeñar para alcanzar dichos objetivos. La percepción del nivel de conocimiento del descriptor de puestos es el primer aspecto de la encuesta aplicada, el cual ha sido valorado y analizado con anterioridad.

Otro elemento de vital importancia a destacar en la encuesta efectuada es el favoritismo por parte de los jefes hacia algunos subordinados. Se puede decir que el favoritismo es uno de los factores determinantes en la medición de la satisfacción salarial entre los servidores públicos.

Si un empleado percibe que la administración muestra favoritismo al pagar a alguien más una cantidad mayor por realizar el mismo trabajo o incluso un trabajo de menor nivel, es posible que el empleado se sienta insatisfecho. Esto explicaría el por qué la mayoría de los encuestados ubica su percepción en el lado negativo de la escala en la encuesta salarial aplicada.

Existe una estrecha relación entre la percepción del favoritismo y de la justicia, elemento valorado anteriormente, ya que la ausencia de esta última crea las condiciones necesarias para que la desigualdad y discriminación sean posibles al momento de establecer criterios para evaluar a los trabajadores.

Según los años de experiencia en el área de Recursos Humanos de la empresa, los trabajadores pueden experimentar una baja percepción del bienestar laboral producto de la ausencia de medios que propicien la satisfacción en el trabajo, tales como el reconocimiento, nuevos retos, trabajos interesantes, nuevas responsabilidades, condiciones físicas, de higiene y seguridad ocupacional y puestos que sean desafiantes y satisfactorios. A esto se suma, una percepción desfavorable del crecimiento salarial, la cual ha sido valorada en este instrumento, en el ítem “oportunidad de crecimiento salarial”.

En la empresa, los trabajadores, en ocasiones recurren directamente a esta área para resolver sus asuntos laborales, sin tratarlos con sus jefes inmediatos. Si bien esta práctica es inadecuada, lo cierto es que existen muchos trabajadores que no mantienen un vínculo de confianza con sus jefes inmediatos debido, en gran medida, a la falta de interés de estos últimos por los asuntos laborales de sus subordinados y a la carencia de habilidades directivas en el manejo del talento humano.

Según la experiencia en el área de Recursos Humanos de la empresa, los trabajadores perciben de manera notoria las desigualdades en los factores clave de calidad de vida en el trabajo, como son: la remuneración, las condiciones y riesgos, la comunicación y las relaciones entre jefe-subordinado.

El manejo a discrecionalidad de los ejercicios de revisiones y remuneraciones salariales por la máxima autoridad excluye a determinadas áreas por prologados periodos de tiempo, en virtud de dar prioridad a áreas consideradas, por la alta dirección, como más importantes en función del logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

El proceso de selección de determinadas áreas al momento de realizar los ejercicios de revisiones salariales se basa en la categorización de puestos, tanto por Jerarquía como por Naturaleza. A través de dichas clasificaciones, se escogen los puestos, a discrecionalidad, para ser evaluados dentro de las revisiones salariales anuales. La categorización de puestos ha sido analizada en un apartado anterior del presente análisis de resultados.

Las agencias aduaneras representan, en el mercado laboral, la principal fuente de captación de talentos de la empresa debido al alto grado de conocimiento y experiencia que los servidores públicos de la empresa, técnicos y operativos, poseen en base a su formación y al ejercicio diario de la función aduanera a través de los años.

Seguidamente se encuentra la oferta laboral de otras empresas del sector privado, distintas a las agencias, que también pueden ofrecer mejores oportunidades salariales a aquellos servidores públicos que tienen amplio conocimiento no solo en temas estrictamente arancelarios sino en diversas disciplinas profesionales y que cuentan con una preparación académica idónea.

Según la experiencia en el área de Recursos Humanos de la empresa, se ha observado que la mayoría de retribuciones y promociones salariales no son efectuadas en base a la aplicación los principios del sistema de gestión del desempeño, contenidos en artículo 59 del Reglamento de la Ley 476 – Ley del Servicio Civil y de la Carreta Administrativa ley de servicio civil, los cuales son: merito, igualdad y equidad.

La cultura predominante en el área bajo estudio es la de Jerarquía. En base al tiempo laborado en el área de Recursos Humanos de la empresa, las áreas operativas tienen como fundamento de sus objetivos, metas, estrategias, funciones y tareas las leyes, acuerdos internacionales, normas, procedimientos y circulares técnicas internas que rigen el actuar de los servidores públicos.

Particularmente, la Ley 339 – Ley Creadora de la DGSA y el Decreto 88-2000 Reglamento de la Ley Creadora de la DGSA, establecen las disposiciones reglamentarias que contienen las funciones principales que corresponden a cada área de la empresa, determinando de esta manera un marco legal de actuación que formaliza, estructura y controla el trabajo. Así mismo, la empresa cuenta con una estructura jerárquica que determina los niveles de autoridad y una gran cantidad de procedimientos estandarizados cuyo objetivo es garantizar el cumplimiento de las normas.

La unión de la organización se encuentra estrechamente relacionada con las características dominantes ya comentadas en este instrumento, en gran medida

debido a que lo que en realidad mantiene unida a ECSA son las normas legales y técnicas que rigen el actuar de los servidores públicos.

En la empresa, el liderazgo se ejerce de forma vertical y el poder y control se ejercen de manera jerárquica, desde la máxima autoridad hacia los directores de divisiones específicas y jefes de área, a través de acciones que se llevan a cabo mediante órdenes directas.

Es importante destacar que ECSA no cuenta con un diagnóstico formal de causas de rotación de personal. No obstante, en base a la experiencia por los años de trabajo en la División de Recursos Humanos de la empresa, específicamente en la Oficina de Administración de Personal, una de las principales causas de la desvinculación laboral de los servidores públicos es la insatisfacción con las remuneraciones salariales en función de los puestos desempeñados. Los trabajadores que se desvinculan tienden a optar por nuevas y mejores oportunidades laborales y de crecimiento salarial que otras instituciones públicas y empresas del sector privado ofrecen.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto originado, en gran medida, por las condiciones internas de la empresa relacionadas a la administración de los asuntos laborales. No obstante, el índice cobra relevancia debido a que permite evaluar el resultado de las políticas, prácticas y condiciones administrativas que actualmente rigen, en el caso de estudio, el establecimiento de salarios en ECSA.

La falta de capacidad e iniciativa en el personal de Recursos Humanos para administrar los salarios de manera eficiente y de acuerdo a las normativas administrativas, es una de las razones por las cuales el subsistema de remuneraciones salariales no ha sido administrado en su totalidad por la División de Recursos Humanos, si no que la máxima autoridad ha asumido gran parte de la responsabilidad, designando al área como un operador de funciones meramente

aritméticas con respecto al cálculo de salarios, proyecciones y aplicaciones de aumentos salariales en la nómina de pago.

Así mismo, otros factores como la verticalidad en la toma de decisiones, el tipo de cultura organizacional, la ausencia de una política salarial eficiente y completa, lo cual fue corroborado a través de la revisión documental, sumado a la falta de implementación de los sub sistemas de gestión estratégica de los recursos humanos, como las evaluaciones al desempeño, suponen también un obstáculo y dificultan la capacidad del personal para poder realizar una eficiente administración de las retribuciones salariales.

El gasto por nivelaciones salariales depende de una partida que es directamente asignada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y que solo es del conocimiento de la máxima autoridad y de la División Financiera de la empresa. Se desconoce el monto de la misma y la forma de cálculo implementada para su determinación.

En este sentido, a pesar de ser una empresa estatal, ECSA tiene ciertas competencias y facultades autónomas conferidas por las leyes de la república, en lo que respecta específicamente a la gestión de los recursos humanos.

Esto quiere decir que la empresa puede decidir sobre el sistema de administración de recursos humanos que más le convenga en lo referido a el establecimiento de la carrera administrativa, capacitación, desarrollo, selección, promociones, remuneraciones salariales y estabilidad laboral, de acuerdo con su naturaleza y siempre dentro del marco legal que leyes como el Código del Trabajo y la Ley 476 – Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa establecen.

En la empresa existen condiciones que son contrarias a las buenas practicas que deben regir la gestión del talento humano y han propiciado el dominio de la discrecionalidad de la máxima autoridad como criterio fundamental y único, en

sustitución de la equidad interna, justicia e igualdad, para administrar la distribución de las remuneraciones salariales en la empresa.

## **Capítulo No. 2. Definición de la metodología de valuación de puestos en la empresa ECSA**

### 2.1 Selección de los cargos iniciales que se utilizaran para establecer el método de valuación de puestos en ECSA

La selección del grupo de cargos para establecer el método de valuación de puestos se realizó en base a la categorización de puestos por jerarquía, específicamente a la sub clasificación de tipo de servicio y a la categoría por naturaleza.

En este sentido, fueron seleccionados los puestos ejecutivos que conforman la Sub Oficina de Acción Operativa de ECSA, los cuales son propios de la empresa, en virtud que estos poseen funciones y responsabilidades directamente relacionadas con el giro y naturaleza de la administración aduanera.

La Sub Oficina de Acción Operativa, al ser un área cuyos principales objetivos son contrarrestar los ilícitos arancelarios por defraudación y contrabando, la vigilancia constante al tráfico nacional de mercancías y el control y revisión de la actividad aduanera sobre todos los servicios y unidades de ECSA, demanda un alto grado de compromiso de los servidores públicos en el desarrollo de las funciones. Por lo tanto, es imperante que la empresa por su parte, realice los esfuerzos necesarios a fin de garantizar las mejores condiciones labores posibles a los trabajadores, dentro del marco de una relación ganar-ganar en donde las buenas prácticas administrativas conduzcan a resultados que sean beneficiosos tanto para la empresa como para los trabajadores.

Así mismo, se incluyen los puestos operativos relacionados con funciones de apoyo, administrativas y de servicios generales, los cuales representan puestos comunes en la empresa.

Los puestos propios de la Sub Oficina de Acción Operativa seleccionados para establecer el método de valuación son:

- Inspector Móvil: este es un puesto propio de la empresa, de complejidad media, que tiene como misión contrarrestar las actividades ilícitas aduaneras mediante la ejecución de operativos de control y vigilancia al tráfico nacional y al tránsito internacional de mercancías. El resultado esperado del puesto es contribuir con el control al fraude y al contrabando, aportar a la seguridad nacional y apoyar el incremento de las recaudaciones.
- Investigador Aduanero: este es un puesto propio de la empresa, de complejidad media, cuya misión es investigar las actividades ilícitas aduaneras a través de la documentación adecuada de los casos, para su debido análisis e investigación definitiva. El resultado esperado del puesto es la construcción de los expedientes, con pruebas contundentes y pertinentes, que conlleven a la comprobación de actividades ilícitas de contrabando y defraudación. Así mismo, canalizar informaciones operativas de interés con otras instituciones involucradas en la seguridad nacional.
- Auditor Operativo: este es un puesto propio de la empresa, de complejidad media, que tiene como misión efectuar auditorías de calidad, financieras y de procedimientos a las distintas unidades administrativas de ECSA y efectuar controles de calidad de los servicios de los auxiliares de la función pública aduanera. El resultado esperado del puesto es la realización de informes de auditoría sobre la calidad de los servicios y confiabilidad de los controles financieros y administrativos de la empresa, así como también de los auxiliares de la función pública.

- Investigador Interno: este es un puesto propio de la empresa, de complejidad media, cuya misión es investigar las actividades ilícitas relacionadas con la defraudación y el contrabando aduanero cometidas por servidores públicos de ECSA y por los auxiliares de la función pública aduanera. El resultado esperado del puesto es la conformación de los expedientes investigativos del ilícito aduanero donde se vean involucrados servidores públicos de la empresa y auxiliares de la función pública arancelaria.

Los puestos comunes de la Sub Oficina de Acción Operativa seleccionados para establecer el método son:

- Asistente Ejecutivo: este es un puesto común de la empresa, de complejidad baja, cuya misión es brindar asistencia al superior inmediato en el desarrollo de sus funciones, contribuyendo al avance y cumplimiento efectivo de la adecuada gestión, operatividad y funcionamiento de la Administración de la empresa. El resultado esperado del puesto es el cumplimiento eficiente de las responsabilidades y funciones asignadas en la preparación y organización de correspondencia documental, control de la comunicación y de actividades de su superior relacionadas con las diferentes dependencias de la empresa.
- Conductor De Transporte: este es un puesto común de la empresa, de complejidad baja, cuya misión es conducir los medios de transporte asignados en función del traslado de personas, documentos o activos a las diferentes dependencias administrativas de ECSA en todo el territorio nacional. El resultado esperado del puesto es garantizar la seguridad en el traslado de las personas o bienes de la empresa a las diferentes dependencias administrativas de la empresa.

## 2.2 Análisis de los puestos seleccionados de la Sub Oficina de Acción Operativa de ECOSA

La etapa de análisis de los puestos no será ejecutada para efectos del presente estudio debido a que el proceso ya fue realizado por la División de Recursos Humanos de la empresa en el año 2018. De este proceso se obtuvieron las descripciones de puestos, las cuales, según la revisión documental, contienen las funciones, tareas y responsabilidades propias de dichos cargos.

Los descriptores de puestos, elaborados producto del análisis, serán utilizados como base para identificar los distintos requerimientos que permitan tomar decisiones sobre la valuación.

## 2.3 Preparación de los descriptores de puestos

De acuerdo a la revisión documental, la División de Recursos Humanos cuenta con los descriptores actualizados de los cargos propios y comunes que conforman la Sub Oficina de Acción Operativa.

La revisión documental a los descriptores de puestos operativos del área permitió corroborar que los mismos cumplen con lo establecido en el artículo 42 del Reglamento de la Ley 476 – Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, el cual instituye que los descriptores deben estar validados y firmados por los servidores públicos que ocupan los puestos, así como también por el jefe inmediato.

Por otra parte, los descriptores se encuentran valorados, clasificados y codificados de acuerdo a los procedimientos técnicos establecidos por la instancia rectora del servicio civil, en este caso la Dirección General de Función Pública, empresa adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Según revisión documental, los descriptores de puestos contienen la formación académica requerida, así como los estudios técnicos, la experiencia laboral y las características físicas esenciales que se esperan del ocupante del puesto.

También contienen las funciones y responsabilidades por procesos de trabajo, responsabilidades por activos, maquinaria o equipos necesarios para el desarrollo de las funciones, las competencias específicas que se requieren y las áreas colaterales, internas y externas, con quienes mantienen relación.

La encuesta aplicada permitió corroborar que los trabajadores conocen los descriptores de puestos y que estos contienen todas las funciones, tareas y responsabilidades de sus puestos de trabajo.

#### 2.4 Selección y definición de los factores de valuación de los puestos para establecer el método

Para determinar la idoneidad y validez de los factores de valuación de los puestos se aplicó una entrevista a tres jefes de departamento del área bajo estudio. Los resultados de la entrevista con respecto a la selección de los factores de valuación de puestos, fueron los siguientes.

##### 2.4.1 Valoración de la formación académica como requisito del puesto

Según los entrevistados, los puestos de las áreas bajo su cargo demandan como requisito intelectual la formación académica. La carrera de preferencia, según el criterio de los entrevistados es Administración Aduanera. No obstante, también son aceptables y acordes a los puestos las carreras de: Administración de Empresas, Contaduría pública, Banca, Finanzas. También son necesarios los conocimientos en mecánica automotriz, Microsoft office y lectura rápida. Así mismo, se requieren conocimientos en técnicas de investigación policial.

#### 2.4.2 La experiencia laboral como requerimiento del puesto

De acuerdo con los entrevistados, la experiencia requerida del personal es entre 2 y 3 años en las carreras afines. Es importante destacar que los tres entrevistados mencionaron que, de preferencia, la experiencia debe ser en temas relacionados con la gestión aduanera.

De acuerdo con la revisión documental a los descriptores de puestos, los cargos de investigador aduanero, investigador interno, e inspector móvil requieren de 3 años de experiencia en la profesión o estudios técnicos requeridos. El cargo de auditor operativo, según su descriptor, requiere 2 años de experiencia en la profesión requerida.

#### 2.4.3 Requerimiento de iniciativa e ingenio

La iniciativa y el ingenio son habilidades requeridas según los entrevistados. Así mismo, las siguientes habilidades también son deseables: Perspicacia, capacidad para indagar, habilidad observadora, dinamismo y credibilidad.

#### 2.4.4 Valoración del aprendizaje organizacional en el puesto de trabajo

Este requisito no se encuentra establecido en la teoría de los autores que tratan las distintas metodologías de valuación de puestos. No obstante, según el tiempo de experiencia en el área de Recursos Humanos de la Empresa, es una práctica habitual que los ocupantes de los puestos sean sometidos a un tiempo establecido, diferente al periodo de prueba al que refiere el artículo. 93 de la Ley 476 – Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, durante el cual deben demostrar una adecuada apropiación del puesto en lo que corresponde a funciones, tareas y responsabilidades.

Los entrevistados aseguran que los puestos bajo su mando requieren de un tiempo para el aprendizaje organizacional de la legislación aduanera, técnicas policiales, técnicas de investigación del ilícito aduanero y en operativos de control.

#### 2.4.5 Conocimiento de idiomas extranjeros como requerimiento del puesto

Con respecto al conocimiento de idiomas extranjeros, los tres entrevistados aseguraron que los puestos requieren dominio del inglés en niveles de: lectura básica, lectura intermedia, nivel comunicativo y avanzado.

#### 2.4.6 Nivel de responsabilidad en procesos de trabajo.

Según los entrevistados, existe un nivel de responsabilidad considerable en los puestos de trabajo con respecto a: procesos investigativos sobre ilícitos, representación de ECSA, procesos de auditoría interna (ECSA) y auditoría externa (Agentes de la función pública) y procesos de vigilancia al tráfico de mercancías.

La responsabilidad constituyó uno de los factores más importantes dentro de las valoraciones de los entrevistados debido a que los puestos exigen un alto nivel de compromiso y seriedad con las funciones investigativas que desempeñan.

#### 2.4.7 Valoración de la Información confidencial como requisito del puesto

En relación a la información confidencial, los tres entrevistados coinciden en que los puestos manejan información de alto riesgo y confidencialidad en relación a: los avances de las investigaciones y en procesos relacionados a la prevención y neutralización del ilícito aduanero. Tal es el grado de confidencialidad y riesgo que la información puede comprometer a la empresa en gran medida. Es importante destacar que incluso entre los mismos miembros de la unidad de trabajo se mantienen niveles de discreción y confidencialidad de la información.

#### 2.4.8 Evaluación del Liderazgo y supervisión de personal a cargo como requisito del puesto

El liderazgo y supervisión de personal no es un requisito de los puestos debido a que, según los entrevistados, dichos puestos no tienen subordinados a cargo y solo responden a la autoridad de los jefes de área.

La revisión documental a los descriptores de puestos permitió corroborar que efectivamente, los mismos no tienen a otros cargos bajo su responsabilidad.

#### 2.4.9 Requisitos de Relaciones internas y externas del puesto

De acuerdo con los entrevistados, los puestos tienen relaciones internas y externas durante el ejercicio de las funciones. A lo interno, se relacionan con todas las dependencias administrativas de ECSA: Direcciones y Divisiones del Nivel Central, Administraciones de la empresa y Delegaciones de Zonas Francas. A lo externo con agencias y depósitos fiscales, importadores, navieras y agencias de carga. Así mismo, poseen relación con otras instituciones públicas como la policía nacional, ejército, MINSA.

#### 2.4.9 Valoración de la Autonomía en las funciones como requisito del puesto

La autonomía es un requisito necesario dentro de los elementos de responsabilidad de los puestos, según los entrevistados. Los puestos requieren autonomía al aplicar la legislación aduanera y tomar decisiones sobre procedimientos durante la ejecución de las funciones. No obstante, requieren consultar a sus jefes ocasionalmente. Uno de los entrevistados solo mencionó que los puestos requieren autonomía, pero sin argumentar su respuesta.

#### 2.4.10 Responsabilidad sobre equipos de trabajo

La responsabilidad sobre los equipos de trabajo es requerida en los puestos, según los entrevistados. Los puestos pueden tener a su cargo vehículos automotores (camionetas) y motocicletas para la movilización durante las investigaciones y operativos, así como también radio comunicadores y Smartphones.

#### 2.4.11 Esfuerzo físico como requisitos del puesto

El esfuerzo físico es requerido en la ejecución de las funciones de los puestos, según los entrevistados. Dichos esfuerzos son: los operativos, investigaciones y acompañamientos a la policía nacional requieren moverse, subir a medios de carga, ir a los almacenes, cargar, mover cosas, así como también al realizar revisiones y consultas de expedientes o verificaciones en los almacenes.

#### 2.4.12 Valoración del esfuerzo mental / visual

Con respecto al esfuerzo mental, este es requerido al realizar revisiones de documentos y mercancías, redacción de informes y cálculos de impuestos.

#### 2.4.13 Tipos de ambientes de trabajo a los que están sometidos los puestos

Según los entrevistados, una parte del trabajo se realiza en la oficina y la otra fuera de la oficina. Uno de los entrevistados indica que una de las funciones en la oficina es la redacción de los informes de las investigaciones. Un entrevistado menciona que el 50% de la jornada laboral se realiza en la oficina. el último entrevistado indicó que el trabajo si se realiza en oficina, pero no argumentó su respuesta.

Existen trabajos que los puestos realizan a la intemperie. Algunos operativos son bajo el sol y también al detener y revisar medios de carga. Así mismo, al realizar revisiones de mercancía y dar seguimiento a los medios de transporte.

Los tres entrevistados coinciden en que se realizan trabajos en ambientes de semi intemperie.

Los lugares cerrados constituyen uno los ambientes de trabajo de los puestos según los entrevistados. Los ambientes cerrados son: almacenes, bodegas, contenedores de mercancía, depósitos fiscales, barcos y vehículos grandes.

De acuerdo con los entrevistados, los puestos pueden ejercer funciones de revisión en condiciones de calor radiante al revisar maquinaria especializada. Dos de los entrevistados no argumentaron su afirmación. Los puestos pueden estar expuestos a condiciones de frío intenso al revisar frigoríficos, de acuerdo con uno de los entrevistados. Dos de los entrevistados no argumentaron su afirmación.

Según los entrevistados, existe exposición de los puestos a peligrosidad estructural al ejercer las funciones. Así mismo, esta condición está presente de forma ocasional en los almacenes y bodegas.

#### 2.4.14 Riesgos a los que están expuestos los ocupantes de los puestos

Los puestos están sometidos a riesgos mínimos y comunes del entorno, de acuerdo con los entrevistados. Estos no argumentaron sus afirmaciones.

Los accidentes o molestias de menor importancia son un riesgo que afecta a los puestos según los entrevistados. Estos no argumentaron sus afirmaciones. Los entrevistados indican que los puestos bajo su mando están sometidos a accidentes o molestias moderadas. Uno de los entrevistados mencionó que el puesto se expone al riesgo al realizar inspecciones de mercancías. Dos de los entrevistados no argumentaron sus afirmaciones.

De acuerdo con los entrevistados, los accidentes o molestias graves a los que están sometidos los puestos son: violencia, agresiones, amenazas y daños físicos. Esto debido a la naturaleza policial e investigativa del trabajo en la lucha contra los ilícitos. Así mismo, están expuestos a caídas, golpes, cortaduras y accidentes.

## 2.5 Ponderación de los factores de valuación

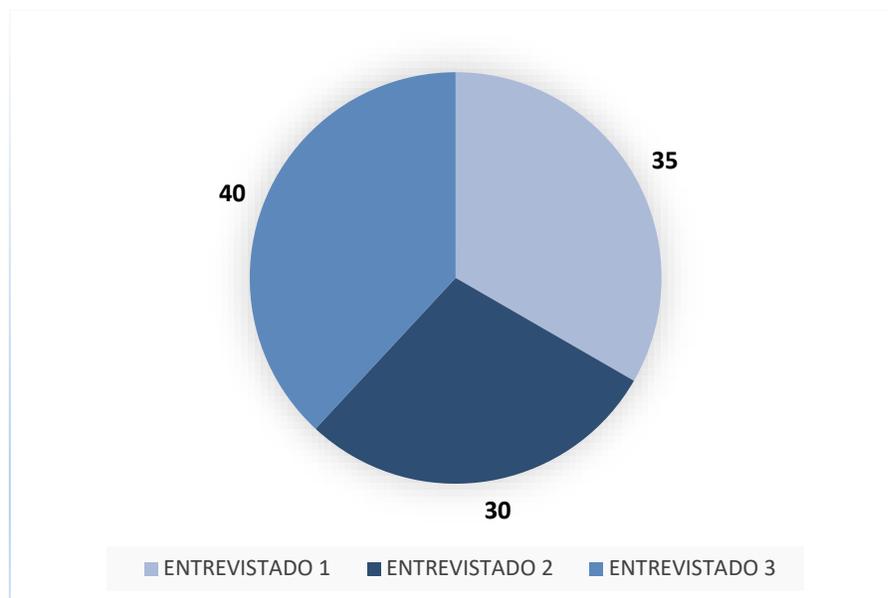
A través de la aplicación de un cuestionario fue posible obtener el criterio de los jefes de departamento del área evaluada sobre las valoraciones cuantitativas de la importancia relativa de los factores de valuación de los puestos seleccionados. A continuación, se detallan los resultados.

### 2.5.1 Ponderación del factor: Requisitos intelectuales

Con respecto a la ponderación de los requisitos intelectuales de los puestos en base a 100 puntos, el 33.3% de los encuestados indicó que el peso del factor es de 40 puntos, seguido de un 33.3% que indicó 35 puntos. Por último, el 33.3% restante indicó que el peso corresponde a 30 puntos. Ver gráfica 20.

En la entrevista efectuada a los jefes de área, se evidenció que los puestos demandan de requisitos intelectuales importantes, como la formación académica, experiencia, aprendizaje organizacional y conocimiento de idiomas extranjeros. Los entrevistados consideraron que los requisitos intelectuales son el factor más importante, relativamente, en los puestos de sus áreas.

**Gráfica 20.** Distribución de los puntos sobre el factor: requisitos intelectuales



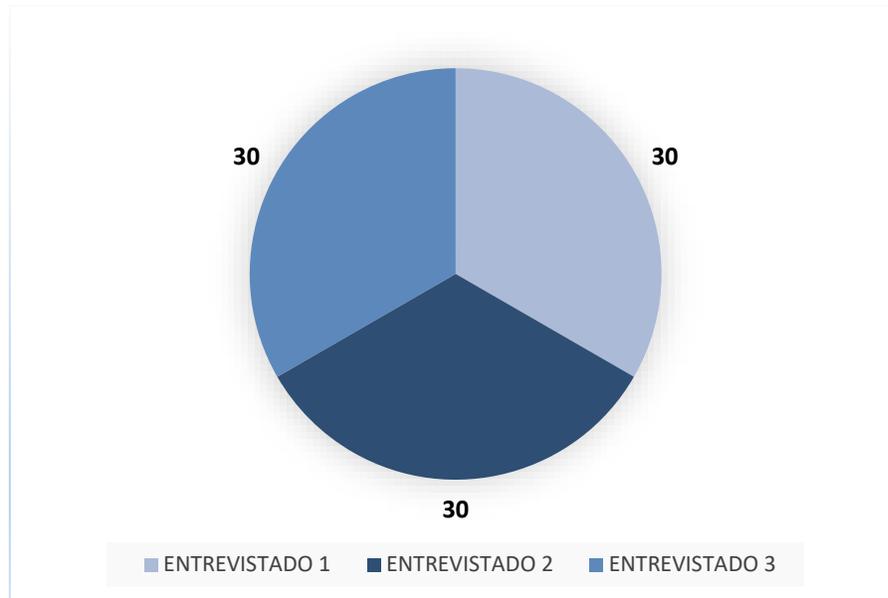
Fuente: elaboración propia

### 2.5.2 Ponderación del factor: Responsabilidades

Sobre la ponderación de las responsabilidades, el 100% de los encuestados valora con 30 puntos el peso del factor. Llama la atención que existe un criterio unánime entre los entrevistados respecto a la importancia relativa de las responsabilidades de los puestos en sus áreas de trabajo.

A través de la entrevista, se pudo constatar que los puestos demandan un alto nivel de responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, las cuales incluyen el manejo de procesos técnicos y operativos en base a las leyes nacionales y tratados internacionales de comercio, dominio de información confidencial de alto riesgo, relaciones internas y cierta autonomía, supervisada, en la aplicación de la legislación aduanera. Ver gráfica 21.

**Gráfica 21.** Distribución de los puntos sobre el factor: responsabilidades



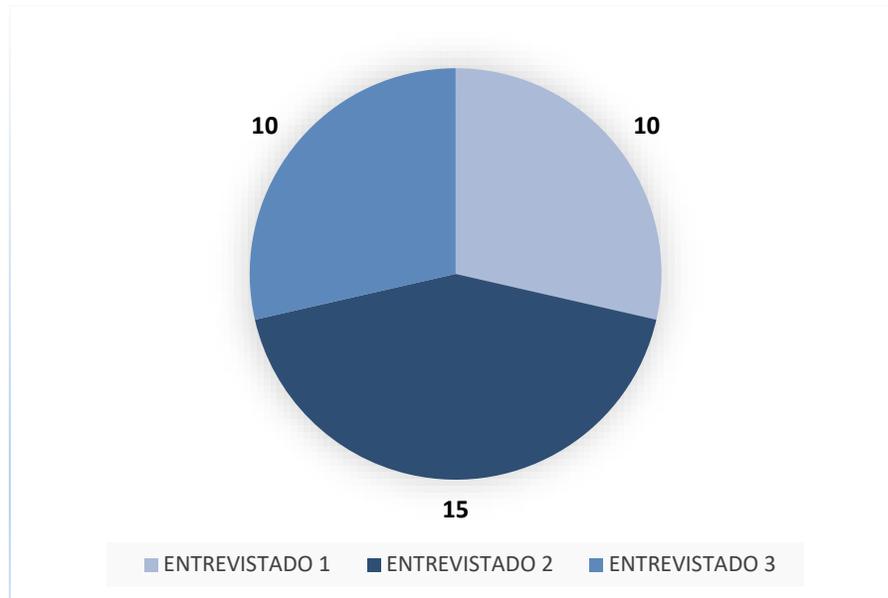
Fuente: elaboración propia

### 2.5.3 Ponderación del factor: Esfuerzos

Con respecto a los esfuerzos, el 67% de los entrevistados otorgó un peso relativo de 10 puntos al factor, mientras que el 33% indicó 15 puntos.

En la entrevista, los jefes de área manifestaron que los puestos demandan la realización de esfuerzos físicos al ejecutar sus funciones y tareas, además que requieren también de un esfuerzo mental para tareas documentales, de revisión, comprobación de cálculos aritméticos y redacción de informes técnicos. Ver gráfica 22.

**Gráfica 22.** Distribución de los puntos sobre el factor: esfuerzo



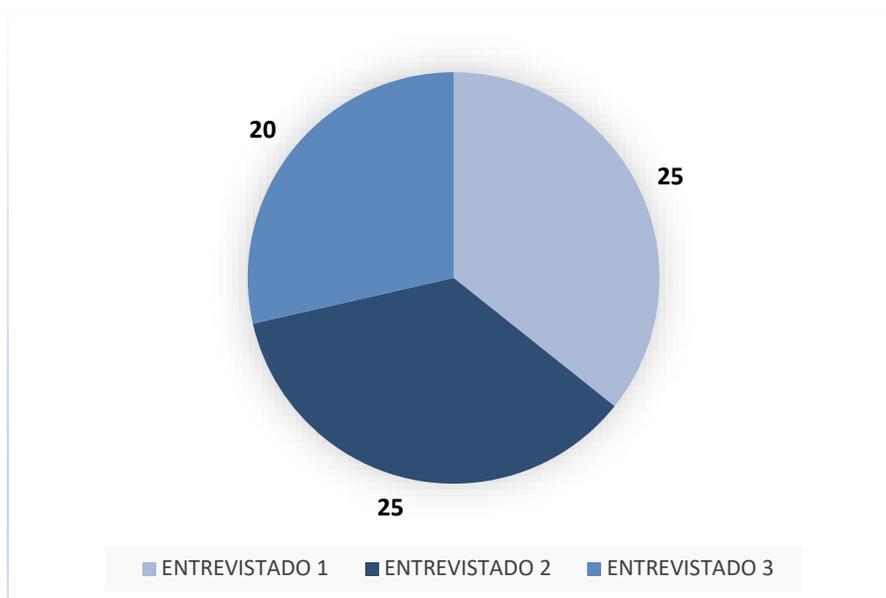
Fuente: elaboración propia

#### 2.5.4 Ponderación del factor: Condiciones de trabajo

El peso relativo de importancia en la escala de 100 puntos para las condiciones de trabajo fue del 67% de los entrevistados con 25 puntos y el 33% con 20 puntos. En la entrevista a los jefes de áreas, todos coincidieron en que los puestos se desarrollan en ambientes como: intemperie, lugares cerrados y están expuestos a calor radiante, frío intenso y peligrosidad estructural.

A través de la guía de observación se pudo comprobar que efectivamente los puestos se desempeñan en distintos ambientes tales como oficinas o a la intemperie y que también están sujetos a una serie de riesgos, desde molestias mínimas hasta accidentes de gravedad. Ver gráfica 23.

**Gráfica 23.** Distribución de los puntos sobre el factor: condiciones de trabajo



Fuente: elaboración propia

#### 2.5.5 Ponderación del sub factor: Formación académica

Con respecto al sub factor de formación académica, el 67% de los entrevistados valora con 10 puntos, de la escala de 100, la formación académica que requieren los puestos, seguido del 33% que otorga al sub factor una ponderación de 12 puntos. En la entrevista, los jefes argumentaron que la formación profesional en carreras afines al que hacer aduanero y a las finanzas es un requisito indispensable para el desarrollo de los puestos.

#### 2.5.6 Ponderación del sub factor: Experiencia

Con respecto a la experiencia, el 67% de los entrevistados pondera con 10 puntos al sub factor, mientras que el 33% lo valora con 8 puntos, en la escala de 100 puntos. Según los entrevistados, es deseable que los puestos sean ocupados

por personas que tienen entre 2 y 3 años de experiencia en las carreras afines requeridas.

#### 2.5.7 Ponderación del sub factor: Iniciativa e ingenio

Sobre la iniciativa e ingenio, el 33.3% de los entrevistados asignó una valoración de 5 puntos, seguido de un 33.3% que otorgó 4 puntos. Por último, el 33.3% restante de los entrevistados indicó que el peso relativo del sub factor es de 2 puntos. Según los entrevistados, es necesario que los ocupantes de los puestos cuenten con estas habilidades para un mejor desempeño del trabajo investigativo.

#### 2.5.8 Ponderación del sub factor: Aprendizaje organizacional

Con respecto al aprendizaje organizacional, el 33.3% de los entrevistados valoró el sub factor con 10 puntos en la escala de 100, seguido del 33.3% con 8 puntos. El restante 33.3% de los entrevistados otorgó una valoración de 6 puntos. Según los entrevistados, los puestos requieren de un periodo de tiempo estimado en donde se forme y prepare al ocupante en temas arancelarios, facilitando la adecuación al puesto.

#### 2.5.9 Ponderación del sub factor: Conocimiento de idiomas

Al sub factor de idiomas extranjeros, el 33.3% de los entrevistados le otorgó una puntuación de 5, seguido del 33.3% con 3 puntos. El restante 33.3% de los entrevistados calificó al sub factor con 2 puntos de importancia relativa dentro de la escala de 100. De acuerdo con los entrevistados, las modalidades de comercio internacional dentro del marco de la globalización han hecho necesario el dominio de un segundo idioma, en este caso el inglés, con el objetivo de poder interpretar documentos relacionados al comercio e interactuar con extranjeros.

#### 2.5.10 Ponderación del sub factor: Responsabilidad en procesos de trabajo

Con respecto a la responsabilidad en procesos de trabajo, el 67% de los entrevistados valora el sub factor con 8 puntos en la escala de 100, mientras que el 33% le asigna 10 puntos. Según la entrevista realizada a los jefes de las áreas, los puestos demandan responsabilidad con respecto a procesos investigativos tanto a lo interno de la empresa como a terceros externos (agencias aduaneras).

#### 2.5.11 Ponderación del sub factor: Información confidencial

Sobre la información confidencial, el 67% de los entrevistados pondera al sub factor con 10 puntos, seguido del 33% de los entrevistados con 8 puntos, en la escala de 100 puntos. De acuerdo con la entrevista a los jefes de área, los puestos tienen a su cargo el manejo de información, referente a las investigaciones de los ilícitos arancelarios, considerada de alto riesgo. El nivel de confidencialidad es alto, debido a que, según los entrevistados, la información puede comprometer en gran medida a la empresa frente a otras instituciones públicas y agencias aduaneras.

#### 2.5.12 Ponderación del sub factor: Liderazgo y supervisión de personal

El sub factor de liderazgo y supervisión de personal recibió una valoración del 100% de los encuestados con puntaje de 0. Esto debido a que, según la entrevista a los jefes de área, los puestos operativos bajo su mando no tienen personal a cargo y solo se subordinan a los mismos jefes de cada área. Así mismo, en la revisión documental a los descriptores de puestos, se corroboró que los mismos no tienen personal a cargo.

#### 2.5.13 Ponderación del sub factor: Relaciones internas y externas

El 33.3% de los entrevistados valora con 8 puntos la importancia relativa del manejo de relaciones internas y externas de los puestos, seguido del 33.3% con

valoración de 7 puntos. El restante 33.3% de los entrevistados valora con 6 puntos al sub factor en la escala de 100. Según la entrevista a los jefes de área, los puestos tienen relaciones de trabajo, debido a la naturaleza investigativa de sus funciones, con todas las dependencias de la empresa a lo interno y a lo externo con los auxiliares de la función pública (agencias aduaneras, navieras, importadores) y otras instituciones públicas como la policía nacional, el ejército y MINSA.

#### 2.5.14 Ponderación del sub factor: Autonomía en las funciones

Con respecto a la autonomía, el 67% de los entrevistados valora al sub factor con 2 puntos, mientras que el 33% con 2 puntos. Según la entrevista a los jefes de área, la autonomía es un requisito al desarrollar el trabajo, pero sujeto a limitaciones. Los ocupantes de los puestos deben consultar a sus jefes ocasionalmente para poder tomar decisiones sobre procedimientos.

#### 2.5.15 Ponderación del sub factor: Responsabilidad por equipos de trabajo

La responsabilidad por equipos de trabajo fue valorada con 2 puntos por el 67% de los entrevistados, mientras que el 33% ponderó el sub factor con 4 puntos. A través de la observación se comprobó que los puestos demandan el manejo de vehículos automotores para movilizarse hacia los distintos operativos o almacenes durante los procesos investigaciones. Así mismo, tiene asignados equipos de cómputo, radios comunicadores y teléfonos celulares.

#### 2.5.16 Ponderación del sub factor: Esfuerzo físico

En relación al esfuerzo físico, el 67% de los entrevistados ponderó el sub factor con 5 puntos mientras que el 33% con 6 puntos. En la entrevista, los jefes de área manifestaron que los puestos si requieren esfuerzo físico en la ejecución de las funciones, en especial durante la realización de operativos, investigaciones y al realizar revisiones físicas de expedientes o visitas a los almacenes fiscales.

#### 2.5.17 Ponderación del sub factor: Esfuerzo mental / visual

El esfuerzo mental y visual fue valorado por el 33.3% de los entrevistados con una ponderación de 10 puntos, seguido del 33.3% con 5 puntos. El restante 33.3% ponderó al sub factor con 4 puntos. De acuerdo con la entrevista realizada a los jefes, los puestos demandan la realización de esfuerzos mentales y visuales en la ejecución de tareas como: revisiones de documentos y mercancías, redacción de informes y cálculos de impuesto.

#### 2.5.18 Ponderación del sub factor: Ambiente de trabajo

En relación al ambiente de trabajo, el 67% de los entrevistados ponderó con 5 puntos al sub factor, seguido por el 33% con 10 puntos. Según los entrevistados, la naturaleza de las funciones demanda que los operativos e investigaciones se realicen en distintos ambientes como: lugares cerrados, oficinas, a la intemperie o sometidos a condiciones de frío, calor y peligrosidad estructural.

#### 2.5.19 Ponderación del sub factor: Riesgos

El sub factor de riesgos fue ponderado por el 67% de los entrevistados con 15 puntos, seguido de una 33% de entrevistados con 20 puntos. De acuerdo con la entrevista, todos los puestos del área están sometidos a riesgos durante la ejecución de las funciones. Dichos riesgos son los comunes al entorno de trabajo y aquellos que pueden ser graves o muy graves tales como caídas, golpes, cortaduras y riesgos a la integridad física debido a la labor investigativa de los ilícitos arancelarios.

### 2.6 Determinación y definición del número de grados de cada factor

A través de la revisión documental a los descriptores, se pudieron obtener datos relacionados a los requerimientos de los puestos del área bajo estudio, los cuales fueron utilizados para determinar el número de grados con sus respectivas definiciones, elementos necesarios para construir la escala de puntos y el manual de valuación de puestos. Los grados representan en número de niveles asociados con cada factor en particular.

A continuación, se detallan los grados admitidos por cada uno de los sub factores evaluados.

#### 2.6.1 Grados del sub factor: Formación académica

La revisión documental de los descriptores permitió identificar que la formación académica requerida por los puestos seleccionados para establecer el método de valuación en el área bajo estudio, inicia con la secundaria aprobada, continua con el nivel de estudios técnicos y finaliza con la formación superior universitaria a nivel de licenciatura en las carreras afines y deseables para los puestos.

En base a la experiencia en el área de Recursos Humanos de la empresa, en algunos puestos de naturaleza administrativa, como es el caso del conductor, el nivel de estudios requerido puede iniciar con el ciclo básico aprobado, es decir, el tercer año de secundaria. Así mismo, los puestos pueden admitir, con respecto al nivel de formación profesional superior, que los ocupantes sean egresados o estén a punto de culminar sus estudios universitarios. En ambos casos, se incluyen ambos niveles de formación como grados asociados a la formación académica.

Así mismo, de acuerdo los entrevistados, los puestos demandan la formación académica como requisito intelectual, así como también niveles de estudios técnicos en materias asociadas a la naturaleza de las funciones y responsabilidades de los cargos.

Por tanto, el sub factor de formación académica admite 5 grados con el objetivo de poder valorar razonable y suficientemente las diferencias entre todos los puestos del área bajo estudio. Ver tabla 3.

**Tabla 3.** Grados del sub factor de formación académica

GRADOS	NOMBRE	DEFINICIÓN
1	Ciclo básico de secundaria	Corresponde a los tres primeros años de secundaria y prepara para ingresar a cualquiera de las siguientes modalidades del Ciclo Diversificado
2	Educación secundaria completa	Constituye el tercer nivel de la Educación Básica Regular. Profundiza el aprendizaje adquirido en el nivel de Educación Primaria, está orientada al desarrollo de competencias que permitan al educando acceder a conocimientos humanísticos, científicos y a niveles superiores de estudio
3	Educación técnica media, técnica superior	Prepara a los educandos de manera integral para desempeñar con calidad un puesto de trabajo, proporcionándoles una formación general de base y una formación profesional específica en función de las diferentes profesiones y/o ocupaciones
4	Estudiante/egresado universitario	Persona que cursa enseñanzas oficiales en alguno de los tres ciclos universitarios. Egresado: persona que culminó los estudios superiores pero que aún no ha recibido un título superior.
5	Educación universitaria completa	Consolida la formación integral de las personas, produce conocimiento, desarrolla la investigación e innovación y forma profesionales en el más alto nivel de especialización y perfeccionamiento en todos los campos del saber, el arte, la cultura, la ciencia y la tecnología

Fuente: elaboración propia

### 2.6.2 Grados del sub factor: Experiencia

Los descriptores de puestos del área establecen como requisito mínimo un año de experiencia y como requisito máximo hasta 3 años en las habilidades, estudios técnicos o carreras profesional requeridas por los puestos. De acuerdo con los entrevistados, la experiencia requerida del personal es entre 2 y 3 años en las carreras afines.

No obstante, en base a la experiencia en el área de Recursos Humanos de la empresa, en ocasiones es deseable que los ocupantes de los puestos dominen, además de una carrera técnica o universitaria, otros conocimientos adicionales, razón por la cual los años de experiencia requerida para tal fin pueden ampliarse

hasta un máximo de 5 años para poder calificar de una manera más eficiente las diferencias entre los puestos.

Al respecto, el sub factor de experiencia admite 3 grados distintos. Ver tabla 4.

**Tabla 4.** Grados del sub factor de experiencia

GRADOS	NOMBRE	DEFINICIÓN
1	Hasta 1 año	Práctica prolongada de una actividad laboral que permite incorporar la eficacia en la aplicación de los conocimientos y las competencias existentes.
2	Hasta 2 años	
3	Hasta 5 años	

Fuente: elaboración propia

### 2.6.3 Grados del sub factor: Iniciativa e ingenio

Por medio de la revisión documental, se corroboro que los puestos requieren de una actitud activa para el cumplimiento básico de las órdenes recibidas. Así mismo, es necesaria también una actitud proactiva y con dinamismo para resolver problemas complejos y por ultimo una actitud proactiva para resolver situaciones valiéndose de las actitudes suspicacia, creatividad y atención a detalles.

La iniciativa y el ingenio son habilidades requeridas según los entrevistados. Así mismo, las siguientes habilidades también son deseables: Perspicacia, capacidad para indagar, habilidad observadora, dinamismo y credibilidad.

Por tanto, el sub factor iniciativa e ingenio admite 3 grados que permitirán establecer diferencias razonables entre los puestos en el proceso de valuación. Ver tabla 5.

**Tabla 5.** Grados del sub factor de iniciativa e ingenio

GRADOS	NOMBRE	DEFINICIÓN
1	Ejecuta solamente las órdenes recibidas	Amplitud en que se requiere ejercitar el propio juicio para tomar decisiones sobre el trabajo o modificar situaciones y sistemas.
2	Autonomía y criterio para resolver problemas sencillos	
3	Autonomía y criterio para resolver problemas difíciles	

Fuente: elaboración propia

#### 2.6.4 Grados del sub factor: Aprendizaje organizacional

Con respecto al aprendizaje organizacional, los entrevistados aseguran que los puestos bajo su mando requieren de un tiempo para el aprendizaje organizacional de la legislación aduanera, técnicas policiales, técnicas de investigación del ilícito aduanero y en operativos de control.

De acuerdo con la revisión documental a la Ley 476 – Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, el periodo de prueba del servidor público de nuevo ingreso es de treinta días calendario, según lo establecido en el artículo 93 de dicha Ley. En este sentido, el periodo se establece como el tiempo mínimo de aprendizaje organizacional.

En base a la experiencia en el área de Recursos Humanos de la empresa, la complejidad de algunos puestos, relacionados directamente a la materia aduanera, con respecto a la naturaleza de sus funciones, tareas y responsabilidades puede demandar de hasta un año para su completo dominio. A través de una progresión constante, al periodo de prueba establecido en la Ley 476, se le agregan 3 meses por grado, hasta completar un máximo de tiempo de un año.

En base a lo anterior, para el sub factor de aprendizaje organizacional se establecen 5 grados, los que permitirán establecer diferencias progresivas de tiempo para el aprendizaje del quehacer institucional entre los puestos del área bajo estudio. Ver tabla 6.

**Tabla 6.** Grados del sub factor de aprendizaje organizacional

GRADOS	NOMBRE	DEFINICIÓN
1	Hasta 1 mes	Proceso dinámico y continuo de adquisición e integración de conocimiento, habilidades y actitudes para el desarrollo del puesto con el propósito de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno y que genera ventaja competitiva.
2	Hasta 3 meses	
3	Hasta 6 meses	
4	Hasta 9 meses	
5	Hasta 1 año o más	

Fuente: elaboración propia

#### 2.6.5 Grados del sub factor: Conocimiento de idiomas

La revisión documental a los descriptores, permitió determinar que algunos puestos requieren de conocimientos y distintos niveles de dominio, deseables, del idioma inglés. Los niveles de conocimiento requerido son: inglés básico a nivel de lectura, nivel comunicativo e inglés técnico avanzado.

Así mismo, la entrevista aplicada permitió identificar que los tres jefes entrevistados aseguran que los puestos operativos requieren dominio del inglés en niveles de: lectura básica, lectura intermedia, nivel comunicativo y avanzado.

Por tanto, el sub factor conocimiento de idiomas admite cinco grados que permitirán establecer las diferencias entre los distintos niveles requeridos del inglés. Ver tabla 7.

**Tabla 7.** Grados del sub factor de conocimiento de idiomas

GRADOS	NOMBRE	DEFINICIÓN
1	No se requiere ningún idioma	Dominio de lectura, escritura y comprensión de idiomas que son necesarios para desarrollar las funciones del cargo.
2	Dominio básico de un idioma	
3	Dominio intermedio de un idioma	
4	Dominio completo de un idioma	

Fuente: elaboración propia

#### 2.6.6 Grados del sub factor: Responsabilidad en procesos de trabajo

De acuerdo con los descriptores, la complejidad de los puestos operativos está catalogada como intermedia debido al dominio de las funciones relacionadas directamente con la naturaleza del quehacer aduanero.

Según la entrevista aplicada a los jefes de departamento del área bajo estudio, existe un nivel de responsabilidad en los puestos de trabajo (operativos) con respecto a: procesos investigativos sobre ilícitos arancelarios, representación de ECSA, procesos de auditoría interna (ECSA) y auditoría externa (Agentes de la función pública) y procesos de vigilancia al tráfico de mercancías.

Por otra parte, los puestos administrativos de conductor y asistente ejecutivo presentan un nivel de complejidad bajo debido a que sus funciones son meramente de apoyo y no están relacionadas directamente con el giro principal de la empresa.

Por lo antes descrito, el sub factor de responsabilidad por procesos de trabajo admite cinco grados para valorar razonablemente las diferencias entre los puestos. Ver tabla 8.

**Tabla 8.** Grados del sub factor de responsabilidad por procesos de trabajo

GRADOS	NOMBRE	DEFINICIÓN
1	Mínima responsabilidad	Capacidad para llevar a cabo las tareas elementales del puesto con calidad para contribuir al logro de los objetivos.
2	Responsabilidad básica	Cumplimiento de funciones consideradas normales
3	Responsabilidad intermedia	Cumplimiento de funciones, consideradas complejas
4	Responsabilidad alta	Cumplimiento de funciones consideradas muy complejas
5	Gran responsabilidad del trabajo	Cumplimiento de funciones con elevado coste administrativo y económico

Fuente: elaboración propia

### 2.6.7 Grados del sub factor: Información confidencial

Según los resultados de la entrevista aplicada, los tres jefes de departamento coinciden en que los puestos manejan información de alto riesgo y confidencialidad en relación a: los avances de las investigaciones y en procesos relacionados a la prevención y neutralización del ilícito aduanero. Tal es el grado de confidencialidad y riesgo que la información puede comprometer a la empresa en gran medida. Es importante destacar que incluso entre los mismos miembros de la unidad de trabajo se mantienen niveles de discreción y confidencialidad de la información.

Por otra parte, el cargo de conductor no tiene manejo de información confidencial debido a la naturaleza de sus funciones.

De acuerdo con la experiencia en el área de Recursos Humanos de la empresa, el nivel de confidencialidad de un puesto sobre sus funciones e información está directamente relacionada con los niveles de responsabilidad que se desempeñan. Esto quiere decir que según sea la importancia relativa de la responsabilidad, lo será también el nivel de confidencialidad que se requiera sobre la información.

En base a lo anterior, se determina que el sub factor de información confidencial admite hasta cuatro grados que permitirán establecer las diferencias relativas entre los puestos. Ver tabla 9.

**Tabla 9.** Grados del sub factor de información confidencial

GRADOS	NOMBRE	DEFINICIÓN
1	Manejo elemental de información propia del cargo	Garantía de que la información del puesto no representa ningún riesgo por su divulgación.
2	Manejo básico de información propia del cargo	Garantía de que la información del puesto representa riesgos mínimos por su divulgación.
3	Manejo de información de nivel intermedio confidencial	Garantía de que la información del puesto representa riesgos intermedios por su divulgación.
4	Manejo de información considerada de alto nivel confidencial	Garantía de que la información del puesto representa riesgos altos por su divulgación.

Fuente: elaboración propia

#### 2.6.8 Grados del sub factor: Liderazgo y supervisión de personal

A través de la revisión documental, se pudo comprobar que los puestos del área bajo estudio no tienen personal a cargo ni ejercen ningún tipo de supervisión a otros cargos. El liderazgo y supervisión de personal no es un requisito de los puestos debido a que, según los entrevistados, dichos puestos no tienen subordinados a cargo y solo responden a la autoridad de los jefes de área.

Por lo antes descrito, el sub factor de liderazgo y supervisión de personal no se integrará en la escala de puntuación.

#### 2.6.9 Grados del sub factor: Relaciones internas y externas

En base a la revisión documental de los descriptores de puestos, se determinó que los cargos operativos relacionados con el quehacer aduanero de la empresa mantienen relaciones de trabajo, debido a la naturaleza de sus funciones, con áreas tanto a lo interno como a lo externo de la empresa.

De acuerdo con los entrevistados, los puestos (operativos) tienen relaciones internas y externas durante el ejercicio de las funciones. A lo interno, se relacionan con todas las dependencias administrativas de ECSA y a lo externo con agencias y depósitos fiscales, importadores, navieras y agencias de carga y con otras instituciones públicas. El puesto de asistente ejecutiva solamente mantiene relaciones laborales a lo interno de la empresa mientras que el puesto de conductor no tiene relaciones con otras áreas de trabajo.

Según lo descrito anteriormente, el sub factor de relaciones internas y externas admite cinco grados, en virtud de poder graduar los distintos tipos de relaciones que los puestos establecen y las responsabilidades que de ellas se desprenden. Ver tabla 10.

**Tabla 10.** Grados del sub factor de relaciones internas y externas

GRADOS	NOMBRE	DEFINICIÓN
1	Contacto elemental	Contacto que se realiza solo con jefes o compañeros de la misma unidad
2	Contacto básico	Contacto que se realiza con sus jefes y compañeros de trabajo de la misma unidad y con personas de otras áreas
3	Contacto bajo supervisión	Contacto que se realiza, bajo supervisión, con personas ajenas a la empresa y que generan compromisos administrativos con la misma
4	Contacto bajo supervisión que requiere conocimientos intermedios	Contacto que se realiza, bajo supervisión, con personas ajenas a la empresa y que originan compromisos administrativos, legales y financieros con la misma.
5	Contacto bajo supervisión que requiere altos conocimientos	Contacto que se realiza, bajo supervisión, con personas ajenas a la empresa y que requieren conocimientos considerables

Fuente: elaboración propia

#### 2.6.10 Grados del sub factor: Autonomía en las funciones

Según la revisión documental a los descriptores, los puestos están subordinados directamente a los jefes de los departamentos que conforman el área bajo estudio.

La autonomía es un requisito necesario dentro de los elementos de responsabilidad de los puestos, según los entrevistados. No obstante, requieren consultar a sus jefes ocasionalmente.

El sub factor de autonomía en las funciones admite hasta 3 grados para diferenciar, según los requerimientos de los puestos en base a su descriptor y entrevista aplicada, los cargos del área. Ver tabla 11.

**Tabla 11.** Grados del sub factor de autonomía en las funciones

GRADOS	NOMBRE	DEFINICIÓN
1	Sin supervisión	Capacidad que tienen los empleados para controlar aspectos de su situación laboral
2	Supervisión ocasional	Las funciones están sujetas a revisiones periódicas.
3	Supervisión constante	Las tareas del cargo reciben una supervisión constante para asegurar la correcta ejecución del trabajo

Fuente: elaboración propia

#### 2.6.11 Grados del sub factor: Responsabilidad por equipos de trabajo

Los descriptores de puestos permitieron corroborar que todos los cargos tienen bienes asignados que van desde mobiliario y equipos de oficina hasta vehículos automotores.

En la entrevista aplicada, los jefes de departamentos indicaron que la responsabilidad sobre los equipos de trabajo es requerida en los puestos. Los puestos pueden tener a su cargo vehículos automotores (camionetas) y

motocicletas para la movilización durante las investigaciones y operativos, así como también radio comunicadores y Smartphones.

Por lo antes descrito, el sub factor de responsabilidad por equipos de trabajo admite hasta 3 grados. Ver tabla 12.

**Tabla 12.** Grados del sub factor de responsabilidad por equipos de trabajo

GRADOS	NOMBRE	DEFINICION
1	Responsabilidad básica	Uso de elementos y equipos cuyo deterioro es normal al desgaste por uso
2	Responsabilidad media	Máquinas, equipos e instalaciones cuyo costo es razonable
3	Responsabilidad alta	Máquinas, equipos e instalaciones cuyo costo es alto

Fuente: elaboración propia

#### 2.6.12 Grados del sub factor: Esfuerzo físico

De acuerdo con la revisión documental a los descriptores de puestos, el esfuerzo físico no se encuentra detallado en el instrumento. No obstante, según la entrevista aplicada, el esfuerzo físico es requerido en la ejecución de las funciones de los puestos. Dichos esfuerzos son: los operativos, investigaciones y acompañamientos a la policía nacional requieren moverse, subir a medios de carga, ir a los almacenes, cargar, mover cosas, así como también al realizar revisiones y consultas de expedientes o verificaciones en los almacenes.

Por tanto, el sub factor de esfuerzo físico admite hasta cinco grados, los cuales permitirán establecer diferencias razonables en cuando a los distintos tipos de esfuerzo físico requeridos por los puestos. Ver tabla 13.

**Tabla 13.** Grados del sub factor de esfuerzo físico

GRADOS	NOMBRE	DEFINICIÓN
1	Esfuerzo elemental	Acciones elementales propias de la persona (sentarse, ponerse de pie, subir escaleras).
2	Esfuerzo mínimo	Acciones para levantar o trasladar cargas livianas sin mucho esfuerzo
3	Esfuerzo frecuente	Acciones para levantar o trasladar sin ayuda cargas pesadas con esfuerzo
4	Esfuerzo moderado	Acciones para levantar o trasladar con ayuda cargas pesadas con esfuerzo
5	Esfuerzo considerable	Acciones para levantar con gran esfuerzo y uso de máquinas, grandes cargas con mucho esfuerzo.

Fuente: elaboración propia

#### 2.6.13 Grados del sub factor: Esfuerzo mental / visual

Con respecto al esfuerzo mental o visual requerido por los puestos, al igual que el esfuerzo físico éste no se encuentra explícitamente detallado en los descriptores. No obstante, la revisión documental a dichos instrumentos, específicamente en los apartados de las funciones principales y las habilidades requeridas por el ocupante, permite identificar la necesidad de ejercer un considerable esfuerzo mental y visual.

Según la entrevista aplicada en el área bajo estudio, con respecto al esfuerzo mental, este es requerido al realizar revisiones de documentos y mercancías, redacción de informes y cálculos de impuestos.

Por lo antes descrito, el sub factor de esfuerzo mental / visual admite cinco grados, los cuales permitirán establecer las diferencias razonables en cuanto a la importancia relativa de dicho elemento en el puesto de trabajo. Ver tabla 14.

**Tabla 14.** Grados del sub factor de esfuerzo mental/visual

GRADOS	NOMBRE	DEFINICIÓN
1	Esfuerzo normal	Atención considerada normal que debe ponerse en los trabajos sobre letreros, avisos, formas sencillas y ordenes simples
2	Esfuerzo sostenido	Atención mental y visual sostenida durante períodos cortos
3	Esfuerzo continuo	Esfuerzo mental y visual continuo durante el 40% de la jornada de trabajo
4	Esfuerzo considerable	Esfuerzo mental y visual continuo considerable hasta el 85% de la jornada de trabajo
5	Esfuerzo continuo y considerable	Esfuerzo mental y visual continuo considerable durante toda la jornada de trabajo.

Fuente: elaboración propia

#### 2.6.14 Grados del sub factor: Ambiente de trabajo

Con relación al ambiente de trabajo, se pudo corroborar que los descriptores de puestos no contemplan en detalle, los distintos ambientes donde se desarrollan los puestos.

No obstante, gracias a la aplicación de la entrevista se pudieron determinar los escenarios donde se desarrollan la mayoría de funciones del puesto. Los ambientes de trabajo son: oficina, intemperie, semi intemperie, lugares cerrados, exposición a calor radiante y frio y peligrosidad estructural.

El sub factor de ambiente de trabajo admite hasta cinco grados, los cuales permiten evaluar los distintos tipos de ambiente donde se desarrollan las funciones de los puestos. Ver tabla 15.

**Tabla 15.** Grados del sub factor de ambiente de trabajo

GRADOS	NOMBRE	DEFINICIÓN
1	Ambiente normal	Ambiente de trabajo normal, en condiciones favorables y aceptables
2	Ambiente moderado	Desarrollo de actividades en la intemperie, semi-intemperie o lugares cerrados en condiciones aceptables de trabajo
3	Ambiente desfavorable	Desarrollo de actividades en la intemperie, semi-intemperie o lugares cerrados en condiciones de calor radiante, frio intenso, exposición a la lluvia o al sol de forma considerable. Circular con vehículos en vías publicas
4	Ambiente muy desfavorable	Desarrollo de actividades en la intemperie, semi-intemperie o lugares cerrados en condiciones de exposición a partículas nocivas en suspensión o vapores. Condiciones lumínicas desfavorables
5	Ambiente de penosidad	Desarrollo de actividades en condiciones de penosidad / peligrosidad estructurales considerables

Fuente: elaboración propia

#### 2.6.15 Grados del sub factor: Riesgos

Según la revisión documental a los descriptores de puestos, solo uno de los documentos, el descriptor del cargo Inspector Móvil, presenta el detalle de los riesgos a los que está sometido el ocupante. Estos van desde caídas, hasta choque con objetos móviles.

Sin embargo, la entrevista aplicada permitió determinar los distintos tipos de riesgos a los que están sometidos los puestos, los cuales son: riesgos mínimos y comunes del entorno, accidentes o molestias de menor importancia, accidentes moderados y accidentes graves.

Por tanto, el sub factor de Riesgos admite hasta cinco grados a fin de poder establecer las diferencias relativas entre los distintos tipos de riesgo a los que está sometido el ocupante del puesto. Ver tabla 16.

**Tabla 16.** Grados del sub factor de riesgos

GRADOS	NOMBRE	DEFINICIÓN
1	Riesgos mínimos	Exposición a riesgos mínimos y comunes del entorno
2	Riesgos de menores	Exposición en períodos cortos, a leves accidentes o molestias de menor importancia
3	Riesgos moderados	Exposición a accidentes o molestias graves
4	Riesgos graves	Exposición constante a accidentes que puedan producir incapacidades parciales permanentes.
5	Riesgos mortales	Exposición a accidentes que puedan producir incapacidades totales permanentes o la muerte

Fuente: elaboración propia

## 2.7 Determinación del total de puntos que se utilizarán

El número total de puntos de la escala indica las puntuaciones mínimas y máximas que los puestos pueden recibir al realizar la valuación. El número de puntos mínimos será de 100, lo que corresponde exactamente con la ponderación obtenida de cada factor en la entrevista aplicada en el área bajo estudio. Los puntos máximos para el proceso serán 500. Esta cifra permita establecer distinciones razonables que evidencien las diferencias entre los puestos valuados con respecto a cada factor.

## 2.8 Asignación de puntos a los grados de los factores del puesto

La asignación de los puntos a cada factor parte de la ponderación recopilada en la entrevista. A través del instrumento se obtuvieron las valoraciones cuantitativas de cada factor, en general y de cada sub factor, en lo específico, sobre la importancia relativa de cada elemento con relación a los puestos.

Para la adecuada asignación de los puntos a todos los grados de cada factor, primero se obtienen los puntos mínimos y máximos, para luego distribuir los puntos necesarios a través de una progresión aritmética y obtener el puntaje completo de cada grado.

### 2.8.1 Obtención de puntos mínimos de cada factor y sub factor

Los puntos mínimos de cada factor y sub factor corresponden a las ponderaciones obtenidas en la entrevista aplicada a los jefes de departamento del área bajo estudio. Para su determinación, se promediaron las puntuaciones de los tres entrevistados con respecto a los cuatro factores generales (requisitos intelectuales, responsabilidad, requisitos físicos y condiciones de trabajo) y a los sub factores que contienen.

Esto con el objetivo de obtener un número representativo de las tres distintas ponderaciones que se obtuvieron en la entrevista y cuestionario y, de esta manera, evitar el predominio absoluto de un solo criterio valorativo. Si bien, cada valoración por entrevistado, en su totalidad, es distinta, las diferencias entre puntos de un mismo factor no son considerablemente grandes.

La tabla 17 resume las ponderaciones de cada entrevistado y el respectivo valor promedio obtenido para cada factor.

**Tabla 17.** Resumen de ponderaciones y promedios por factor

ENTREVISTADO	PONDERACION DE LOS ENTREVISTADOS			
	REQUISITOS INTELLECTUALES	RESPONSABILIDAD	REQUISITOS FISICOS	CONDICIONES DE TRABAJO
ENTREVISTADO 1	35	30	10	25
ENTREVISTADO 2	30	30	15	25
ENTREVISTADO 3	40	30	10	20
PROMEDIO	35	30	12	23

Fuente: elaboración propia

La tabla 18 resumen las ponderaciones de cada entrevistado y el valor promedio obtenido para los sub factores que componen el factor de requisitos intelectuales.

**Tabla 18.** Resumen de ponderaciones y promedios del factor requisitos intelectuales

ENTREVISTADO	PONDERACION DE LOS ENTREVISTADOS				
	FORMACION ACADEMICA	EXPERIENCIA	INICIATIVA E INGENIO	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	IDIOMAS EXTRANJEROS
ENTREVISTADO 1	10	8	4	8	5
ENTREVISTADO 2	10	10	2	6	2
ENTREVISTADO 3	12	10	5	10	3
PROMEDIO	10	10	4	8	3

Fuente: elaboración propia

Con respecto a las responsabilidades, la tabla 19 muestra las ponderaciones de cada entrevistado y el valor promedio obtenido para los sub factores.

**Tabla 19.** Resumen de ponderaciones y promedios del factor responsabilidades

ENTREVISTADO	PONDERACION DE LOS ENTREVISTADOS				
	NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN PROCESOS DE TRABAJO	INFORMACION CONFIDENCIAL	RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	AUTONOMIA	SOBRE EQUIPOS DE TRABAJO
ENTREVISTADO 1	8	8	7	3	4
ENTREVISTADO 2	8	10	8	2	2
ENTREVISTADO 3	10	10	6	2	2
PROMEDIO	10	9	7	2	2

Fuente: elaboración propia

El resumen de las ponderaciones por entrevistado y los promedios por factor de los requisitos físicos se detallan en la tabla 20.

**Tabla 20.** Resumen de ponderaciones y promedios del factor requisitos físicos

ENTREVISTADO	PONDERACION DE LOS ENTREVISTADOS	
	ESFUERZO FISICO	CONCENTRACION MENSUAL Y VISUAL
ENTREVISTADO 1	6	4
ENTREVISTADO 2	5	10
ENTREVISTADO 3	5	5
PROMEDIO	5	7

Fuente: elaboración propia

La tabla 21 detalla las ponderaciones de cada entrevistado y los promedios obtenidos por cada sub factor que compone el factor de condiciones de trabajo.

**Tabla 21.** Resumen de ponderaciones y promedios del factor condiciones de trabajo

ENTREVISTADO	PONDERACION DE LOS ENTREVISTADOS	
	AMBIENTE DE TRABAJO	RIESGOS
ENTREVISTADO 1	10	15
ENTREVISTADO 2	5	20
ENTREVISTADO 3	5	15
PROMEDIO	7	16

Fuente: elaboración propia

Los promedios de ponderaciones se transforman en porcentajes y sumados alcanzaron el 100%. Estos valores porcentuales promedio son el punto de partida de la escala salarial y constituyen el valor de los puntos mínimos para el primer grado de cada sub factor.

### 2.8.2 Obtención de puntos máximos de cada factor y sub factor

Los puntos máximos se obtuvieron al multiplicar el peso porcentual de cada factor, según el promedio de ponderación obtenido de la entrevista, por el número de puntos totales delimitados para la escala de puntuación, que en el presente caso de estudios son 500 puntos. Ver tabla 22.

**Tabla 22.** Puntos máximos por factor

DISTRIBUCION PORCENTUAL Y DE PUNTOS MAXIMOS					
	REQUISITOS INTELLECTUALES	RESPONSABILIDAD	REQUISITOS FISICOS	CONDICIONES DE TRABAJO	TOTAL
<b>PESO PORCENTUAL</b>	35%	30%	12%	23%	<b>100%</b>
<b>PUNTOS MAXIMOS DEL FACTOR</b>	175	150	60	115	<b>500</b>

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la tabla 22, el valor promedio de cada factor, una vez convertido en porcentaje, se multiplica por 500 puntos y se obtuvo el puntaje máximo para el factor dentro de la escala. La sumatoria de los puntos máximos obtenidos por factor equivale a los 500 puntos totales de la escala.

Con respecto a los puntos máximos de cada sub factor en específico, se aplicó el mismo procedimiento. Partiendo de la conversión en pesos porcentuales del promedio de puntos obtenidos en la ponderación de la entrevista, se multiplican los pesos porcentuales de cada sub factor por el total de los puntos establecidos para la escala de valuación, es decir 500 puntos.

Los puntos máximos obtenidos para los sub factores del factor requisitos intelectuales se detallan en la tabla 23.

**Tabla 23.** Puntos máximos de los sub factores que componen los requisitos intelectuales

DISTRIBUCION PORCENTUAL Y DE PUNTOS MAXIMOS						
	FORMACION ACADEMICA	EXPERIENCIA	INICIATIVA E INGENIO	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	IDIOMAS EXTRANJEROS	TOTAL
<b>PESO PORCENTUAL</b>	10%	10%	4%	8%	3%	<b>35%</b>
<b>PUNTOS MAXIMOS DEL FACTOR</b>	50	50	20	40	15	<b>175</b>

Fuente: elaboración propia

Con respecto a los sub factores que componen el factor de responsabilidades, en la tabla 24 se detallan los respectivos puntajes máximos obtenidos.

**Tabla 24.** Puntos máximos de los sub factores que componen el factor de responsabilidades

DISTRIBUCION PORCENTUAL Y DE PUNTOS MAXIMOS						
	NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN PROCESOS DE TRABAJO	INFORMACION CONFIDENCIAL	RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	AUTONOMIA	SOBRE EQUIPOS DE TRABAJO	TOTAL
<b>PESO PORCENTUAL</b>	10%	9%	7%	2%	2%	<b>30%</b>
<b>PUNTOS MAXIMOS DEL FACTOR</b>	50	45	35	10	10	<b>150</b>

Fuente: elaboración propia

Los puntos máximos obtenidos para los sub factores que componen el factor de requisitos físicos se muestran en la tabla 25.

**Tabla 25.** Puntos máximos de los sub factores que componen el factor requisitos físicos

DISTRIBUCION PORCENTUAL Y DE PUNTOS MAXIMOS			
	ESFUERZO FISICO	CONCENTRACION MENSUAL Y VISUAL	TOTAL
<b>PESO PORCENTUAL</b>	5%	7%	<b>12%</b>
<b>PUNTOS MÁXIMOS DEL FACTOR</b>	25	35	<b>60</b>

Fuente: elaboración propia

Los sub factores que componen el factor de condiciones de trabajo obtuvieron las puntuaciones detalladas en la tabla 26.

**Tabla 26.** Puntos máximos de los sub factores del factor condiciones de trabajo

DISTRIBUCION PORCENTUAL Y DE PUNTOS MAXIMOS			
	AMBIENTE DE TRABAJO	RIESGOS	TOTAL
<b>PESO PORCENTUAL</b>	7%	16%	<b>23%</b>
<b>PUNTOS MÁXIMOS DEL FACTOR</b>	35	80	<b>115</b>

Fuente: elaboración propia

### 2.8.3 Distribución de los puntos entre los grados del sub factor

La distribución de los puntos entre los grados parte de asignar el puntaje mínimo al primer grado (Grado 1) y el puntaje máximo al último grado que posee el sub factor.

Para determinar los puntos de los grados intermedios, se estableció una progresión aritmética de puntos a lo largo de los diversos grados de cada factor. La progresión aritmética permite que el valor de cada grado aumente en razón de un valor constante. Se utiliza esta progresión en virtud de obtener una recta salarial del proceso de valuación.

Para obtener la progresión aritmética se requieren conocer los intervalos entre cada grado del factor. Esto se logra restando del número máximo de puntos el número mínimo de puntos y dividiendo el resultado entre el número de grados del factor menos uno. La fórmula se representa a continuación.

$$\text{INTERVALO ENTRE LOS GRADOS} = \frac{\text{PUNTAJE MÁXIMO DEL SUB FACTOR} - \text{PUNTAJE MÍNIMO DEL SUB FACTOR}}{\text{CANTIDAD DE GRADOS DEL SUB FACTOR} - 1}$$

A través de la aplicación de la fórmula, se obtuvieron los intervalos necesarios para calcular el puntaje de los grados intermedios de cada sub factor. El intervalo es un número constante que se suma a cada grado para obtener el siguiente, hasta llegar al puntaje máximo, el cual ya fue previamente calculado. El resultado de la aplicación de los intervalos se observa en la tabla 27.

**Tabla 27.** Aplicación de los intervalos a los grados intermedios

FACTOR	SUB FACTOR	PESO %	PUNTOS MINIMOS	PUNTOS MÁXIMOS	INTERVALO	DISTRIBUCION DE LOS GRADOS				
						GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5
REQUISITOS INTELLECTUALES	FORMACION ACADEMICA	10%	10	50	10	10	20	30	40	50
	EXPERIENCIA	10%	10	50	20	10	30	50		
	APRENDIZAJE ORGANIZA.	8%	8	40	8	8	16	24	32	40
	INICIATIVA E INGENIO	4%	4	20	8	4	12	20		
	CONOCIMIENTO DE IDIOMAS	3%	3	15	4	3	7	11	15	
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>35%</b>	<b>35</b>	<b>175</b>	-	<b>35</b>	<b>85</b>	<b>135</b>	<b>87</b>	<b>90</b>
RESPONSABILIDAD	RESPONSABILIDAD EN PROCESOS DE TRABAJO	10%	10	50	10	10	20	30	40	50
	INFORMACION CONFIDENCIAL	9%	9	45	12	9	21	33	45	
	RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	7%	7	35	7	7	14	21	28	35
	AUTONOMIA	2%	2	10	4	2	6	10		
	SOBRE EQUIPO DE TRABAJO	2%	2	10	4	2	6	10		
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>30%</b>	<b>30</b>	<b>150</b>	-	<b>30</b>	<b>67</b>	<b>104</b>	<b>113</b>	<b>85</b>
REQUISITOS FISICOS	FISICO	5%	5	25	5	5	10	15	20	25
	MENTAL O VISUAL	7%	7	35	7	7	14	21	28	35
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>12%</b>	<b>12</b>	<b>60</b>	-	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>36</b>	<b>48</b>	<b>60</b>
CONDICIONES DE TRABAJO	AMBIENTE DE TRABAJO	7%	7	35	7	7	14	21	28	35
	SEGURIDAD Y RIESGOS	16%	16	80	16	16	32	48	64	80
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>23%</b>	<b>23</b>	<b>115</b>	-	<b>23</b>	<b>46</b>	<b>69</b>	<b>92</b>	<b>115</b>

Fuente: elaboración propia

#### 2.8.4 Obtención de la escala de puntuación

Una vez distribuidos los puntos en los grados de todos los sub factores, se depura el tablero y se obtienen únicamente los puntos por cada sub factor. El resultado es la escala de puntos a utilizar para valuar los puestos del área bajo estudio. La tabla 28 muestra la escala de puntuación obtenida.

**Tabla 28.** Escala de puntuación para valuar los puestos

FACTOR DEL PUESTO DE TRABAJO		PESO	GRADOS DEL FACTOR				
			1	2	3	4	5
<b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>	FORMACION ACADEMICA	10%	10	20	30	40	50
	EXPERIENCIA	10%	10	30	50		
	APRENDIZAJE (ORGANIZACIONAL)	8%	8	16	24	32	40
	INICIATIVA E INGENIO	4%	4	12	20		
	CONOCIMIENTO DE IDIOMAS EXTRANJEROS	3%	3	7	11	15	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN PROCESOS DE TRABAJO	10%	10	20	30	40	50
	INFORMACION CONFIDENCIAL	9%	9	21	33	45	
	RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	7%	7	14	21	28	35
	AUTONOMIA	2%	2	6	10		
	SOBRE EQUIPO DE TRABAJO	2%	2	6	10		
<b>REQUISITOS FISICOS</b>	FISICO	5%	5	10	15	20	25
	MENTAL O VISUAL	7%	7	14	21	28	35
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	AMBIENTE DE TRABAJO	7%	7	14	21	28	35
	SEGURIDAD Y RIESGOS	16%	16	32	48	64	80

Fuente: elaboración propia

## 2.9 Preparación del manual de valuación de puestos

### 2.9.1 Índice de factores a utilizar

El presente manual contiene cuatro factores generales y catorce sub factores específicos, los cuales se enumeran a continuación.

<b>FACTOR DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>SUB FACTORES</b>
<b>1. REQUISITOS INTELECTUALES</b>	1.1 Formación Académica
	1.2 Experiencia
	1.3 Aprendizaje Organizacional
	1.4 Iniciativa e Ingenio
	1.5 Conocimiento de Idiomas Extranjeros
<b>2. RESPONSABILIDAD</b>	2.1 Nivel De Responsabilidad en Procesos de Trabajo
	2.2 Información Confidencial
	2.3 Relaciones Internas y Externas
	2.4 Autonomía
	2.5 Sobre Equipo de Trabajo
<b>3. REQUISITOS FISICOS</b>	3.1 Físico
	3.2 Mental o Visual
<b>4. CONDICIONES DE TRABAJO</b>	4.1 Ambiente de Trabajo
	4.1 Seguridad y Riesgos

### 2.9.2 Caracterización de los factores y sub factores

A continuación, se presentan las definiciones y asignaciones de los factores y sub factores utilizados para valorar los puestos de trabajo de la empresa.

#### **Factor 1: Requisitos intelectuales**

El factor de requisitos intelectuales se define como la formación académica requerida para desempeñar las funciones y actividades del puesto. Está compuesto por cinco sub factores que a continuación se detallan.

## 1.1 Formación Académica

Trayectoria formativa post secundaria cuya preparación brindada es de tipo técnico, profesional o académica según el sistema de titulación y grados académicos

GRADO	DESCRIPCION	ASIGNACION	PUNTOS
1	<p><b>Ciclo básico de secundaria</b></p> <p>Corresponde a los tres primeros años de secundaria y prepara para ingresar a cualquiera de las siguientes modalidades del Ciclo Diversificado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpretar escritos redactados con lenguaje o expresiones habituales de trabajo</li> <li>- Informar sobre el trabajo realizado utilizando un vocabulario adecuado a las funciones</li> <li>- Realizar cálculos matemáticos con un grado de complejidad intermedia</li> <li>- Manejo básico de equipos (oficina y maquinaria)</li> </ul>	10
2	<p><b>Educación secundaria completa</b></p> <p>Profundiza el aprendizaje adquirido en el nivel de Educación Primaria, está orientada al desarrollo de competencias que permitan al educando acceder a conocimientos humanísticos, científicos y a niveles superiores de estudio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar un procedimiento de trabajo algo complejo o manejar una instalación normal</li> <li>- Conducir y regular una instalación de manejo sencillo con pocas variables en el proceso</li> <li>- Realizar cálculos matemáticos con un grado de complejidad alta</li> <li>- Supervisión de Puestos de Trabajo valorados en los grados inferiores de este Factor</li> </ul>	20
3	<p><b>Educación técnica media, técnica superior</b></p> <p>Prepara a los educandos de manera integral para desempeñar con calidad un puesto de trabajo, proporcionándoles una formación general de base y una formación profesional específica en función de las diferentes profesiones y/u ocupaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar informes técnicos del trabajo realizado</li> <li>- Operaciones matemáticas complejas, fórmulas simples, cálculos de porcentajes, fracciones y proporciones</li> <li>- Manejo intermedio de equipos de cómputo</li> </ul>	30
4	<p><b>Estudiante/egresado universitario</b></p> <p>Persona que cursa enseñanzas oficiales en alguno de los tres ciclos universitarios. Egresado: persona que culminó los estudios superiores pero que aún no ha recibido un título superior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar informes técnicos y semi complejos del trabajo realizado</li> <li>- Operaciones matemáticas de alta complejidad y análisis</li> <li>- Manejo intermedio de equipos de cómputo y maquinaria en general</li> </ul>	40
5	<p><b>Educación universitaria completa</b></p> <p>Consolida la formación integral de las personas, produce conocimiento, desarrolla la investigación e innovación y forma profesionales en el más alto nivel de especialización y perfeccionamiento en todos los campos del saber, el arte, la cultura, la ciencia y la tecnología</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interpretar textos complejos, redactados con lenguaje o expresiones técnicas del trabajo</li> <li>- Redactar escritos internos, interpretando las instrucciones dadas para ello</li> <li>- Alto nivel de destrezas matemáticas aplicadas a trabajos técnicos y complejos</li> <li>- Manejo eficiente de maquinarias y equipos computacionales</li> <li>- Utilización de programas especializados que requiere formación específica para saber emplearlo</li> </ul>	50

## 1.2 Experiencia

Práctica prolongada de una actividad laboral que permite incorporar la eficacia en la aplicación de los conocimientos y las competencias existentes.

GRADO	DESCRIPCION	ASIGNACION	PUNTOS
1	Hasta 1 año	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se desempeñan las tareas recibiendo asesoramiento</li><li>- Puede depender de otros para trabajar</li></ul>	10
2	Hasta 2 años	<ul style="list-style-type: none"><li>- Autosuficiente en el trabajo.</li><li>- Se considera un profesional en su campo</li><li>- Desarrolla tareas sin ayuda</li><li>- Puede conocer los procesos a nivel básico o intermedio</li></ul>	30
3	Hasta 5 años	<ul style="list-style-type: none"><li>- Profesional con alto grado de conocimientos teóricos y prácticos</li><li>- Puede definir procesos y estándares de trabajo</li><li>- Reporta de manera proactiva el estado del trabajo</li><li>- Puede asesorar procesos y personas en la empresa</li></ul>	50

## 1.3 Iniciativa e ingenio

Amplitud en que se requiere ejercitar el propio juicio para tomar decisiones sobre el trabajo o modificar situaciones y sistemas.

GRADO	DESCRIPCION	ASIGNACION	PUNTOS
1	<b>Ejecuta solamente las órdenes recibidas</b> Tareas simples repetitivas o de rutina	<ul style="list-style-type: none"><li>- Actuación según instrucciones verbales o escritas exactas y concretas</li><li>- Trabajos cuya iniciativa la asume el mando directo del ocupante del Puesto de Trabajo</li><li>- Tareas que prácticamente no requieren tomar determinaciones ni planificaciones por estar todo ello minuciosamente estipulado</li></ul>	4
2	<b>Autonomía y criterio para resolver problemas sencillos</b> Tareas de complejidad básica y/o intermedia	<ul style="list-style-type: none"><li>- Realizar trabajos de cierta complejidad dentro de su especialidad</li><li>- Trabajar sin instrucciones, con iniciativa normal en un trabajo conocido</li><li>- Determinar cuándo un trabajo normal esta satisfactoriamente terminado</li></ul>	12
3	<b>Autonomía y criterio para resolver problemas difíciles</b> Trabajar independientemente para alcanzar resultados de	<ul style="list-style-type: none"><li>- Planear la ejecución de un trabajo complicado o inhabitual, del que solo se dispone del método general</li><li>- Tomar decisiones que requieren considerable iniciativa sobre trabajos conocidos</li></ul>	20

### 1.3 Iniciativa e ingenio

Amplitud en que se requiere ejercitar el propio juicio para tomar decisiones sobre el trabajo o modificar situaciones y sistemas.

GRADO	DESCRIPCION	ASIGNACION	PUNTOS
	aplicación general	- Planear, antes de poner en marcha, operaciones complejas que aún no tienen procedimiento establecido	

### 1.4 Aprendizaje organizacional

Proceso dinámico y continuo de adquisición e integración de conocimiento, habilidades y actitudes para el desarrollo del puesto con el propósito de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno y que genera ventaja competitiva.

GRADO	DESCRIPCION	ASIGNACION	PUNTOS
1	Hasta 1 mes	- Adquisición e integración de conocimientos básicos de la empresa y del puesto de trabajo	8
2	Hasta 3 meses	- Adquisición e integración de conocimientos del quehacer institucional. Conocimientos intermedios del puesto de trabajo.	16
3	Hasta 6 meses	- Adquisición e integración de conocimientos del puesto. Puede asumir funciones en solitario.	24
4	Hasta 9 meses	- Adquisición e integración de conocimientos que permitan el desarrollo del puesto	32
5	Hasta 1 año o más	- Adquisición de conocimientos del alta precisión sobre funciones del puesto	40

### 1.5 Conocimiento de idiomas extranjeros

Dominio de lectura, escritura, comprensión y comunicación de idiomas que son necesarios para desarrollar las funciones del cargo.

GRADO	DESCRIPCION	ASIGNACION	PUNTOS
1	No se requiere ningún idioma	-	3
2	Dominio básico de un idioma	- Lectura + escritura + habla + comprensión del 40%	7

## 1.5 Conocimiento de idiomas extranjeros

Dominio de lectura, escritura, comprensión y comunicación de idiomas que son necesarios para desarrollar las funciones del cargo.

GRADO	DESCRIPCION	ASIGNACION	PUNTOS
3	<b>Dominio intermedio de un idioma</b>	- Lectura + escritura + habla + comprensión del 75%	<b>11</b>
4	<b>Dominio completo de un idioma</b>	- Lectura + escritura + habla + comprensión del 100%	<b>15</b>

## Factor 2: Responsabilidad

El factor de responsabilidad se define como el compromiso y obligaciones a las que se debe dar respuesta por la función que se desarrolla. Está compuesto por cinco sub factores que a continuación se detallan.

### 2.1 Nivel de responsabilidad en procesos de trabajo

Grado de compromiso requerido y plenamente exigido al puesto en el cumplimiento de funciones, comisión de objetivos y metas y entrega de resultados esperados. Marca los ámbitos de la toma de decisiones y de las acciones necesarias para que los resultados se den, en tiempo y forma

GRADO	DESCRIPCION	ASIGNACION	PUNTOS
1	<b>Mínima responsabilidad</b> Capacidad para llevar a cabo las tareas elementales del puesto con calidad para contribuir al logro de los objetivos.	- Sin toma de decisiones que intervengan en forma directa en la marcha global de la actividad	<b>10</b>
2	<b>Responsabilidad básica</b> Responsabilidad básica exigida en el cumplimiento de funciones, consideradas normales del propio hecho de realizar un trabajo	- Toma de decisiones básicas sobre sus mismas funciones para desempeñar el cargo	<b>20</b>
3	<b>Responsabilidad intermedia</b> Responsabilidad intermedia exigida en el cumplimiento de funciones, consideradas complejas	- Pueden resultar deficiencias en el proceso de trabajo o el avance de actividades superiores a las consideradas normales - Tomador de decisiones básicas sobre procesos	<b>30</b>

## 2.1 Nivel de responsabilidad en procesos de trabajo

Grado de compromiso requerido y plenamente exigido al puesto en el cumplimiento de funciones, comisión de objetivos y metas y entrega de resultados esperados. Marca los ámbitos de la toma de decisiones y de las acciones necesarias para que los resultados se den, en tiempo y forma

GRADO	DESCRIPCION	ASIGNACION	PUNTOS
4	<p><b>Responsabilidad alta</b></p> <p>Cumplimiento de funciones consideradas muy complejas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actuación especialmente cuidadosa por la cantidad y calidad exigidas</li> <li>- Se pueden derivar cuantiosas pérdidas por errores o retrasos en los procesos de trabajo o avances considerablemente significativos de la actividad</li> <li>- Tomador intermedio de decisiones</li> </ul>	40
5	<p><b>Gran responsabilidad del trabajo</b></p> <p>Gran precisión del trabajo, así como un elevado coste administrativo y económico de las tareas en que tiene intervención</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La actuación ha de ser altamente cuidadosa, de lo contrario se perjudicaría en gran medida los procesos institucionales</li> </ul>	50

## 2.2 Información confidencial

Responsabilidad exigida en el cuidado, privacidad y confidencialidad de la información que el cargo maneja en sus funciones y actividades directas e indirectas. Se considera el tipo de información y el perjuicio económico o el conflicto (interno-externo) que la divulgación no autorizada puede causar a la empresa

GRADO	DESCRIPCION	ASIGNACION	PUNTOS
1	<p><b>Manejo elemental de información propia del cargo</b></p> <p>Garantía de que la información del puesto no representa ningún riesgo por su divulgación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La información manejada es considerada normal y no perjudicosa en la empresa, toma de decisiones o en las finanzas</li> </ul>	9
2	<p><b>Manejo básico de información propia del cargo</b></p> <p>Manejo básico de información propia del cargo y las funciones, sin relación con otros cargos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La divulgación podría causar errores, pérdidas o comprometer de forma sensible a la unidad de trabajo específica (Sección/Departamento)</li> </ul>	21
3	<p><b>Manejo de información de nivel intermedio confidencial</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La divulgación podría causar errores, pérdidas o comprometer de forma considerable a la unidad de trabajo superior (Dirección/División)</li> </ul>	33

## 2.2 Información confidencial

Responsabilidad exigida en el cuidado, privacidad y confidencialidad de la información que el cargo maneja en sus funciones y actividades directas e indirectas. Se considera el tipo de información y el perjuicio económico o el conflicto (interno-externo) que la divulgación no autorizada puede causar a la empresa

GRADO	DESCRIPCION	ASIGNACION	PUNTOS
	Manejo de información considerada de nivel intermedio confidencial, tanto del cargo propio como de relaciones con otros cargos		
<b>4</b>	<b>Manejo de información considerada de alto nivel confidencial</b>  Manejo de información considerada de alto nivel confidencial	- El tipo de información se maneja en los altos niveles directivos y personal de alta confianza - Su divulgación podría comprometer en niveles del más alto riesgo los procesos y toma de decisiones a un grado institucional	<b>45</b>

## 2.3 Relaciones internas y externas

Habilidad exigida para el puesto de trabajo de mantener eficaz y cordialmente las relaciones que oficialmente y en representación de la empresa ha de asumir, tanto con personas de la propia organización como con terceros externos

GRADO	DESCRIPCION	ASIGNACION	PUNTOS
<b>1</b>	<b>Contacto elemental</b>	- Contacto que se realiza solo con jefes o compañeros de la misma unidad	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Contacto básico</b>	- Contacto que se realiza con sus jefes y compañeros de trabajo de la misma unidad y con personas de otras áreas	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>Contacto bajo supervisión</b>	- Contacto que se realiza, bajo supervisión, con personas ajenas a la empresa y que generan compromisos administrativos con la misma	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>Contacto bajo supervisión que requiere conocimientos intermedios</b>	- Contacto que se realiza, bajo supervisión, con personas ajenas a la empresa y que originan compromisos administrativos, legales y financieros con la misma.	<b>28</b>
<b>5</b>	<b>Contacto bajo supervisión que requiere altos conocimientos</b>	- Contacto que se realiza, bajo supervisión, con personas ajenas a la empresa y que requieren conocimientos considerables	<b>35</b>

## 2.4 Autonomía

Medición del grado de dependencia jerárquica, procedimental y de supervisión a la que está sujeta el cargo en el desempeño de sus funciones y actividades

GRADO	DESCRIPCION	ASIGNACION	PUNTOS
1	<b>Sin supervisión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las tareas de este Puesto de Trabajo no reciben supervisión</li> <li>- Su ocupante es responsable total de las mismas, sobre las que debe tomar resoluciones amplias</li> </ul>	<b>2</b>
2	<b>Supervisión ocasional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibe supervisión ocasional, realizada de forma aleatoria a criterio del supervisor, o solicitada expresamente por el ocupante del Puesto de Trabajo</li> <li>- Puesto de Trabajo que estando a las órdenes de un solo superior, deben atenderse peticiones de otras personas ocupando con ello aproximadamente la mitad de su jornada de trabajo</li> </ul>	<b>6</b>
3	<b>Supervisión constante / final</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sometido a estrecha supervisión</li> <li>- Trabajo a las órdenes de un solo superior, a través de quien se reciben todas las órdenes de trabajo</li> <li>- Puesto de Trabajo que recibe una supervisión final para asegurar la correcta ejecución del trabajo</li> </ul>	<b>10</b>

## 2.5 Responsabilidad por equipos de trabajo

Responsabilidad asumida por el cargo para prevenir daños que podría causar a los activos de la empresa (máquinas, herramientas, instalaciones) para el desempeño de las funciones y actividades

GRADO	DESCRIPCION	ASIGNACION	PUNTOS
1	<p><b>Responsabilidad básica</b></p> <p>Uso de elementos y equipos cuyo deterioro es normal al desgaste por uso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos y maquinaria fácilmente sustituibles</li> <li>- Equipos, maquinaria e instalaciones de baja complejidad</li> <li>- Se puede normalizar el uso con un gasto bajo</li> </ul>	<b>2</b>
2	<p><b>Responsabilidad media</b></p> <p>Realizar trabajos con máquinas, equipos e instalaciones cuyo buen estado de conservación depende del correcto montaje, uso o conducción y cuyo costo es razonable</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos, maquinaria e instalaciones de intermedia complejidad</li> <li>- Se puede normalizar el uso con un gasto moderado</li> </ul>	<b>6</b>
3	<p><b>Responsabilidad alta</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos, maquinaria e instalaciones de alta complejidad</li> <li>- Se puede normalizar el uso con un gasto importante</li> </ul>	<b>10</b>

## 2.5 Responsabilidad por equipos de trabajo

Responsabilidad asumida por el cargo para prevenir daños que podría causar a los activos de la empresa (máquinas, herramientas, instalaciones) para el desempeño de las funciones y actividades

GRADO	DESCRIPCION	ASIGNACION	PUNTOS
	Realizar trabajos con máquinas, equipos e instalaciones cuyo buen estado de conservación depende del correcto montaje, uso o conducción y cuyo costo es alto		

## Factor 3: Requisitos físicos

El factor de requisitos físicos se define como las acciones para la ejecución de destrezas mentales y cognitivos, así como de esfuerzos físicos corporales en el desempeño de las funciones del puesto. El factor está compuesto por 2 sub factores que a continuación se detallan.

### 3.1 Esfuerzo físico

Destreza manual y anatómicamente corporal requerida para el desempeño de las funciones y actividades del cargo y la fatiga resultante de las mismas. Incluye consideraciones como intensidad, continuidad del esfuerzo, excesiva atención, mantenimiento de una misma posición, levante y traslado de objetos pesados. Así mismo, aspectos comunes de la actividad física: estar de pie, estar sentado, subir escaleras, elevar pesos y operar máquinas

GRADO	DESCRIPCION	ASIGNACION	PUNTOS
1	<b>Esfuerzo elemental</b> No se requiere ningún esfuerzo físico más que acciones elementales propias de la persona	- Acciones elementales propias de la persona (sentarse, ponerse de pie, subir escaleras).	5
2	<b>Esfuerzo mínimo</b> Trabajos manuales de poca intensidad corporal	- Acciones levantar o trasladar cargas livianas sin mucho esfuerzo y sin ayuda o mantener una misma postura en un breve periodo de tiempo	10
3	<b>Esfuerzo frecuente</b> Trabajos manuales de intensidad intermedia	- Acciones para levantar o trasladar sin ayuda cargas pesadas con esfuerzo (uso de fajas especiales) considerable. Mantener una misma postura por largos periodos.	15

### 3.1 Esfuerzo físico

Destreza manual y anatómicamente corporal requerida para el desempeño de las funciones y actividades del cargo y la fatiga resultante de las mismas. Incluye consideraciones como intensidad, continuidad del esfuerzo, excesiva atención, mantenimiento de una misma posición, levante y traslado de objetos pesados. Así mismo, aspectos comunes de la actividad física: estar de pie, estar sentado, subir escaleras, elevar pesos y operar máquinas

GRADO	DESCRIPCION	ASIGNACION	PUNTOS
4	<b>Esfuerzo moderado</b> Trabajos manuales que producen intensidad y cansancio	- Acciones para levantar o trasladar con ayuda cargas pesadas con esfuerzo (uso de fajas especiales) muy considerable.	20
5	<b>Esfuerzo considerable</b> Trabajos manuales de gran intensidad y fatiga	- Acciones para levantar con gran esfuerzo y uso de máquinas, grandes cargas y muy pesadas.	25

### 3.2 Esfuerzo mental

Atención, concentración y energía nerviosa requerida primordialmente debido a la intensidad, continuidad y variedad de las funciones y actividades analíticas y lógicas, así como por la complejidad de las mismas y el trabajo bajo presión

GRADO	DESCRIPCION	ASIGNACION	PUNTOS
1	<b>Esfuerzo normal</b>	- Atención considerada normal que debe ponerse en los trabajos sobre letreros, avisos, formas sencillas y ordenes simples	7
2	<b>Esfuerzo sostenido</b>	- Atención mental y visual sostenida durante períodos cortos	14
3	<b>Esfuerzo continuo</b>	- Esfuerzo mental y visual continuo durante el 40% de la jornada de trabajo	21
4	<b>Esfuerzo considerable</b>	- Esfuerzo mental y visual continuo considerable hasta el 85% de la jornada de trabajo	28
5	<b>Esfuerzo continuo y considerable</b>	- Esfuerzo mental y visual continuo considerable durante toda la jornada de trabajo.	35

## Factor 4: Condiciones de trabajo

El factor de condiciones de trabajo se define como la evaluación de condiciones de seguridad, peligrosidad estructural y bienestar físico, así como de los riesgos laborales a los que está expuesto el ocupante de un puesto de trabajo.

#### 4.1 Ambiente de trabajo

Condiciones físicas del entorno y ambiente en el cual se desarrollan las funciones y actividades del puesto, según la aplicación de medidas correctoras reglamentarias

GRADO	DESCRIPCION	ASIGNACION	PUNTOS
1	Ambiente normal	- Ambiente de trabajo normal, en condiciones favorables y aceptables	7
2	Ambiente moderado	- Desarrollo de actividades en la intemperie, semi-intemperie o lugares cerrados en condiciones aceptables de trabajo	14
3	Ambiente desfavorable	- Desarrollo de actividades en la intemperie, semi-intemperie o lugares cerrados en condiciones de calor radiante, frío intenso, exposición a la lluvia o al sol de forma considerable. Circular con vehículos en vías públicas	21
4	Ambiente muy desfavorable	- Desarrollo de actividades en la intemperie, semi-intemperie o lugares cerrados en condiciones de exposición a partículas nocivas en suspensión o vapores. Condiciones lumínicas desfavorables	28
5	Ambiente de penosidad	- Desarrollo de actividades en condiciones de penosidad / peligrosidad estructurales considerables	35

#### 4.2 Riesgos

Exposición a accidentes que puedan producir molestias graves o incapacidades físicas y mentales

GRADO	DESCRIPCION	ASIGNACION	PUNTOS
1	Riesgos mínimos	- Exposición a riesgos mínimos y comunes del entorno	16
2	Riesgos de menores	- Exposición en períodos cortos, a leves accidentes o molestias de menor importancia	32
3	Riesgos moderados	- Exposición a accidentes o molestias graves	48

## 4.2 Riesgos

Exposición a accidentes que puedan producir molestias graves o incapacidades físicas y mentales

GRADO	DESCRIPCION	ASIGNACION	PUNTOS
4	Riesgos graves	- Exposición constante a accidentes que puedan producir incapacidades parciales permanentes.	64
5	Riesgos mortales	- Exposición a accidentes que puedan producir incapacidades totales permanentes o la muerte	80

### 2.9.3 Hoja de trabajo para la evaluación de un puesto en la empresa

**EMPRESA CONSULTORA DE SERVICIOS ARANCELARIOS**  
**HOJA DE TRABAJO PARA VALUACION DE PUESTOS**

Instrucciones: encierre en un círculo el grado correspondiente por cada sub factor seleccionado. A continuación, anote el valor del grado en la columna "VALORES TOTALES". Sume los valores totales para obtener el "TOTAL DE PUNTOS POR FACTOR" y anote el resultado. Obtenga el valor total del puesto sumando los totales de cada factor.

**Puesto a valorar:**

**Entrevistado:**

**Cargo:**

FACTORES	PUNTUACIONES					
<b>1 - REQUISITOS INTELECTUALES</b>	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	VALORES TOTALES
1.1 - FORMACION ACADEMICA	10	20	30	40	50	
1.2 - EXPERIENCIA	10	30	50			
1.3 - APRENDIZAJE (ORGANIZACIONAL)	8	16	24	32	40	
1.4 - INICIATIVA E INGENIO	4	12	20			
1.5 - CONOCIMIENTO DE IDIOMAS EXTRANJEROS	3	7	11	15		
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						
<b>2 - RESPONSABILIDAD</b>	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	VALORES TOTALES
2.1 - NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN PROCESOS DE TRABAJO	10	20	30	40	50	
2.2 - INFORMACION CONFIDENCIAL	9	21	33	45		
2.3 - RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	7	14	21	28	35	
2.4 - AUTONOMIA	2	6	10			
2.5 - SOBRE EQUIPO DE TRABAJO	2	6	10			
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						
<b>3 - REQUISITOS FISICOS</b>	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	VALORES TOTALES
3.1 - FISICO	5	10	15	20	25	
3.2 - MENTAL O VISUAL	7	14	21	28	35	
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						
<b>4 - CONDICIONES DE TRABAJO</b>	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	VALORES TOTALES
4.1 - AMBIENTE DE TRABAJO	7	14	21	28	35	
4.1 - SEGURIDAD Y RIESGOS	16	32	48	64	80	
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						
<b>VALOR TOTAL DEL PUESTO DE TRABAJO</b>						

#### 2.9.4 Matriz de puntaje de los puestos valuados

En el siguiente formato deben ser registrados los puestos valuados durante el proceso, detallando por cada factor general el puntaje obtenido a través de la hoja de trabajo para valuación de puestos.

### **EMPRESA CONSULTORA DE SERVICIOS ARANCELARIOS MATRIZ DE PUNTAJE DE LOS PUESTOS VALUADOS**

PUESTOS VALUADOS	REQUISITOS INTELLECTUALES	RESPONSABILIDAD	REQUISITOS FISICOS	CONDICIONES DE TRABAJO	VALORES TOTALES
	PUNTOS TOTALES	PUNTOS TOTALES	PUNTOS TOTALES	PUNTOS TOTALES	

En conclusión, de este segundo capítulo, después de haber descrito todos los indicadores se puede determinar que es posible definir una metodología de valuación de puestos idónea que permite establecer los criterios necesarios y suficientes para la determinación del valor relativo de los puestos de trabajo. Esto representa un hallazgo importante de la presente investigación.

Se pueden seleccionar los puestos necesarios para establecer la metodología de valuación de cargos según la categorización de puestos contenida en la Ley 476 – Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa. Esto permite definir las características de las funciones de los puestos y así poder dirigir el establecimiento de la metodología hacia los cargos que se consideren necesarios valorar en primera instancia.

El proceso de análisis y descripción de puestos cumplió con los requisitos teóricos y prácticos y fue efectuado en el área bajo estudio en el mes de enero del año 2018 por la División de Recursos Humanos. De este proceso se obtuvieron las descripciones de puestos, los cuales, según la revisión documental, contienen las funciones, tareas y responsabilidades propias de dichos cargos.

Se cuenta con los descriptores necesarios que cumplen con los requisitos técnicos para detallar las principales responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo. Los descriptores incluyen los requisitos intelectuales, responsabilidades, requisitos físicos y condiciones de trabajo. Esto facilitó, en gran medida, el establecimiento de la metodología.

Las descripciones de los puestos son el punto de partida para analizar y trabajar los otros sub sistemas de gestión del talento humano, incluida la administración de las retribuciones salariales. En este sentido, los descriptores de puestos serán utilizados como base para identificar los distintos requerimientos que permitan tomar decisiones sobre la valuación.

Los trabajadores del área bajo estudio conocen los descriptores de puestos y tienen una percepción favorable respecto al contenido del documento sobre las funciones, tareas y responsabilidades de los cargos.

El artículo 45 del reglamento a la Ley 476 – Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa establece que para la valuación de puestos se toman en cuenta, como factores técnicos, el conocimiento, experiencia, habilidades y nivel de responsabilidad. Así mismo, el artículo indica que los resultados del proceso de valuación de puestos se deben expresar de forma cuantitativa, estableciendo niveles de complejidad entre los cargos.

Los factores necesarios para analizar un puesto y establecer su valor relativo dentro de la metodología de valuación son los requisitos intelectuales, las

responsabilidades, los requisitos físicos y las condiciones de trabajo. La valoración de cada uno de los factores permite obtener un grado razonable de certeza con respecto al valor relativo de los puestos con respecto a otros cargos de la empresa.

La naturaleza, funciones y objetivos de los puestos del área operativa, corroborados en la revisión documental de los descriptores, evidencian la necesidad imperante del requisito de formación académica en los ocupantes de los puestos del área operativa. El carácter técnico y procedimental de las funciones investigativas y del manejo de la legislación aduanera nacional e internacional demanda en los puestos un perfil profesional con formación superior en virtud del cumplimiento eficiente de las metas y responsabilidades.

Los requisitos académicos del puesto son utilizados en los procesos de selección de nuevo personal y para evaluar el cumplimiento de las tareas. En lo que respecta a las carreras que aplican a los puestos, todas están contenidas en la oferta académica nacional. Algunas universidades ofrecen la carrera de administración aduanera y son muchos los centros de estudios superiores que ofrecen el resto de carreras afines que también son deseables para los puestos.

Por otra parte, la experiencia juega un papel importante en la adecuación de los ocupantes a los puestos. En la práctica y según la experiencia en el área de Recursos Humanos de la empresa, resulta útil aprovechar los conocimientos previos de los ocupantes en disciplinas requeridas o deseables, así como las inversiones en capacitación que otras organizaciones han realizado en las personas en función de la optimización de los resultados de las nuevas funciones una vez que se dispone a que una persona ocupe un puesto.

Cuando el ocupante posee experiencia previa en alguna de las carreras o técnicas afines a los puestos, el proceso de asimilación del quehacer aduanero es más fácil, rápido y seguro. Así mismo, la experiencia permite incorporar nuevos

conocimientos e incrementar la eficacia en la aplicación de los conocimientos y las competencias existentes, permitiendo mejorar los resultados del trabajo.

La iniciativa y el ingenio son habilidades requeridas en los ocupantes de los puestos que permiten a los mismos las acciones de autodesarrollo para mejorar en relación al puesto de trabajo. La iniciativa es la competencia que permite idear soluciones novedosas y diferenciadoras a situaciones que se presentan en el ejercicio de las funciones.

El aprendizaje organizacional es un proceso dinámico y continuo de adquisición e integración de conocimiento, habilidades y actitudes para el desarrollo del puesto con el propósito de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno. Es una fase de adecuación de los ocupantes a los puestos.

La mayoría de las funciones, tareas y responsabilidades de los cargos operativos de la empresa están basadas en la aplicación de una serie de procedimientos y leyes nacionales aduaneras, de comercio y de tránsitos de mercancía, acuerdos y tratados internacionales, así como circulares técnicas internas, las cuales, según revisión documental, se encuentran enumerados en los descriptores de puestos.

Las distintas modalidades de comercio internacional de mercancías dentro del marco de la globalización han hecho necesario el dominio de un segundo idioma, en este caso el inglés. La importación de mercancías, así como los tránsitos de mercancías en los distintos medios de carga por el territorio nacional requieren de manera regular la interacción con documentos en inglés, procedentes de otros países.

En ocasiones, el ejercicio de las funciones de los puestos también demanda de interacción comunicativa con extranjeros, razón por la cual se considera el dominio del inglés como un requisito deseable para que los ocupantes puedan realizar su trabajo con eficiencia, superando las barreras de comunicación efectiva.

El ejercicio de las funciones operativas en materia aduanera demanda un alto grado de responsabilidad en función del cumplimiento estricto y eficiente de las leyes de la nación. La responsabilidad es el compromiso requerido y plenamente exigido al puesto en el cumplimiento de funciones, comisión de objetivos y metas y entrega de resultados esperados.

Las responsabilidades tienen un peso significativo dentro de la categorización de factores que componen un puesto debido a que marca los ámbitos de la toma de decisiones y de las acciones necesarias para que los resultados se den, en tiempo y forma, con precisión y calidad.

El manejo de información confidencial es un tipo de responsabilidad requerida por los puestos del área operativa de la empresa. Esta se refiere al cuidado, privacidad y confidencialidad de los datos, documentos, informaciones, pruebas y resultados que el cargo maneja en sus funciones y actividades directas e indirectas.

Para determinar el peso que la confidencialidad representa como factor del puesto, se considera: el tipo de información y el perjuicio económico o el conflicto (interno o externo) que la divulgación no autorizada puede causar en detrimento de la empresa. Durante la observación presencial, no fue permitido el acceso a ciertos lugares del área en donde se almacenan documentos altamente confidenciales.

Es de vital importancia destacar que el liderazgo y supervisión de personal no figuran como requisito de los puestos del área bajo estudio debido a que los mismos no tienen subordinados a cargo y solo responden a la autoridad de los jefes de área. Por lo tanto, este sub factor se excluye en su totalidad de la escala de puntuación.

Los años de experiencia en el área de Recursos Humanos han demostrado que ningún puesto de la organización carece de relaciones, ya sea con otros puestos de la misma empresa o con personas externas. El manejo de relaciones internas y

externas constituye una habilidad exigida para el puesto de trabajo a fin de mantener eficaz y cordialmente las relaciones que oficialmente y en representación de la empresa ha de asumir, tanto con personas de la propia organización como con terceros externos.

En el caso de los puestos del área operativa de la empresa, estos mantienen una relación estrecha con las unidades internas de ECSA, así como con otras instituciones públicas relacionadas directamente con la gestión aduanera y prevención de los ilícitos, entre ellas la policía nacional, el ejército nacional y las autoridades de salud.

La autonomía es la competencia que permite a los ocupantes del puesto tomar decisiones oportunas con independencia de criterios para resolver un problema en el ejercicio de las funciones, actuando con rapidez y eficiencia en base a los juicios técnicos y personales del ocupante. Los puestos bajo estudio gozan de cierto grado de autonomía, pero de forma limitada, es decir que requieren consultar a sus superiores para tomar decisiones al desempeñar las funciones.

El manejo de equipos y herramientas de trabajo representa la responsabilidad asumida por el cargo para prevenir daños que podría causar a los activos de la empresa (máquinas, herramientas, instalaciones) para el desempeño de las funciones y actividades. Los puestos bajo estudio tienen a su cargo vehículos automotores, equipos de cómputo y equipos de comunicaciones.

El esfuerzo físico es la destreza manual y anatómicamente corporal requerida para el desempeño de las funciones y actividades del cargo, así como la fatiga resultante de las mismas. Incluye consideraciones como intensidad, continuidad del esfuerzo, excesiva atención, mantenimiento de una misma posición, levante y traslado de objetos pesados. A su vez, está integrada por aspectos comunes de la actividad física: estar de pie, estar sentado, subir escaleras, elevar pesos y operar máquinas.

El esfuerzo mental y visual se refiere a la atención, concentración y energía nerviosa requerida primordialmente debido a la intensidad, continuidad y variedad de las funciones y actividades analíticas y lógicas, así como por la complejidad de las mismas y el trabajo bajo presión.

El ambiente laboral se refiere a las condiciones físicas del entorno en el cual se desarrollan las funciones y actividades del puesto. Es importante destacar que los puestos de las áreas se desempeñan en diferentes tipos de ambientes debido a la naturaleza investigativa y de seguimiento a los ilícitos arancelarios, razón por la cual deben integrarse con sus respectivos pesos en la estructura de factores que componen dichos puestos.

Los riesgos se refieren a la exposición a accidentes que puedan producir molestias graves o incapacidades físicas y mentales. Según la experiencia en el área de Recursos Humanos, se puede determinar que todos los puestos están sometidos a un nivel de riesgo mínimo en el desarrollo de sus funciones y tareas.

La severidad de los riesgos aumenta a medida que las funciones son más complejas. En el caso de los puestos del área bajo estudio, la naturaleza investigativa y de neutralización a los ilícitos arancelarios conlleva la exposición a riesgos de daños a la integridad física de los ocupantes.

La ponderación permite atribuir a cada factor y sub factor de valuación seleccionado, su peso relativo en las comparaciones de los puestos. Esto permite crear una escala de puntos con la cual es posible determinar, objetivamente, en valor de un puesto en comparación con otros, reduciendo significativamente los riesgos de subjetividades al evaluar los puestos en busca de la equidad interna, justicia e igualdad.

El factor con más ponderación promedio es requisitos intelectuales. Se evidencia que los puestos demandan de requisitos intelectuales importantes, como son la formación académica, experiencia, aprendizaje organizacional y conocimiento de idiomas extranjeros. Los entrevistados consideraron que los requisitos intelectuales son el factor más importante, relativamente, en los puestos de sus áreas.

En segundo lugar, se ubica el factor de responsabilidad. Se comprobó que existe un criterio unánime entre los jefes de departamento del área bajo estudio respecto a la importancia relativa de las responsabilidades de los puestos en sus áreas de trabajo.

Se pudo constatar que los puestos demandan un alto nivel de responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, las cuales incluyen el manejo de procesos técnicos y operativos en base a las leyes nacionales y tratados internacionales de comercio, dominio de información confidencial de alto riesgo, relaciones internas y cierta autonomía, supervisada, en la aplicación de la legislación aduanera.

El factor de condiciones de trabajo ocupa el tercer lugar de ponderación. Los puestos se desarrollan en ambientes como: intemperie, lugares cerrados y están expuestos a calor radiante, frío intenso y peligrosidad estructural.

Así mismo, están expuestos a una serie de riesgos que efectivamente ponen en peligro la integridad física, emocional y mental de los ocupantes debido a la naturaleza investigativa y de persecución de ilícitos arancelarios, elementos que caracteriza las funciones principales del área bajo estudio.

La asignación de los grados para cada factor es un proceso indispensable en la creación de la escala de puntos. A través del mismo se logra determinar el número de niveles asociados con cada factor en particular. La cantidad de los grados dependen, directa e inequívocamente de la naturaleza y requisitos de los puestos. Los grados permiten determinar las diferencias relativas entre distintos puestos

dentro de un mismo factor, lo cual enriquece el proceso de valuación y lo dota de un grado de seguridad razonable.

El número total de puntos de la escala de puntuación representa el valor máximo al que puede optar un puesto durante el proceso de valuación. El establecimiento del puntaje total de la escala debe procurar un equilibrio entre las diferencias relativas de los factores de valuación y debe ser lo suficientemente coherente para poder valorar en detalle todos los aspectos que componen al puesto.

Un valor total de puntos demasiado pequeño representaría un obstáculo para poder establecer diferencias relativas y significativas entre los puestos. Por otra parte, un número demasiado grande haría que el proceso de valuación se tornase complicado.

La distribución de los puntos a través de los grados de cada factor puede realizarse utilizando una progresión aritmética, geométrica o deliberada. En el caso de la presente investigación, se determinó que una progresión aritmética es ideal debido a que permite establecer una sucesión de números constante que garantiza intervalos iguales entre los grados de cada factor. Así mismo, la progresión aritmética facilitara la creación de una recta salarial al momento de monetizar los puntos obtenidos con la valuación de puestos para determinar los nuevos salarios de los cargos.

Por otra parte, al aplicar la distribución aritmética, la explicación de la distribución de los puntos a lo largo de los grados es más fácil de comprender y explicar a los trabajadores, una vez que se hayan obtenido las valoraciones de los puestos. El hecho de que la progresión de lugar a intervalos constantes entre los grados, en contra posición al establecimiento de diferencias deliberadas, permitirá que el proceso, a pesar de tener un enfoque más cuantitativo, sea asimilado desde una perspectiva de igualdad y justicia en la administración e las retribuciones salariales de la empresa.

No existe un formato estandarizado que permita redactar el manual de valuación. No obstante, es importante destacar que el instrumento debe contener necesariamente las definiciones de los factores y grados, así como su debida asignación descriptiva que permita aplicar la escala de puntos teniendo pleno conocimiento del significado y el valor relativo de cada grado. Así mismo, debe contar con los formatos necesarios que permitan aplicar la escala de puntos y resumir, por puesto, el puntaje obtenido para su posterior proceso estadístico en la obtención de la recta salarial y el valor de los nuevos salarios.

En la empresa se puede establecer la metodología de valuación de puestos por puntos a la que hace referencia el artículo 45 del reglamento de la Ley 476 – Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa. Esto debido a que existen condiciones adecuadas para valorar los puestos tales como la categorización de los puestos ya definida y el análisis y descripción de cargos, subsistema que permite identificar y analizar en lo específico los factores técnicos requeridos para el desempeño de los puestos y es la piedra angular a partir de la cual es posible construir un modelo de administración de las remuneraciones salariales basado en la objetividad y regido por los principios de la equidad interna, justicia e igualdad laboral.

### **Capítulo No. 3. Determinación de los recursos humanos y financieros necesarios para la implementación de un sistema de valuación de puestos en ECSA**

#### 3.1 Estimación de los recursos humanos y el tiempo de trabajo necesario para el establecimiento del sistema de valuación de puestos

El establecimiento de la metodología de valuación de puestos está a cargo del personal de la División de Recursos Humanos de ECSA. Esto debido a que la administración de los asuntos relacionados a la gestión y desarrollo integral del talento humano de la empresa, en función del cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas, constituye la misión principal del área.

Así mismo, la División, en conjunto con la máxima autoridad de la empresa, tiene la obligación, según la legislación administrativa vigente, de establecer políticas en materia de recursos humanos que garanticen el cumplimiento de los principios de equidad interna, justicia e igualdad.

Basado en la experiencia en el área de recursos humanos y teniendo en cuenta las características de la metodología seleccionada de valuación de puestos por puntos, se determinó que los recursos humanos destinados al proceso de establecimiento del sistema de valuación de puestos institucional son:

- 1 Jefe de la Oficina de sistema de carrera
- 1 Asesor de recursos humanos
- 1 analistas de recursos humanos

Con el objetivo de realizar un estimado del tiempo necesario para establecer el sistema de valuación de puestos en la empresa en base a las características y fases de trabajo de la metodología seleccionada, se presentan los cronogramas de trabajo de los 3 cargos involucrados en el proceso.

El tiempo estimado de duración del proceso es de 8 semanas. Esto en virtud de la ampliación de la cantidad de cargos seleccionados, entre distintas categorías para establecer el método, a continuación, se detallan los tiempos requeridos por cada persona responsable en este proceso.

La tabla 29 detalla el cronograma de trabajo del responsable del proceso, quien ejerce el cargo de Jefe de la Oficina de Sistema de Carrera, mostrando la cantidad de días de trabajo requeridos por cada semana para realizar el proceso de valuación de puestos.

**Tabla 29.** Cronograma de trabajo en días del Jefe de la Oficina de Sistema de Carrera

ACTIVIDADES		SEMANAS								
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	SELECCION DE PUESTOS INICIALES	1								
2	ANALISIS DE LOS PUESTOS A VALUAR	4	5							
3	PREPARACION DE LOS DESCRIPTORES DE PUESTOS			2						
4	OBTENCION Y VALIDACION DE LOS FACTORES A VALUAR			3						
5	PONDERACION DE LOS FACTORES				2					
6	DETERMINACION DE LOS GRADOS A UTILIZAR				3					
7	DISTRIBUCION DE LOS PUNTOS POR FACTOR					1				
8	CREACION DE LA ESCALA DE PUNTOS					1				
9	CREACION DEL MANUAL DE VALUACION					3				
10	VALUACION DE LOS PUESTOS						5			
11	MONETIZACION DE LOS PUNTOS							4		
12	REDACCION DE INFORME DE RESULTADOS							1	3	
<b>TOTAL DIAS DE TRABAJO</b>										<b>38</b>

<b>CANTIDAD DE HORAS DE TRABAJO REQUERIDAS</b>	<b>304</b>
--	------------

Fuente: elaboración propia

La tabla 30 detalla el cronograma de trabajo del asesor de recursos humanos, mostrando la cantidad de días de trabajo requeridos por cada semana para la realización del proceso de valuación de puestos en la empresa.

**Tabla 30.** Cronograma de trabajo en días del asesor de recursos humanos

ACTIVIDADES		SEMANAS								
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	SELECCION DE PUESTOS INICIALES	1								
2	ANALISIS DE LOS PUESTOS A VALUAR	2	2							
3	PREPARACION DE LOS DESCRIPTORES DE PUESTOS			1						
4	OBTENCION Y VALIDACION DE LOS FACTORES A VALUAR			1						
5	PONDERACION DE LOS FACTORES				1					
6	DETERMINACION DE LOS GRADOS A UTILIZAR				2					
7	DISTRIBUCION DE LOS PUNTOS POR FACTOR					1				
8	CREACION DE LA ESCALA DE PUNTOS					1				
9	CREACION DEL MANUAL DE VALUACION					1				
10	VALUACION DE LOS PUESTOS						2			
11	MONETIZACION DE LOS PUNTOS							1		
12	REDACCION DE INFORME DE RESULTADOS							1	1	
<b>TOTAL DIAS DE TRABAJO</b>										<b>18</b>

<b>CANTIDAD DE HORAS DE TRABAJO REQUERIDAS</b>	<b>144</b>
--	------------

Fuente: elaboración propia

La tabla 31 detalla el cronograma de trabajo del analista de recursos humanos, mostrando la cantidad de días de trabajo requeridos por cada semana para la realización del proceso de valuación de puestos en la empresa.

**Tabla 31.** Cronograma de trabajo en días del analista de recursos humanos

ACTIVIDADES		SEMANAS							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	SELECCION DE PUESTOS INICIALES	1							
2	ANALISIS DE LOS PUESTOS A VALUAR	4	5						
3	PREPARACION DE LOS DESCRIPTORES DE PUESTOS			3					
4	OBTENCION Y VALIDACION DE LOS FACTORES A VALUAR			2					
5	PONDERACION DE LOS FACTORES				2				
6	DETERMINACION DE LOS GRADOS A UTILIZAR				3				
7	DISTRIBUCION DE LOS PUNTOS POR FACTOR					2			
8	CREACION DE LA ESCALA DE PUNTOS					1			
9	CREACION DEL MANUAL DE VALUACION					2			

ACTIVIDADES		SEMANAS								
		1	2	3	4	5	6	7	8	
10	VALUACION DE LOS PUESTOS						5			
11	MONETIZACION DE LOS PUNTOS							4		
12	REDACCION DE INFORME DE RESULTADOS							1	5	
<b>TOTAL DIAS DE TRABAJO</b>										<b>40</b>

<b>CANTIDAD DE HORAS DE TRABAJO REQUERIDAS</b>	<b>320</b>
--	------------

Fuente: elaboración propia

### 3.2 Presupuesto de gastos de salarios de los recursos humanos destinados al establecimiento del sistema valuación de puestos

Teniendo en cuenta que los salarios reales no han podido ser utilizados en la presente investigación por razones de confidencialidad de la información, para la realización del presupuesto de gastos de salarios de los cargos relacionados con la creación del sistema de valuación de puestos, se utilizaron salarios aproximados.

El estimado del gasto en función de las horas de trabajo necesarias se detalla en la tabla 32.

**Tabla 32.** Detalle del gasto por salarios de los recursos humanos

CANT.	PUESTO	SALARIO POR HORA	HORAS DE TRABAJO	SALARIO TOTAL	INSS PATRONAL	INATEC	TOTAL GASTO
1	JEFE DE LA OFIC. SISTEMA DE CARRERA	104.17	304	31,666.67	7,125.00	633.33	39,425.00
1	ASESOR DE RECURSOS HUMANOS	83.33	144	12,000.00	2,700.00	240.00	14,940.00
1	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	50.00	320	16,000.00	3,600.00	320.00	19,920.00
<b>TOTALES</b>			<b>768</b>	<b>59,666.67</b>	<b>13,425.00</b>	<b>1,193.33</b>	<b>74,285.00</b>

Fuente: elaboración propia

### 3.3 Estimación de los recursos materiales requeridos para el proceso de valuación de puestos

#### 3.3.1 Recursos físicos necesarios para el desarrollo del proceso

De acuerdo con las características de la metodología de valuación de puesto seleccionada, se puede determinar que los recursos físicos y materiales necesarios para el establecimiento del proceso son:

- Medio de transporte: se requiere de un vehículo para movilizarse a las dependencias administrativas de la empresa fuera de las oficinas del nivel central en Managua.
- Tres computadoras para el procesamiento de información: a través de los equipos de cómputo se registrarán los datos relacionados al proceso de establecimiento del sistema de valuación de puestos.
- Integración del paquete de Microsoft Office: se requiere del procesador de texto Word para la redacción de los informes y el procesador de hoja de cálculo Excel para crear las bases de datos y realizar los cálculos aritméticos estimados.
- Programa estadístico del SPSS: el programa permite el procesamiento de los instrumentos aplicados para la obtención de información que luego será analizada y procesada para su posterior integración al proceso de valuación.
- Mobiliario y equipo de oficina
- Papelería y útiles de oficina
- Una Impresora

- Acceso al correo electrónico institucional: el correo electrónico institucional representa el principal medio de comunicación de ECSA y por tanto se requiere de su uso.

### 3.3.2 Recursos Técnicos directamente relacionados con el proceso de valuación

- Descriptores de puestos: representa el documento esencial que permite analizar y determinar los requerimientos necesarios de los puestos para ser validados, ponderados y sometidos a las valoraciones requeridas del proceso a través de la escala de puntos.
- Compendios de políticas institucionales: se requiere conocer lo establecido en las políticas institucionales a fin de garantizar el respeto de la normativa interna de la empresa en el establecimiento del sistema de valuación de puestos.
- Compendio de leyes sobre la legislación laboral, el servicio civil y la administrativa y las relacionadas al sistema de gestión administrativa de ECSA como un ente de carácter estatal.
- Autorizaciones: se requiere contar con las autorizaciones debidas para proceder a la recopilación de la información, realización de entrevistas, accesos a las instalaciones, observación de procesos, utilización de la información de la empresa, accesos a bases de datos, entre otros.

En conclusión, de este tercer capítulo, después de haber descrito los indicadores, es posible determinar que la empresa cuenta con los recursos necesarios para efectuar un proceso de valuación de puestos en base a la metodología por puntos.

Es importante destacar que si bien, el personal de la División de Recursos Humanos no cuenta con una preparación académica específica y acorde a la materia, posee una amplia experiencia en la administración del talento humano producto de los años de servicio en la empresa. Esto representa un activo valioso para la División en virtud que puede ser aprovechado para realizar el proceso de valuación.

La metodología de valuación por puntos, si bien presenta un contenido teórico específico, debidamente fundamentado y tratado por muchos autores de renombre en la materia de gestión del talento humano, no representa una técnica altamente compleja en cuanto a su aplicabilidad. No obstante, hay que tener en cuenta que dicha metodología se auxilia de otros componentes técnicos propios de la gestión estratégica de recursos humanos, tales como el sub sistema de análisis y descripción de puestos y el mismo sub sistema de remuneraciones de la empresa y, también, de algunas técnicas matemáticas y estadísticas.

Lo descrito anteriormente demuestra que es necesaria la preparación académica en el recurso humano a fin de dotar a las personas de los conocimientos integrales que son requeridos para asumir el reto de la valuación de puestos, pero que también juega un papel fundamental la experiencia acumulada a través del tiempo. La combinación de ambos elementos conduciría al establecimiento de métodos adecuados para la administración de las retribuciones salariales.

Por otra parte, la empresa tiene a su disposición todos los recursos materiales y financieros necesarios para implantar el sistema de valuación de puestos. Los gastos que se generen del proceso representan en realidad una verdadera inversión que, a mediano plazo, asegurará el establecimiento de políticas dirigidas a mejorar las condiciones salariales del personal y que tendrán una repercusión positiva en la gestión estratégica y el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

## **Capítulo No. 4. Validación de la propuesta del sistema de valuación de puestos en la Sub Oficina de Acción Operativa de ECSA para confirmar que la metodología de valuación por puntos es adecuada para su uso.**

### 4.1 Obtención de la autorización superior para aplicar la prueba de validación de la propuesta

Para la realización de la prueba de la metodología de valuación de puestos por puntos, se obtuvo la autorización de los jefes del área bajo estudio. La autorización para someter a valoración los cargos necesarios a través del instrumento “Hoja de Trabajo para Valuación de Puestos” fue solicitada de manera telefónica y aprobada a lo inmediato.

Esto se significó una fortaleza para el proceso debido a que la escala de puntos contenida en la hoja de trabajo y el manual de valuación fueron utilizados y aplicados para obtener las puntuaciones relativas de los puestos sin demora ni contratiempos.

Es importante destacar que no fue requerido solicitar otra autorización a ningún otro funcionario de mayor jerarquía.

### 4.2 Conformación del comité de valuación de puestos para la realización de la prueba de la metodología en la Sub Oficina de Acción Operativa de ECSA.

El comité de valuación de puestos es una instancia conformada con el objetivo de regular la valuación de los puestos en las organizaciones. Basado en el sustento teórico de la metodología de valuación por puntos, el comité requiere estar conformado por los directores o gerentes de las áreas funcionales bajo estudio, asesores o especialistas de las funciones específicas de las áreas y por el director de Recursos Humanos. Esto en dependencia del tipo, nivel y naturaleza de los puestos que se valúan.

Al respecto, el carácter académico del presente estudio imposibilitó la conformación de un comité institucional de valuación dentro de ECSA. No obstante, cabe señalar que se contó con el apoyo de los jefes del área bajo estudio, quienes a través de la aplicación de los instrumentos de recopilación de información demostraron un amplio dominio de las funciones, tareas y responsabilidades del personal a su cargo y un conocimiento genuino y oportuno del área.

A pesar de ser imposible conformar el comité, el proceso de valuación fue realizado cumpliendo con los requisitos técnicos de obtención de la información a través de la hoja de trabajo, instrumento que fue aplicado a modo de cuestionario y cuyos resultados fueron corroborados en base a la revisión y análisis documental de los descriptores de puestos. Así mismo, el procesamiento de la información fue realizado de manera oportuna y apegado a las directrices de la metodología de valuación por puntos.

En resumen, la no conformación del comité no impidió de ninguna manera ni supuso un obstáculo para la relación de la prueba del sistema de valuación de puestos en el área bajo estudio.

#### 4.3 Aplicación de la prueba de validación del sistema de valuación por puntos al área seleccionada.

A través de la hoja de trabajo que contiene la escala de puntuación, se procedió a valorar los puestos mediante la selección de los grados de cada sub factor que más se aproximaron al contenido y realidad del cargo. La metodología del trabajo consistió en facilitar a los jefes de área la escala de puntuación, junto con el manual de valuación que contiene las definiciones de cada factor y sub factor, para que estos valoraran las distintas opciones y, en base a su experiencia y conocimiento, puntuaran la opción considera como correcta o idónea.

Cada jefe procedió a valorar los puestos bajo su mando. Para cada puesto se facilitó una hoja de trabajo, las cuales fueron debidamente llenadas y sin presentar errores o datos faltantes.

Los puestos sometidos a la escala de puntuación fueron:

- Inspector móvil
- Investigador aduanero
- Investigador interno
- Auditor operativo
- Asistente ejecutiva
- Conductor de transporte

Los jefes de área seleccionaron, de acuerdo a su criterio, experiencia y conocimientos de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y riesgos, los puntos de cada renglón por cada uno de los puestos seleccionados para la prueba, siendo totalizados posteriormente para conocer el valor asignado a cada uno de los factores generales y de esta manera determinar el valor total relativo del puesto de trabajo.

Es importante destacar que, posteriormente y mediante la revisión documental a los descriptores de puestos de los cargos valuados, se corroboró que las valoraciones y puntajes tuvieron un sentido de congruencia con los criterios de los jefes al momento de estimar el valor relativo de los sub factores.

El análisis a los descriptores de puestos permitió realizar una revisión general de los puntos calificados en base al contenido del documento y en efecto, las valoraciones estuvieron acordes con lo establecido en el descriptor en cuanto a requisitos intelectuales, responsabilidades y condiciones de trabajo. Esto remarca la importancia y la necesidad imperante de contar con los descriptores como fuente de sustento del proceso de valuación de puestos.

Por otra parte, algunos sub factores como el aprendizaje organizacional, la supervisión del trabajo y los requisitos físicos no están contenidos en los descriptores. Ante esta situación se tomaron como válidos los criterios de los jefes de área, quienes, durante la entrevista sobre la ponderación de los sub factores, mencionaron que dichos elementos también forman parte importante como componentes de los puestos.

En el caso particular del aprendizaje organizacional, este es un sub factor que no figura en la teoría de la metodología. No obstante, en base a los años laborados en el área de recursos humanos de la empresa, este sub factor es tomado en cuenta y valorado en muchas unidades, tanto en el nivel central como en las distintas administraciones de la empresa.

De hecho, la complejidad de los puestos, junto al nivel de responsabilidad, hacen necesario brindar al ocupante un periodo de preparación, superior al de prueba establecido en la Ley 476, con el objetivo de que puedan asimilarse con mayor eficiencia los conocimientos relacionados al que hacer institucional y del área específica de trabajo.

Las hojas de trabajo con las puntuaciones específicas de cada puesto se encuentran en el anexo No 5.

#### 4.3 Resultados obtenidos de la prueba de valuación de puestos en el área seleccionada

La aplicación de la prueba del sistema de valuación de puestos basado en el método por puntos arrojó dos tipos de resultados. Por una parte, se obtuvieron las valoraciones, a modo de puntos, que determinan relativamente cuánto vale el puesto para la empresa en relación al resto de cargos de la unidad seleccionada.

Dichas valoraciones permitieron acomodar los cargos de acuerdo a su importancia relativa, así como también dieron lugar a un análisis relacionado con la perspectiva que se maneja respecto a qué puestos son más importantes y por qué. Estos resultados también hicieron posible un análisis sobre los factores del puesto y permitieron determinar cuáles son los más importantes y mejor valuados.

El segundo tipo de resultados obtenidos está referido al valor monetario de los puestos en función de su valor relativo en puntos calculado por medio del sistema. La realización de dicha conversión permitió conocer cuál es el salario ajustado correcto para cada puesto, así como la determinación de un modelo de escala salarial basado en categorías que permitiría acomodar los salarios a partir de un punto medio, al cual se le adiciona una amplitud porcentual para crear una progresión objetiva, lógica y comprensible de las remuneraciones.

La conversión de los puntos a valores monetarios fue posible a través de la implementación del método matemático de mínimos cuadrados, en donde con la utilización de una ecuación, se genera una recta salarial y se corrigen los salarios actuales de los puestos por medio de la correlación con los puntos de valuación.

#### 4.3.1 Obtención del valor relativo de los puestos en puntos

Una vez aplicada la hoja de trabajo con la escala de puntuación, se procedió a sumar los puntos de cada sub factor para determinar el valor total de los factores generales. La suma de los puntos de los cuatro factores generales representa el valor total del puesto en términos relativos con respecto a su importancia.

El total del puntaje por puestos fue trasladado a la matriz de resultados y de esta forma se pudieron apreciar los puntos por cada factor general en cada cargo.

La tabla 33 contiene la matriz de resultado de los puntos obtenidos por puesto según los factores generales de valuación. Los datos se encuentran ordenados, de

forma ascendente según el total de puntos obtenidos. Los puntos obtenidos por cada sub factor pueden consultarse en el anexo No. 5.

**Tabla 33.** Matriz de resultados de la valuación de puestos

PUESTOS VALUADOS	REQUISITOS INTELLECTUALES	RESPONSABILIDAD	REQUISITOS FISICOS	CONDICIONES DE TRABAJO	VALORES TOTALES
	PUNTOS TOTALES	PUNTOS TOTALES	PUNTOS TOTALES	PUNTOS TOTALES	
ASISTENTE EJECUTIVA	63	71	38	23	195
CONDUCTOR DE TRANSPORTE	73	58	55	94	280
INVESTIGADOR ADUANERO	159	119	26	94	398
AUDITOR OPERATIVO	139	136	45	101	421
INVESTIGADOR INTERNO	151	134	43	101	429
INSPECTOR MOVIL	163	141	31	108	443

Fuente: elaboración propia con datos de las hojas de trabajo del anexo No. 5

De acuerdo con la matriz de resultados, el puesto con más puntos según la escala establecida de 500, es el inspector móvil con 443 puntos, seguido del investigador interno con 429 puntos. En un tercer lugar se ubica el auditor operativo con 421 puntos seguido del investigador aduanero con 398 puntos. El conductor de transporte obtuvo 280 puntos y la asistente ejecutiva se ubica en el último lugar de la valoración con 195 puntos. Ninguno de los puestos obtuvo ni la menor ni la mayor calificación de la escala de puntos.

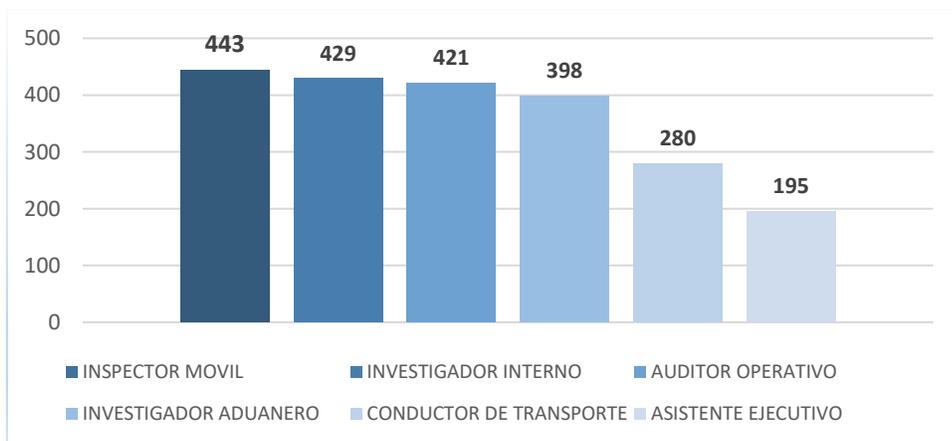
Es evidente que los 4 puestos operativos se ubican con las valoraciones más altas, que van del rango de los 398 a los 443 puntos. Estos resultados evidencian la perspectiva que se tiene sobre la importancia relativa de las funciones de los puestos operativos en relación con el cumplimiento de objetivos y metas del área bajo estudio. En este sentido, los cuatro puestos se encuentran, según sus descriptores y de acuerdo con la entrevista a los jefes inmediatos, directamente vinculados con la gestión aduanera.

Esto indica que los puestos son representativos de la empresa y que por lo tanto su desempeño puede incidir en los resultados a corto, mediano y largo plazo dentro la gestión operativa del área de trabajo, la cual ocupa un lugar importante dentro de la estructura de ECSA al ser la responsable de la persecución y neutralización de los ilícitos arancelarios en el territorio nacional.

Así mismo, durante el ejercicio de las funciones, los cuatro puestos pueden representar a la empresa ante el público en general al realizar tareas relacionadas con el servicio aduanero y al compartir una estrecha relación de trabajo con otras instituciones del estado, como son la Policía Nacional, el Ejército y el Ministerio de Salud.

Las valoraciones reflejan que los cuatro puestos operativos, a pesar de tener diferencias en sus valores relativos totales, guardan una estrecha relación con respecto a los requerimientos de los factores. Esto confirma que efectivamente y como ha sido mencionado en esta investigación, pertenecen a una misma categoría de puestos, según lo establecido en la Ley 476 – Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa. La gráfica 24 muestra los puntos obtenidos por cada uno de los puestos, en orden descendente, de izquierda a derecha.

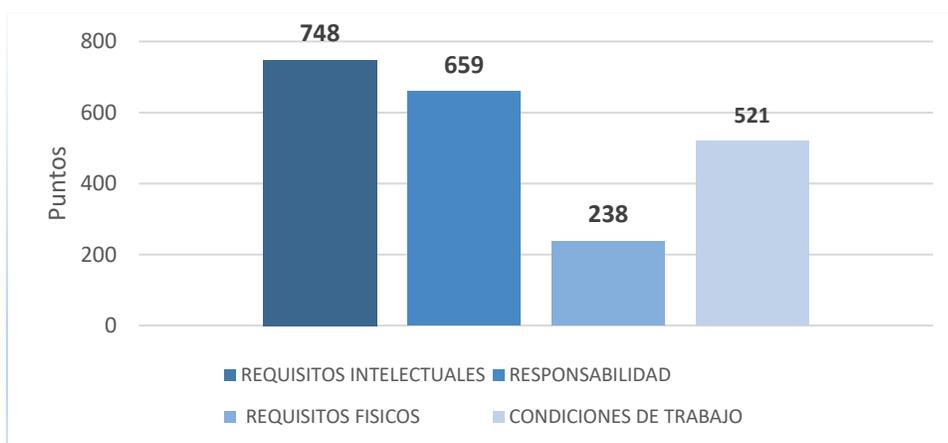
**Gráfica 24.** Valor relativo de los puestos



Fuente: elaboración propia

Por otra parte, la gráfica 25 permite observar la importancia y el grado de valoración de los factores que componen los puestos. En la gráfica se observa que los requisitos intelectuales representan el factor de mayor interés, seguido de la responsabilidad en el trabajo. Es importante mencionar que las condiciones de trabajo de los puestos operativos, en lo que respecta a los riesgos, fue uno de los sub factores en donde los jefes de área seleccionaron el mayor puntaje por unanimidad. Esto debido al tipo de riesgo al que están sometidos los ocupantes al desempeñar labores investigativas de los ilícitos arancelarios.

**Gráfica 25.** Valoración de los factores entre todos los puestos



Fuente: elaboración propia

En este sentido, es justificable que los puntos obtenidos entre los factores de requisitos intelectuales y responsabilidad sean elevados. Los puestos requieren como requisito académico la formación profesional, ya sea en la carrera de administración aduanera o en carreras afines a las finanzas.

Sumado a esto, las funciones investigativas de los cuatro puestos les otorgan un alto de nivel de confianza y responsabilidad, tal y como efectivamente fue comprobado mediante la entrevista a los jefes. El instrumento permitió corroborar que el factor de responsabilidad juega un papel fundamental en la composición del

puesto. Sub factores como la responsabilidad por procesos de trabajo y la confidencialidad fueron remarcados como estrictamente necesarios por los entrevistados. Así mismo, recibieron importantes ponderaciones, superadas estrechamente por aquellas del factor de requisitos intelectuales.

Por otra parte, la complejidad de los puestos es media, según los descriptores de cargos, lo que los ubica en el centro de la valoración de importancia relativa en cuanto a funciones.

También hay que tener en cuenta que los cuatro puestos operativos son propios de la empresa, según la categorización de puestos contenida en la Ley 476 – Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, analizada en este mismo estudio, lo que significa que sus funciones requieren el aprendizaje y ejercicio de funciones muy específicas y precisas relacionadas a la prestación del servicio aduanero.

Así mismo, indicadores como la rotación de puestos, tema analizado en el presente estudio, ubican a los cargos propios de la empresa como deseables para formar parte de la fuerza laboral de otras empresas relacionadas a los servicios arancelarios, tales como agencias, navieras y almacenes fiscales. Esto evidencia que factores como la preparación académica y el conocimiento de la materia aduanera a través del aprendizaje organizacional adquirido con el desempeño del puesto, convierte a los ocupantes actuales en trabajadores deseados y potenciales para otras empresas.

Por otra parte, los puestos administrativos de asistente ejecutiva y conductor de transporte obtuvieron menores puntuaciones y es evidente el margen de diferencia con relación a los cuatro puestos operativos. Los resultados cuantitativos de la matriz evidencian cómo los puestos administrativos conforman un grupo que se ubica por debajo de los primeros 300 puntos de la escala.

La calificación inferior de los puestos administrativos obedece a que los mismos, según revisión documental de los descriptores de puestos, poseen un nivel de complejidad bajo y sus funciones son meramente de apoyo al trabajo operativo del área. Estos puestos no poseen funciones de alta complejidad y, por lo tanto, ocupan en la valuación grados más bajos por cada sub factor.

Los cargos de conductor de transporte y asistente ejecutiva están clasificados dentro de la categoría de puestos comunes, de acuerdo con lo establecido en el artículo 24 de la Ley 476 – Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, y por tal razón no ejercen tareas relacionadas directamente con la prestación del servicio aduanero, el cual es el giro principal de la empresa. Estos puestos desarrollan funciones de apoyo a las áreas sustantivas y por el carácter de su contenido funcional genérico, son iguales en todas las instituciones del estado.

Lo antes descrito evidencia un enfoque claramente definido en el área bajo estudio sobre el valor relativo de los puestos, según la naturaleza de sus funciones. En primer lugar, se observa que los puestos operativos tienen asignados los puntos más altos de la escala, lo que les otorga una importancia relativa superior. Los puestos administrativos, ocupan un lugar más bajo dentro de la valuación lo que sugiere que su importancia relativa, en cuanto a los factores de puestos, es menor.

Es destacable que, dentro del grupo de puestos operativos, a pesar que existen diferencias de puntuación, la brecha entre las mismas no es considerablemente grande. El promedio de diferencia de puntos entre los cuatro puestos operativos equivale a 15 puntos.

En resumen, la aplicación de la prueba del sistema de valuación de puestos por el método de puntos permitió la obtención de resultados muy significativos para el presente estudio debido a que, además de determinar el valor de los cargos, fue posible visualizar y comprender de una manera objetiva como se concibe dentro de la empresa la importancia relativa de los puestos y como se ubican los puestos

propios del área operativa por encima de los puestos comunes del área administrativa.

#### 4.3.2 Monetización de los puntos obtenidos y corrección de los salarios

A este punto, la prueba de valuación de puestos en la Sub Oficina de Acción Operativa ha dado como resultado la obtención del valor relativo de los cargos, expresado en términos numéricos. Este dato es útil si se desea crear una jerarquía de puestos, en donde los más importantes, es decir, los que obtuvieron más puntos, ocupen un lugar más alto en la estructura. Sin embargo, la valuación de puestos estaría incompleta si no se determinaran los valores monetarios que definan la estructura de salarios.

En el caso de estudio, se ha recurrido al modelo matemático de cuadrados mínimos para determinar el factor de correlación entre los puntos y los salarios. Es necesario destacar que existen otras formas de transformar el valor de los puntos en unidades monetarias. No obstante, se decidió por este método debido a la precisión aritmética que posee y al alto grado de objetividad al correlacionar los valores para obtener el salario ajustado correcto.

Para la aplicación del método se requieren primeramente los salarios actuales de los ocupantes de los puestos. Si el puesto tiene un solo salario, este se utiliza para el cálculo, pero si el puesto es ocupado por varias personas con salarios distintos, se determina un promedio salarial y este se utiliza para el cálculo. En la tabla 34 se aprecian la cantidad de salarios existentes por cada uno de los cargos bajo estudio.

**Tabla 34.** Cantidad de salarios por cargo

PUESTOS	OCUPANTES	CANTIDAD DE SALARIOS
ASISTENTE EJECUTIVO	1	1
CONDUCTOR DE TRANSPORTE	1	1
INVESTIGADOR ADUANERO	7	3
AUDITOR OPERATIVO	4	2
INVESTIGADOR INTERNO	9	6
INSPECTOR MOVIL	13	6

Fuente: elaboración propia con datos de la planilla agosto 2021 ECSA

Por razones de confidencialidad de la información, los salarios reales de los servidores públicos de la empresa no fueron presentados para efectos del cálculo. En su caso, se recurrió a salarios aproximados. Sin embargo, las diferencias en montos que existen entre los distintos salarios recalculados son exactamente iguales a las diferencias entre los salarios reales de nómina de los puestos bajo análisis. Esto con el objetivo de poder evidenciar cómo se comportan los distintos tipos de salario al generar la recta salarial en el gráfico, ya sea por encima o por debajo de la misma.

Primeramente, se correlacionan los puntos obtenidos de los puestos en la valuación con los salarios de los ocupantes. La tabla 35 detalla el salario promedio diario de los ocupantes.

**Tabla 35.** Salarios promedios de los ocupantes

PUESTOS	OCUPANTES	SALARIO PROMEDIO MENSUAL C\$	SALARIO PROMEDIO DIARIO C\$
ASISTENTE EJECUTIVA	1	9,300.00	310.00
CONDUCTOR DE TRANSPORTE	1	7,560.00	252.00
INVESTIGADOR ADUANERO	7	11,400.00	380.00
AUDITOR OPERATIVO	4	9,000.00	300.00
INVESTIGADOR INTERNO	9	13,000.00	433.00

Fuente: elaboración propia con datos estimados de la planilla agosto 2021

Es válido aclarar que el cálculo podría realizarse con los salarios mensuales. Pero en vista que la escala de puntos está configurada con un valor máximo de 500, se optó por utilizar los salarios devengados al día debido a que estos guardan una relación más estrecha, en términos aritméticos, con el resultado de los puntos obtenidos de la valuación. Resulta más cómodo poder graficar, en un diagrama de dispersión, valores que se encuentran en un rango de magnitud similar, en lugar de utilizar valores bajos en un eje y valores muy altos en el otro.

Esto no supone ningún obstáculo ni ocasiona variantes en los resultados. Algunos autores especializados en la materia, han probado la eficiencia del método incluso con salarios calculados por hora y los resultados son igualmente acertados. En el caso de esta investigación, los salarios diarios se ajustan bien a la escala de puntos y visualmente resulta más apropiado para su comprensión.

Los salarios diarios se obtuvieron de dividir el promedio mensual entre treinta, que son días del mes. Una vez obtenidos los salarios correctos dentro del modelo de categorías salariales, los nuevos montos pueden ser reconvertidos a salarios mensuales sencillamente multiplicándolos por treinta.

La correlación de valores de los puntos obtenidos de la valuación con el salario promedio de los ocupantes se realiza a través de un gráfico de dispersión. En el eje X se colocan los puntos de los puestos obtenidos de la valuación y en el eje Y se colocan los salarios promedios. La tabla 36 muestra la matriz de datos ya configurada.

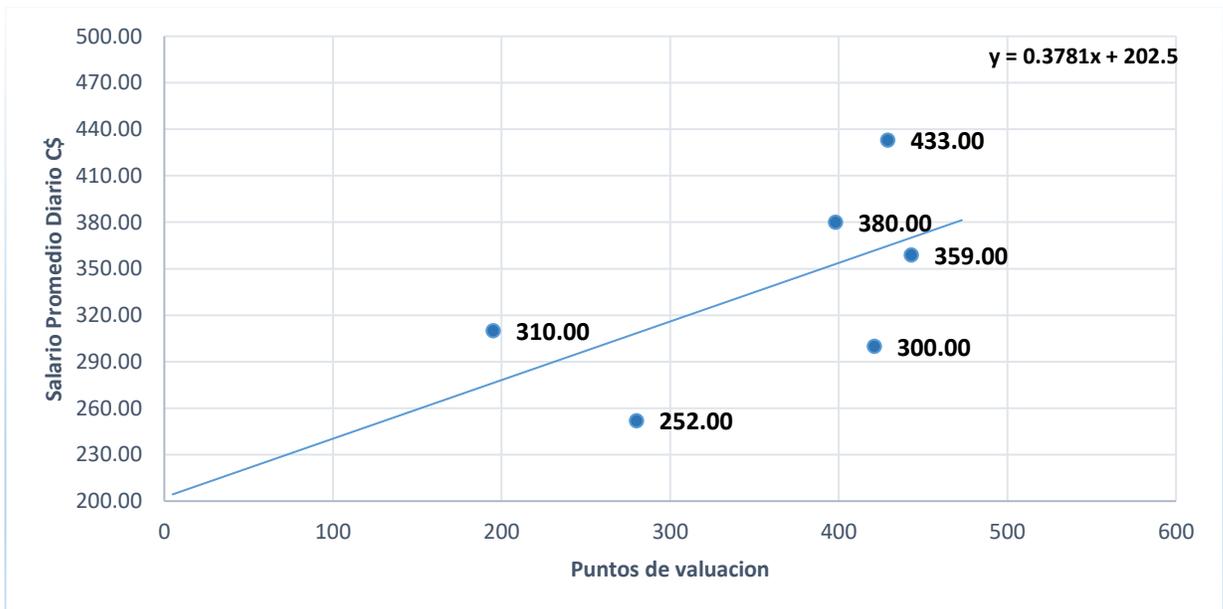
**Tabla 36.** Matriz de datos a correlacionar

PUESTOS	PUNTOS DE VALUACION (X)	SALARIO PROMEDIO DIARIO (Y)
ASISTENTE EJECUTIVA	195	310.00
CONDUCTOR DE TRANSPORTE	280	252.00
INVESTIGADOR ADUANERO	398	380.00
AUDITOR OPERATIVO	421	300.00
INVESTIGADOR INTERNO	429	433.00
INSPECTOR MOVIL	443	359.00

Fuente: elaboración propia

La gráfica 26 de dispersión obtenida indica la relación entre los puntos obtenidos de la valuación y los salarios promedios (estimados).

**Gráfica 26.** Línea de tendencia salarial



Fuente: elaboración propia

La gráfica permite visualizar dos aspectos determinantes para el análisis de los salarios:

- a) La correlación entre los puntos y los salarios: esto se refiere a como una variable incide en la otra. En este caso, se puede apreciar como inciden los puntos de la valuación en los salarios promedios estimados, sin haber aplicado aún el ajuste correctivo. Podemos apreciar que los puntos que representan los salarios se distribuyen de siguiendo un patrón lineal, con una tendencia progresiva positiva, es decir, van ascendiendo a medida que recorren el eje X, o sea a medida que los puntos de valuación aumentan. Esto se interpreta de una forma sencilla: a mayor puntaje de valuación (X), mayor es el salario (Y).

Si fuese el caso que los puntos se distribuyen a lo largo del área del gráfico de manera dispersa, entonces se podría decir que la correlación es baja entre las variables, lo cual no es el caso.

El gráfico de dispersión permite asegurar con un alto grado de objetividad y precisión que entre los puntos de valuación y los salarios existe un equilibrio correlativo.

- b) La línea de tendencia salarial: la línea se traza a lo largo de los puntos ubicados en el grafico a través de la técnica estadística de los mínimos cuadrados y representan las diferencias salariales que existen entre los puestos valuados a partir de un punto medio.

La gráfica muestra los valores de la ecuación: “ $Y = a + bx$ ”, utilizada para calcular la recta salarial y representa el ajuste de los puntos graficados para crear una progresión lineal y correcta entre los puntos de valuación y los salarios.

Por medio de esta ecuación pueden corregirse los salarios para alinearlos con la recta salarial y de esta forma crear una progresividad lógica entre los salarios a lo largo de los puntos.

En la ecuación:

- Y: representa el salario corregido
- a: representa la posición inicial de la recta salarial. Su valor en el caso es: 202.53
- b: representa la inclinación de la recta. Su valor en el caso es 0.3781
- x: representa la cantidad de puntos de la valuación (por cada cargo)

Los puntos de la valuación de cargos se someten a la fórmula y se obtiene Y, es decir, el salario corregido y alineado con la recta salarial. La tabla 37 muestra la corrección o ajuste salarial de los cargos bajo estudio.

**Tabla 37.** Corrección de los salarios

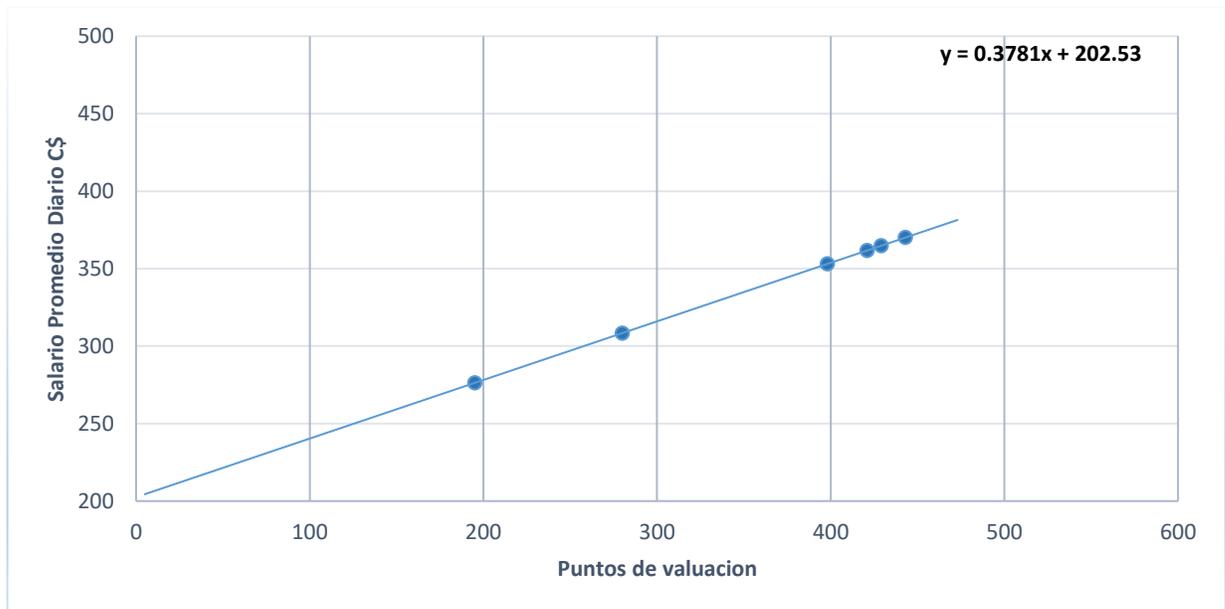
PUESTOS	PUNTOS DE VALUACION	SALARIO PROMEDIO DIARIO (actual)	SALARIO CORREGIDO	VARIACIÓN PORCENTUAL
ASISTENTE EJECUTIVA	195	310.00	<b>276.00</b>	<b>-11%</b>
CONDUCTOR DE TRANSPORTE	280	252.00	<b>308.00</b>	<b>22%</b>
INVESTIGADOR ADUANERO	398	380.00	<b>353.00</b>	<b>-7%</b>
AUDITOR OPERATIVO	421	300.00	<b>362.00</b>	<b>21%</b>
INVESTIGADOR INTERNO	429	433.00	<b>365.00</b>	<b>-16%</b>
INSPECTOR MOVIL	443	359.00	<b>370.00</b>	<b>3%</b>

Fuente: elaboración propia

Los resultados de aplicar la fórmula demuestran que, al recalcular los salarios, el factor de correlación ajusta los montos en base a los puntos obtenidos de la valuación, provocando aumentos y disminuciones a lo largo de los puntos. El salario corregido puede ser mayor o menor que el salario promedio actual, pero estará siempre alineado y correlacionado con los puntos obtenidos de la valuación. El método garantiza una exactitud matemática al respecto.

La gráfica 27 demuestra la eficiencia del factor correlativo, al alinear los salarios ajustados con la recta salarial.

**Gráfica 27.** Alineación de los nuevos salarios corregidos



Fuente: elaboración propia

En el caso de la asistente ejecutiva, el salario promedio diario actual es de C\$310.00. Al aplicar la fórmula de corrección en base a la relación “punto-salario”, el monto de su salario se reduce a C\$276, es decir que, en base a la aplicación de la correlación matemática, que en efecto corresponde a los puntos y los salarios, a este cargo, a razón de los 195 puntos que obtuvo del proceso de valuación, corresponde un salario inferior al que actualmente devenga.

No obstante, a este punto es de vital importancia en esta investigación, aclarar que la interpretación de los resultados con los nuevos salarios corregidos depende directamente del criterio y las políticas salariales que se deseen implementar en la

empresa. Si bien, la corrección muestra un salario ajustado, en efecto su cálculo no determina a qué nivel salarial debería corresponder.

Esto quiere decir que la determinación de los niveles de los salarios corregidos va a estar en dependencia de cómo la organización pretenda ubicarlos en una escala salarial. Bien podría, el nuevo salario de la asistente ejecutiva (C\$276.00), representar un nivel intermedio, un nivel inicial o un nivel máximo. Lo más recomendable es ubicar los nuevos salarios como un punto medio de las escalas salariales y a partir de ahí establecer un porcentaje parejo de amplitud en doble sentido, es decir, aplicar al salario corregido un % de aumento para obtener un salario máximo y un % de disminución para obtener un nivel de salario mínimo.

Volviendo al caso de la asistente ejecutiva, por una cuestión de justicia laboral y de respeto a las normas laborales del país, no sería conveniente reducir el monto de su salario. Situaciones como estas deben considerarse con toda la objetividad posible para garantizar la justicia y equidad en las remuneraciones salariales.

En el caso del conductor de transporte, ocurre lo contrario que con la asistente ejecutiva. El salario promedio actual del cargo es C\$252.00 y la corrección salarial determina un nuevo monto por C\$308.00. Evidentemente el ajuste tiende a incrementar el salario.

El establecimiento de la correlación como factor correctivo de los salarios evidencia sin duda alguna que, efectivamente, se valoran los puntos obtenidos del proceso y se les asigna los valores monetarios de forma lógica, progresiva y proporcional.

En un caso específico en base a los resultados, se puede observar que la asistente ejecutiva, un cargo de apoyo administrativo y de complejidad baja, obtuvo 195 puntos y que su salario promedio actual es de C\$310. Por su parte, el auditor operativo, que es un cargo propio de la empresa de complejidad media y que

contiene mayores exigencias en los términos de los factores de valuación, obtuvo 421 puntos y su salario actual es de C\$300. Si se relacionan ambos cargos, se puede evidenciar la incongruencia existente entre la importancia relativa de los cargos y la remuneración salarial que actualmente se recibe.

Una asistente ejecutiva cuyas funciones son de baja complejidad, tiene un salario mayor que un técnico operativo de la empresa cuyo puesto demanda requisitos más complejos en términos de formación académica, experiencia, conocimientos técnicos, responsabilidades en el trabajo, confidencialidad y riesgos, por mencionar algunos. Al aplicar el factor de correlación, los nuevos salarios se establecen en base al puntaje obtenido de la valuación y es posible, en ese escenario, observar las diferencias entre los puestos. Existe una diferencia de 226 puntos y de 85 unidades monetarias entre la asistente ejecutiva y el auditor, colocando a este último en un nivel más alto de la jerarquía, lo cual es lógico y congruente de acuerdo con los requisitos valuados del puesto, o lo que en términos sencillos significa que el puesto de auditor vale más.

Las incongruencias de los salarios promedios actuales, a como se analizó en el presente estudio, son consecuencias directas del manejo discrecional de los salarios en la empresa, sin utilizar ningún parámetro de administración formal.

Para el resto de puestos operativos, los nuevos salarios reflejan aumentos y disminuciones con relación a los salarios actuales, pero ahora calculados en base a los puntajes de valuación obtenidos, los cuales permiten crear una escalera o progresión salarial, como es evidente en la tabla 37 de corrección de los salarios, en donde se cumple la correlación matemática de “cuando X crece, Y también crece, es decir, a mayor número de puntos, mayor cantidad de salario”.

La revisión de los montos salariales, en base a la descripción y análisis anterior, representaría un verdadero reto a la División de Recursos Humanos si se deseara revisar cada uno de los puestos de manera individual, teniendo en cuenta que la

empresa está compuesta por 189 puestos distintos ocupados por 1,535 trabajadores, cuales a su vez tienen, para un mismo cargo, distinta cantidad de salarios diferentes.

Para dar salida a esta situación, el modelo de correlación permite y facilita el establecimiento de una escala salarial basada en categorías, con el objetivo de acomodar los puestos según se designen los niveles de remuneración para cada categoría. De acuerdo con la teoría, no existe un número determinado de categorías salariales posibles. La determinación de las categorías está en función de las características organizacionales de la empresa. A continuación, se presenta un modelo de categoría salarial a partir de la definición de la recta salarial antes descrita y obtenida del proceso de valuación y monetización en el área bajo estudio. Para efectos de este análisis, se determinó una cantidad de cinco categorías salariales a utilizar.

Las categorías salariales se constituyen a partir de la distribución, a modo de rangos, de los puntos de la escala de valuación de puestos. La distribución matemática de los puntos no se realiza en base a un parámetro formal específico, sino que responde a la forma en como la empresa desea administrar las retribuciones y a la naturaleza de los puestos. En el presente caso, se establecen cinco categorías distribuidas entre los 500 puntos de la escala de puntuación. Ver tabla 38.

**Tabla 38.** Distribución de las categorías salariales

CATEGORIA	RANGO DE PUNTOS
1	100 - 199
2	200 - 299
3	300 - 399
4	400 - 450
5	451 - 500

Fuente: elaboración propia

La tabla 38 indica que los puestos que obtengan del proceso de valuación una puntuación entre 100 y 199 puntos se ubicaran en la categoría 1, los puestos que obtengan entre 200 y 299 puntos, se ubicaran en la categoría 2, y así sucesivamente. Los rangos de puntos para cada categoría pueden asignarse según se estime conveniente. Para el caso en estudio, las primeras tres categorías se diferencian con 100 puntos una de la otra. Las categorías cuatro y cinco se diferencian con 50 puntos una de la otra.

Para cada rango de puntos se identifica un punto medio, es decir que la categoría 1 tendría como punto intermedio en su rango, 150 puntos. Ver tabla 39.

**Tabla 39.** Puntos medios por categoría

CATEGORIA	RANGO DE PUNTOS	PUNTO MEDIO
1	100 - 199	150
2	200 - 299	250
3	300 - 399	350
4	400 - 450	425
5	451 - 500	475

Fuente: elaboración propia

La tabla 39 muestra que para cada categoría existe un punto mínimo, un punto intermedio y un punto máximo dentro del rango de puntos de la escala. Esto se determina con el objetivo de establecer tres niveles salariales para cada categoría.

El primer nivel salarial que se determina es el correspondiente a los puntos medios de cada categoría. Para esto, se aplica el factor de correlación ya calculado, a través de la ecuación “ $Y = a + bx$ ”. De esta forma se obtienen los salarios ajustados a la recta salarial idónea. Estos salarios representarán el nivel intermedio de la categoría. La tabla 40 muestra los resultados de los nuevos salarios que corresponden al nivel intermedio de cada categoría.

**Tabla 40.** Nuevos salarios medios

CATEGORIA	RANGO DE PUNTOS	PUNTO MEDIO	NIVEL INTERMEDIO DE SALARIOS (NIVEL 2)
1	100 - 199	150	259
2	200 - 299	250	297
3	300 - 399	350	335
4	400 - 450	425	363
5	451 - 500	475	382

Fuente: elaboración propia

Para obtener los niveles 1 y 3, que representarían el salario mínimo y el salario máximo respectivamente por cada categoría, se aplica un porcentaje de amplitud en doble sentido. Esto quiere decir que se parte del punto medio salarial de la categoría y se aplica un porcentaje para aumentar el monto salarial y otro porcentaje para disminuirlo. Una forma de construir una progresión salarial simétrica es asignar el mismo porcentaje hacia arriba y hacia abajo del punto medio respectivamente.

En el caso de estudio, se determina para cada nivel intermedio un porcentaje de amplitud total de 40%, el cual se distribuye en un 20% de incremento a partir del punto medio y 20% de disminución a partir del punto medio.

La tabla 41 muestra los porcentajes de amplitud y el valor distribuido de las diferencias para conformar los niveles mínimos y máximos de salario.

**Tabla 41.** Categorías salariales con sus 3 niveles

CATEGORIA	RANGO DE PUNTOS	PUNTO MEDIO	C\$ NIVEL 1 (MINIMO)	C\$ NIVEL 2 (INTERMEDIO)	C\$ NIVEL 3 (MAXIMO)	% AMPLITUD DEL NIVEL	C\$ AMPLITUD DEL NIVEL
1	100 - 199	150	207	259	311	40%	104
2	200 - 299	250	238	297	356	40%	119
3	300 - 399	350	268	335	402	40%	134

4	400 - 450	425	291	363	436	40%	145
5	451 - 500	475	306	382	459	40%	153

Fuente: elaboración propia

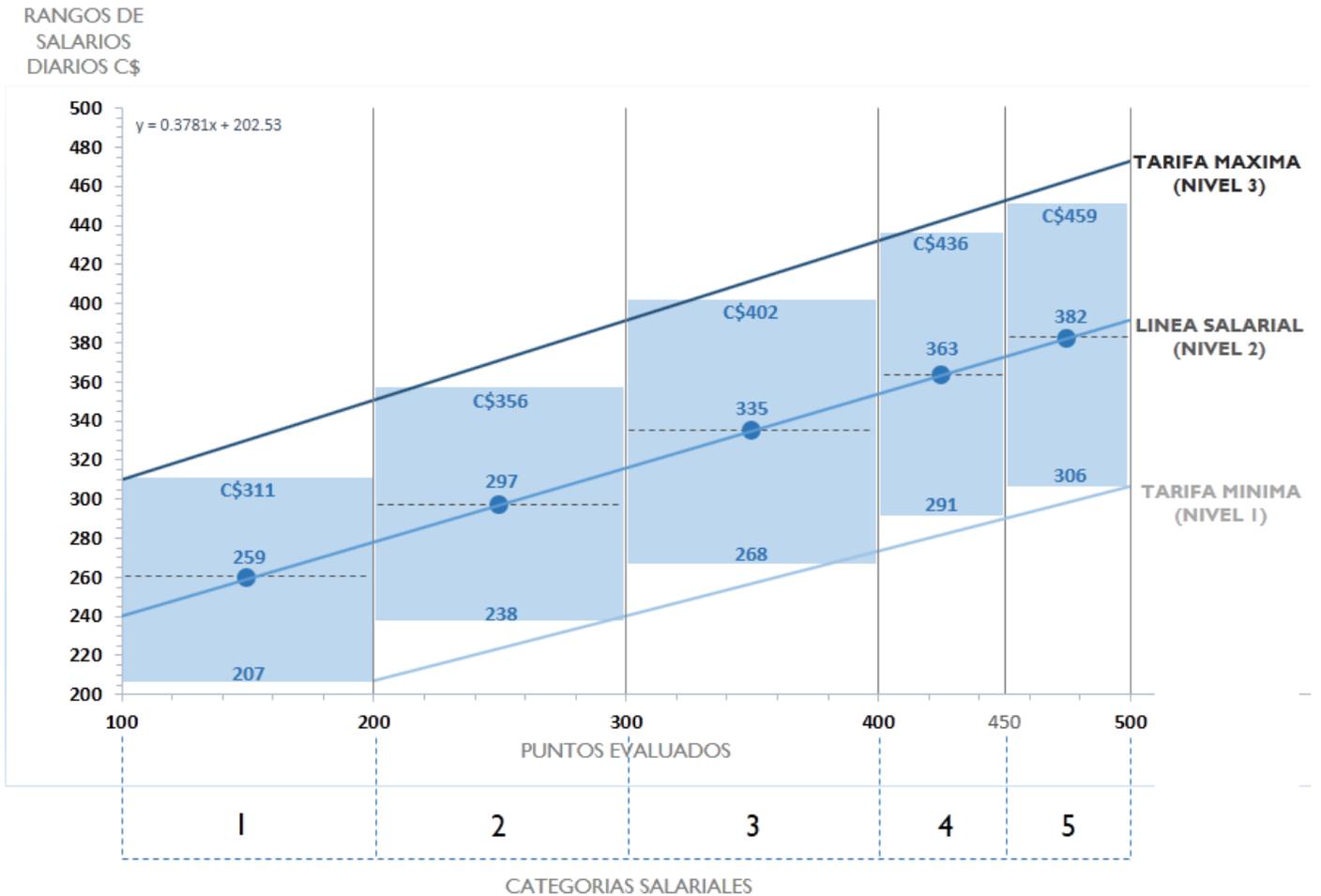
Para la categoría 1, se calculó un 40% de amplitud del nivel medio, es decir que a C\$259 se le aplicó el 40%, lo que dio como resultado una amplitud en unidades monetarias de C\$104. Siguiendo lo establecido como parámetro de distribución para el caso, el 20% de la amplitud se resta al punto medio y el otro 20% se suma al punto medio y de esta manera se obtiene el nivel 1 (C\$259 – C\$52) con un monto de C\$207 y el nivel 3 (C\$259 + C\$52) con un monto de C\$311.

Lo anterior se interpreta de la siguiente manera: todos los puestos que obtengan de la valuación de cargos una puntuación total entre 100 y 199 puntos, pertenecerán a la categoría 1 de la escala salarial y su primer nivel de remuneración será de C\$207, su nivel intermedio será de C\$259 y su máximo nivel será de C\$311.

La gráfica de dispersión 28 aplicada a las cinco categorías con sus respectivos rangos y a los 3 niveles salariales de cada categoría, ya corregidos con el factor de correlación “punto-salario” muestra de manera contundente y precisa que la nueva alineación de los salarios es paralela entre sí, a través de un esquema de rectas salariales que se dibuja para los salarios máximos, medios y mínimos de cada categoría.

La gráfica representa en bloques a las cinco categorías salariales de acuerdo con la distribución de los puntos de la escala de valuación, de 100 a 500 puntos. Así mismo, por cada categoría se muestran los salarios máximos y mínimos calculados en base al porcentaje de amplitud. Es notoria la simetría de los salarios al aplicar el modelo de cuadros mínimos y el factor de correlación que permite ajustar y alinear los montos a lo largo de la recta salarial, no solo media, sino también máxima y mínima.

**Gráfica 28.** Delineación de las bandas salariales



Fuente: elaboración propia

Este modelo de determinación de la escala salarial en base al ordenamiento por categorías resuelve el problema de tener que analizar puestos de manera individual y es más práctico y comprensible al momento de explicarlo a los trabajadores. Esto permitiría ubicar los puestos, una vez valuados, en la categoría que correspondan y asignar los 3 niveles salariales con el objetivo de determinar cuál es la posición del salario actual del ocupante y decidir, en base a una política salarial determinada, si la persona será llevada al próximo nivel salarial o no.

Retomando el caso de la asistente ejecutiva, la valuación de puestos determinó 195 puntos para su cargo, lo que lo ubica en la categoría 1 de la escala salarial. El

salario actual promedio del cargo es de C\$310 y el nivel máximo de la categoría es C\$311, lo que indica que el ocupante del puesto ya se encuentra casi al límite del salario máximo permitido. El salario mínimo de la categoría puede ser asignado a un ocupante de nuevo ingreso en ese cargo.

En el caso del auditor operativo, el valor del puesto según la valuación es de 421 puntos y su salario actual promedio es de C\$300. Los puntos ubican al cargo en la categoría 4 de la escala salarial que va de 400 a 450 puntos. El salario actual se ubica entre el nivel 1 y el nivel 2 de la categoría, lo que sugiere que el ocupante del puesto podría ser evaluado para aumentar su salario al punto medio que es de C\$363.

A este punto se puede determinar que el modelo de escala salarial permite un acomodo lógico y congruente de los puestos en relación a su puntaje de valuación y sus nuevos niveles salariales.

#### 4.3 Ajustes necesarios a la metodología en base a los resultados de la prueba del sistema de valuación de puestos por puntos

La prueba efectuada al sistema de valuación de puestos por puntos en la Sub Oficina de Acción Operativa se realizó en estricto apego a lo establecido en el marco teórico de la metodología.

La prueba es de aplicación sencilla y se basa prácticamente en la implementación de un cuestionario que contiene la escala de puntuación con la cual se obtiene el valor relativo de los puestos. La conversión de los puntos a unidades monetarias se realizó en base a un modelo matemático de correlación lineal, el cual se aplicó utilizando el programa de Microsoft Excel.

El proceso y análisis de los datos permitió determinar los tipos de resultados con un alto grado de precisión y confiabilidad. La gráfica de dispersión de los salarios

corregidos en base a los puntos de cada puesto hizo posible evidenciar que efectivamente, los puntos y los salarios guardan una estrecha relación, en donde una variable influye a la otra, es decir que, si los puntos aumentan, el salario también.

Se pudo verificar que la correlación es idónea debido a que los puntos graficados siguen un patrón lineal ascendente y no se distribuyen en toda el área del gráfico de manera desordenada o dispersa. Esto indica que el modelo permite establecer los salarios ajustados de manera correcta.

Lo antes descrito pone de manifiesto que los resultados de la metodología son idóneos y no requieren la realización de ajustes, ni en la determinación del valor relativo ni en la conversión y obtención de los salarios corregidos.

En conclusión, de este cuarto capítulo, después de haber descrito los indicadores, es posible determinar que la prueba efectuada en la Sub Oficina de Acción Operativa de ECSA para comprobar la validez e idoneidad del sistema de valuación de puestos por el método de puntos fue exitosa y que la metodología propuesta es adecuada para su utilización en la empresa.

El sistema de valuación de puestos basado en la metodología por puntos cumple con los requisitos establecidos en el reglamento de la Ley 476 – Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, en lo que respecta a los factores técnicos requeridos para el desempeño del puesto que deben ser tomados en cuenta para obtener un valor cuantitativo que permita la asignación de un nivel de complejidad a los cargos.

El sistema de valuación no toma en cuenta a las personas que ocupan los puestos, si no que se enfoca en el puesto mismo y está diseñado para valorar los componentes que lo constituyen. Esto permite que el establecimiento de los niveles salariales sea efectuado con alto grado de objetividad y precisión.

La implementación de la metodología para valorar los puestos es sencilla y no involucra procesos complejos. La valuación puede ser efectuada mediante un cuestionario o entrevista, apoyado con la hoja de trabajo y el manual de valuación.

Un elemento importante a destacar es que el proceso demanda contar con las descripciones de puestos que permitan corroborar la congruencia entre la valoración de la escala de puntos y el contenido funcional de los puestos analizados.

Esto remarca la importancia vital que tiene el proceso de análisis y descripción de cargos como elemento central en la gestión estratégica de los recursos humanos debido a que es el instrumento que condensa el contenido funcional del cargo, no solo para instruir al trabajador en sus funciones y responsabilidades, sino también para que la administración pueda implementar mejoras en sus políticas y procedimientos. En el caso particular de la valuación, la desfragmentación o descomposición del puesto en factores generales y específicos es posible únicamente si se cuenta con el descriptor.

La escala de puntuación implementada es un medio satisfactorio para realizar un estudio analítico y detallado de los puestos dado que permite medir un puesto a través de la descomposición de sus factores y asignar un valor relativo de acuerdo al grado de aproximación del factor a los requisitos necesarios para su desempeño. Por lo tanto, el sistema de valuación de los puestos por puntos es cuantitativo y analítico.

El sistema de valuación demostró, a través de la prueba en el área bajo estudio, que es posible la creación de una estructura salarial lógica, coherente y progresiva en base a la determinación de salarios corregidos por medio de la ecuación de correlación entre los puntos de la valuación de puestos y los salarios promedios del personal. Esto evidencia que el modelo matemático es el adecuado para describir la relación que existe entre las variables de puntos y salarios.

A través de la prueba del sistema de valuación de puestos por el método de puntos, además de determinar el valor de los cargos, fue posible visualizar y comprender de una manera objetiva como se concibe dentro de la empresa la importancia relativa de los puestos entre los diferentes grupos o categorías.

El sistema de valuación permite el procesamiento de los salarios desde dos enfoques. El enfoque individual es aquel en el que, producto de la aplicación del sistema, se pueden analizar y ajustar los salarios de manera separada, es decir uno a uno. Por su parte, el enfoque de categorías es aquel en donde se agrupan los puestos a través de rangos de puntos y se ubican en los renglones correspondientes en virtud del puntaje obtenido de la valuación con el objetivo de crear una escala salarial. Si bien los dos enfoques son válidos, lo cierto es que, en las organizaciones, la administración de los salarios se realiza a través del establecimiento de las categorías que permiten crear familias o grupos de puestos que comparten similitudes en cuanto a la valoración de los factores que los componen.

En este sentido, el sistema de valuación hace posible la categorización de las remuneraciones a través del establecimiento de estratos o escalas salariales a lo largo de la escala de puntuación.

El factor con las valoraciones más altas entre los puestos fue el de requisitos académicos. Seguido de las responsabilidades. Esto indica que los puestos demandan una formación específica profesional y que ostentan un grado considerable de responsabilidad dentro de la empresa. Esto es congruente con las funciones desempeñadas y con los niveles de complejidad detallados en los descriptores de puestos.

La utilización del sistema de valuación de puestos por puntos se contrapone al carácter discrecional en el manejo de los salarios de la empresa. Dicho en otras palabras, resuelve el problema de la aplicación de elementos subjetivos en la

determinación de las remuneraciones. Esto da lugar a la promoción y fomento a los principios de equidad interna, justicia e igualdad, los cuales deben gobernar el sistema de administración de las retribuciones salariales de la empresa para que este sea creíble, confiable y aceptado entre los trabajadores.

La valuación de puestos a través del método de puntos constituye la base para el establecimiento de una nueva política salarial en la empresa. Conocer el valor relativo de los puestos facilita la jerarquización de los mismos en cuanto a su importancia relativa. Así mismo, la corrección de los salarios actuales en base a la relación directa con los puntos obtenidos de la valuación hace posible la determinación de las categorías salariales, con sus respectivos niveles, para ubicar a los puestos y otorgarles los niveles salariales más idóneos y equilibrados.

El sistema de valuación representa un activo valioso para la empresa debido a que permite que, tanto los trabajadores como la administración, conozcan el valor relativo de los puestos y tengan una mejor comprensión y percepción del salario pagado por las funciones, fomentando la armonía en las relaciones obrero patronales.

## VIII. CONCLUSIONES

1. En la Empresa Consultora de Servicios Arancelarios existen una serie de condiciones y prácticas administrativas que han conducido a un manejo discrecional de las retribuciones salariales por parte de la máxima autoridad, tales como la ausencia de normativas salariales eficientes, el predominio de la subjetividad en cuanto a la categorización de los puestos y por ende a su importancia relativa, el trato preferencial a ciertas áreas sustantivas que se consideran de alta prioridad, la ausencia de un sistema de evaluación al desempeño, una cultura organizacional dominante de estilo de jerarquía, un liderazgo vertical no incluyente y una descentralización administrativa que permite que las autoridades de la empresa puedan decidir sobre el sistema de administración de recursos humanos que estimen más conveniente.

2. La metodología de valuación de puestos más adecuada para la empresa es el método por puntos debido a que se ajusta a las condiciones y a la realidad de la empresa. Este método permite de manera idónea establecer, con un alto grado de objetividad y precisión, los criterios necesarios y suficientes para la determinación del valor relativo de los puestos de trabajo y su respectiva remuneración salarial correcta en base a la evaluación, análisis, graduación y ponderación de los factores de requisitos intelectuales, responsabilidades, esfuerzos físicos y mentales y condiciones de trabajo, según lo establecido en el artículo 45 del Reglamento de la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.

3. La empresa cuenta con los recursos financieros, materiales y de trabajo requeridos para la implementación del sistema de valuación de puestos propuesto en este documento. Si bien, el presente estudio permitió determinar que la División de Recursos Humanos no cuenta con personal con estudios relacionados a la materia, la experiencia acumulada de los trabajadores en los años de servicio representa una fuente de conocimiento que puede ser útil ante los requerimientos

necesarios para el establecimiento del sistema de valuación de puestos institucional.

4. La fase final del estudio permitió realizar una prueba de la metodología propuesta de valuación de puestos por puntos en la Sub Oficina de Acción Operativa de la empresa, cuyos resultados fueron satisfactorios, objetivos y suficientes y permitieron determinar, en una muestra, el valor relativo de los puestos en base a su importancia para facilitar una jerarquización lógica y corregir los niveles salariales a través de la correlación, matemáticamente comprobada, entre los puntos de la valuación y los salarios de los ocupantes de los puestos. La valuación de puestos permitirá que la administración y los trabajadores tengan una mejor comprensión y percepción del salario pagado por las funciones en base al fomento de los principios de equidad interna, justicia e igualdad laboral.

## IX. RECOMENDACIONES

Luego de analizar y valorar la idoneidad del método de valuación de puestos en el área bajo estudio, se sugiere a la administración prestar atención y tener en cuenta las siguientes recomendaciones en virtud de superar las debilidades detectadas en la empresa, específicamente en la administración de las retribuciones salariales.

1. La administración de las retribuciones y asignaciones salariales de la empresa debe estar regida por los principios de equidad interna, justicia e igualdad laboral, en contraposición a la figura de la discrecionalidad, y debe ser aplicada en base a un sistema formalizado, eficiente y regulado por las normativas y los procedimientos técnicos y administrativos, conforme a lo establecido en la Ley 476 – Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa en lo que respecta al sistema de gestión de los recursos humanos.

2. Es necesario que la empresa defina la metodología de valuación de puestos que mejor se adecue a sus condiciones, recursos y realidad, a fin de superar los efectos adversos de la ausencia de métodos destinados a determinar el valor relativo de los puestos, así como su correcta, objetiva y precisa asignación salarial. En este punto se recomienda la definición y selección del sistema de valuación de puestos por puntos debido a que, según sus características y modelo de operación, es la metodología que más se aproxima a los requerimientos, en términos de valuación de puestos, establecidos en la Ley 476 - Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.

3. En virtud de la aplicación de mejoras a los métodos relacionados a la administración de las retribuciones salariales, es necesario invertir en la preparación académica del personal de la División de Recursos Humanos a fin de se puedan asumir las exigencias que demandan los procesos de valuación. Si bien, las

metodologías de valuación de puestos en si no representan técnicas excesivamente complejas, para su debida aplicación se hace preciso la implementación de otros conocimientos relacionados a la gestión estratégica de los humanos para enriquecer y garantizar un proceso valorativo integral y de calidad basado en un enfoque sistémico.

4. El proceso de valuación de puestos por puntos debe efectuarse a través de la implementación de un plan debidamente formalizado que contenga todos los elementos y fases requeridos por la metodología. La prueba del sistema de valuación efectuada en la Sub Oficina de Acción Operativa es un modelo completo que contiene los fundamentos prácticos para determinar el valor relativo de los puestos, el salario corregido y la creación de una estructura salarial basada en categorías y aperturas de niveles salariales. Se recomienda utilizar la prueba y sus resultados como una guía procedimental al valorar los puestos de la empresa.

## X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2012). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnóstico y cambio de la cultura organizacional*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- Ceupe. (30 de Mayo de 2019). *Ceupe*. Recuperado el 1 de Octubre de 2020, de <https://www.ceupe.com/blog/tipos-de-culturas-empresariales.html>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Ecured. (14 de Mayo de 2014). *Ecured*. Recuperado el 1 de Octubre de 2020, de [https://www.ecured.cu/Estilos\\_de\\_Direcci%C3%B3n](https://www.ecured.cu/Estilos_de_Direcci%C3%B3n)
- INCAE. (03 de Enero de 2017). *INCAE*. Recuperado el 01 de Octubre de 2020, de <https://www.incae.edu/es/blog/2017/01/03/la-guerra-por-el-talento.html>
- López, L. M. (2016). *Cultura organizacional: entre el individualismo y el colectivismo*. Ibagué: Sello Editorial Universidad del Tolima.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

## XI. ANEXOS

### Anexo No.1 Instrumentos de recolección de datos

#### A. Encuesta

1. Encuesta de satisfacción salarial dirigida al personal operativo de la Sub Oficina de Acción Operativa de la empresa.

#### B. Entrevista

1. Entrevista sobre factores de valuación de los puestos dirigida al personal de mando intermedio de la Sub Oficina de Acción Operativa de la empresa.

#### C. Cuestionario

1. Cuestionario de la cultura organizacional y el liderazgo dirigido al personal operativo de la Sub Oficina de Acción Operativa de la empresa.

- #### D. Guía de observación de algunos procesos de trabajo de los puestos en el área bajo estudio.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**

**UNAN – MANAGUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**INSTRUMENTO #I**

**ENCUESTA DE SATISFACCION SALARIAL**

DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA SUB OFICINA DE ACCION OPERATIVA DE ECSA

La presente encuesta tiene como fin conocer su experiencia. No hay **respuestas incorrectas**, solo se pretende conocer su valoración. Por favor realice la encuesta con la **veracidad y sinceridad** posible. Marque con una “**X**” la opción deseada.

**Observación:** Su ayuda es favorable para la investigación, por lo cual la información se mantiene de manera confidencial.

**Objetivo:** Recolectar información útil para determinar el nivel de satisfacción salarial de los trabajadores de la Sub Oficina de Acción Operativa de la Empresa Consultora de Servicios Arancelarios con fines estrictamente académicos.

Fecha: \_\_\_\_\_ móvil \_\_\_\_\_

1. Género		2. Edad	3. Años de servicio	4. Cargo actual
M	F			

5. Nivel Académico				
5.1 Primaria	5.2 Secundaria	5.3 Técnico	5.4 Licenciatura	5.5 Maestría

**6. Su descriptor de puestos de trabajo incluye todas sus tareas, funciones y responsabilidades.**

TOTALMENTE DE ACUERDO     DE ACUERDO     NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO     EN DESACUERDO     TOTALMENTE EN DESACUERDO

**7. Su superior inmediato realiza revisiones/evaluaciones regulares sobre su desempeño.**

TOTALMENTE DE ACUERDO     DE ACUERDO     NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO     EN DESACUERDO     TOTALMENTE EN DESACUERDO

**8. Cuenta con un trato justo por parte de su jefe.**

TOTALMENTE DE ACUERDO     DE ACUERDO     NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO     EN DESACUERDO     TOTALMENTE EN DESACUERDO

**9. Los objetivos que fija su jefe para su trabajo son razonables.**

TOTALMENTE DE ACUERDO     DE ACUERDO     NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO     EN DESACUERDO     TOTALMENTE EN DESACUERDO

**10. Su jefe no tiene favoritos.**

TOTALMENTE DE ACUERDO     DE ACUERDO     NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO     EN DESACUERDO     TOTALMENTE EN DESACUERDO

**11. Su superior se interesa por su bienestar.**

TOTALMENTE DE ACUERDO     DE ACUERDO     NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO     EN DESACUERDO     TOTALMENTE EN DESACUERDO

**12. Su superior inmediato maneja sus asuntos laborales de manera satisfactoria.**

TOTALMENTE DE ACUERDO     DE ACUERDO     NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO     EN DESACUERDO     TOTALMENTE EN DESACUERDO

**13. Considera que hay un trato igualitario entre los empleados**

TOTALMENTE DE ACUERDO     DE ACUERDO     NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO     EN DESACUERDO     TOTALMENTE EN DESACUERDO

**14. La empresa reconoce un buen desempeño y le brinda una oportunidad de crecimiento salarial**

TOTALMENTE DE ACUERDO     DE ACUERDO     NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO     EN DESACUERDO     TOTALMENTE EN DESACUERDO

**15. El salario que recibe responde al trabajo que realiza.**

TOTALMENTE DE ACUERDO     DE ACUERDO     NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO     EN DESACUERDO     TOTALMENTE EN DESACUERDO

**16. Está satisfecho con los beneficios económicos que recibe.**

TOTALMENTE DE ACUERDO     DE ACUERDO     NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO     EN DESACUERDO     TOTALMENTE EN DESACUERDO

**17. La empresa se preocupa por intentar dar mayores y mejores beneficios a sus empleados.**

TOTALMENTE DE ACUERDO     DE ACUERDO     NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO     EN DESACUERDO     TOTALMENTE EN DESACUERDO

**18. La empresa tiene beneficios competentes en relación al mercado.**

TOTALMENTE DE ACUERDO     DE ACUERDO     NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO     EN DESACUERDO     TOTALMENTE EN DESACUERDO

**19. La empresa retribuye correctamente a los empleados con buen desempeño.**

TOTALMENTE DE ACUERDO     DE ACUERDO     NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO     EN DESACUERDO     TOTALMENTE EN DESACUERDO

**20. En la empresa valoran su trabajo.**

TOTALMENTE DE ACUERDO     DE ACUERDO     NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO     EN DESACUERDO     TOTALMENTE EN DESACUERDO



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**  
**UNAN – MANAGUA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**INSTRUMENTO #2**  
**ENTREVISTA SOBRE FACTORES DE VALUACION DE LOS PUESTOS**  
DIRIGIDA AL PERSONAL DE MANDO INTERMEDIO DE LA SUB OFICINA DE ACCION OPERATIVA DE ECSA

**Observación:** La entrevista a realizarse es para contribuir con la investigación académica sobre valuación de puestos. La información obtenida es de carácter confidencial.

**Objetivo:** Recolectar información útil sobre los factores de los puestos y su respectiva ponderación de acuerdo con la importancia relativa de los mismos.

**1. FACTORES POR PUESTOS**

1.1 ¿Cuáles de los siguientes requisitos intelectuales considera que demandan los puestos de su área de trabajo?

1. FACTOR – REQUISITOS INTELECTUALES				
#	SUB FACTOR	SI	NO	OBSERVACION
1	FORMACION ACADEMICA			
2	EXPERIENCIA			
3	INICIATIVA E INGENIO			
4	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL			
5	CONOCIMIENTO DE IDIOMAS EXTRANJEROS			

Otros

---

---

1.2 ¿Cuáles de los siguientes elementos de responsabilidad considera que demandan los puestos de su área de trabajo?

2. FACTOR – RESPONSABILIDAD				
#	SUB FACTOR	SI	NO	OBSERVACION
1	NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN PROCESOS DE TRABAJO			
2	INFORMACION CONFIDENCIAL			
3	LIDERAZGO Y SUPERVISION DE PERSONAL			
4	RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			
5	AUTONOMIA			
6	SOBRE EQUIPO DE TRABAJO			

Otros

---

---

1.3 ¿Cuáles de los siguientes tipos de esfuerzo demandan los puestos de su área de trabajo?

3. FACTOR – ESFUERZOS				
#	SUB FACTOR	SI	NO	OBSERVACION
1	ESFUERZO FISICO			

2	ESFUERZO MENTAL / VISUAL			
---	--------------------------	--	--	--

Otros

---



---

1.4 ¿A qué tipos de ambientes laborales (condiciones físicas y del entorno) están sometidos los puestos de su área de trabajo?

4. FACTOR – CONDICIONES DE TRABAJO				
#	TIPO DE AMBIENTE	SI	NO	OBSERVACION
1	OFICINA			
2	INTEMPERIE			
3	SEMI INTEMPERIE			
4	LUGARES CERRADOS			
5	CALOR RADIANTE			
6	FRIO INTENSO			
7	PELIGROSIDAD ESTRUCTURAL			

Otros

---



---

1.5 ¿A qué tipo de riesgos están sometidos los puestos de su área de trabajo?

4. FACTOR – CONDICIONES DE TRABAJO				
#	TIPO DE RIESGO	SI	NO	OBSERVACION
1	RIESGOS MINIMOS Y COMUNES DEL ENTORNO			
2	ACCIDENTES O MOLESTIAS DE MENOR IMPORTANCIA			
3	ACCIDENTES O MOLESTIAS MODERADAS			
4	ACCIDENTES O MOLESTIAS GRAVES			

## 2. PONDERACION DE FACTORES

2.1 ¿Cómo calificaría de acuerdo a su importancia, en una escala de 100 puntos, cada uno de los siguientes requisitos que componen un puesto de trabajo en su área?

FACTOR	CALIFICACION	OBSERVACION
a) Requisitos intelectuales		
b) Responsabilidades		
c) Esfuerzos		
d) Condiciones de trabajo		
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>100</b>	

2.2 A continuación se presentan los requisitos con los sub factores que lo componen. Distribuya la calificación anterior de cada requisito entre todos los sub factores, asignando el puntaje que considere le corresponde según su importancia relativa.

FACTOR	CALIFICACION DEL FACTOR	SUB FACTORES	CALIFICACION DE SUB FACTORES
a) Requisitos intelectuales		FORMACION ACADEMICA	
		EXPERIENCIA	
		INICIATIVA E INGENIO	
		APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	

		IDIOMAS EXTRANJEROS	
<b>SUMA TOTAL</b>			

FACTOR	CALIFICACION DEL FACTOR	SUB FACTORES	CALIFICACION DE SUB FACTORES
c) Responsabilidades		NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN PROCESOS DE TRABAJO	
		INFORMACION CONFIDENCIAL	
		LIDERAZGO Y SUPERVISION DE PERSONAL	
		RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	
		AUTONOMIA	
		SOBRE EQUIPOS DE TRABAJO	
<b>SUMA TOTAL</b>			

FACTOR	CALIFICACION DEL FACTOR	SUB FACTORES	CALIFICACION DE SUB FACTORES
b) Requisitos físicos		ESFUERZO FISICO	
		CONCENTRACION MENSUAL Y VISUAL	
<b>SUMA TOTAL</b>			

FACTOR	CALIFICACION DEL FACTOR	SUB FACTORES	CALIFICACION DE SUB FACTORES
d) Condiciones de trabajo		AMBIENTE DE TRABAJO	
		RIESGOS	
<b>SUMA TOTAL</b>			



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**

**UNAN – MANAGUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**INSTRUMENTO #3**

**CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA CULTURA**

**ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO**

**DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA SUB OFICINA DE ACCION OPERATIVA DE ECSA**

El presente cuestionario se trata de un estudio de opinión por lo que cada participante debe sentirse libre para expresar lo que piensa. No hay **respuestas incorrectas**, solo se pretende conocer su valoración. Por favor realice el cuestionario con la **veracidad y sinceridad** posible.

<b>Observación:</b> Su ayuda es favorable para la investigación, por lo cual la información se mantiene de manera confidencial.
<b>Objetivo:</b> Recolectar información útil para determinar el tipo de cultura y liderazgo de la Sub Oficina de Acción Operativa de ECSA con fines estrictamente académicos.
<b>Indicaciones para el llenado:</b> Es un cuestionario de 6 grupos de preguntas. Cada grupo contiene 4 preguntas. Usted debe responder <b>distribuyendo 100 puntos entre las 4 preguntas</b> , valorando con más puntos la pregunta que más se asemeja a la empresa y con menos puntos la que menos se asemeja.

<b>1. CARACTERISTICAS DOMINANTES</b>		<b>AHORA</b>
A	La empresa es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	
B	La empresa es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	

C	La empresa está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	
D	La empresa es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer.	
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>100</b>

<b>2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b>		<b>AHORA</b>
A	El liderazgo de la empresa es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a tus miembros.	
B	El liderazgo de la empresa es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	
C	El liderazgo de la empresa es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.	
D	El liderazgo de la empresa es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>100</b>

<b>3. GESTION DE EMPLEADOS</b>		<b>AHORA</b>
A	El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B	El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y la libertad.	
C	El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	
D	El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>100</b>

<b>4. UNION DE LA ORGANIZACION</b>		<b>AHORA</b>
A	Lo que mantiene unido a la empresa es la lealtad y la confianza mutua.	
B	Lo que mantiene unido a la empresa son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	
C	Lo que mantiene unido a la empresa es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	
D	Lo que mantiene unido a la empresa son las políticas y las reglas. Mantener a la empresa en marcha es lo importante.	
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>100</b>

<b>5. ENFASIS ESTRATEGICO</b>		<b>AHORA</b>
-------------------------------	--	--------------

A	La empresa hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.	
B	La empresa hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten	
C	La empresa hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.	
D	La empresa hace hincapié en la permanencia y la estabilidad. Eficiencia, control y tienen menor prioridad en las operaciones que son importantes.	
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>100</b>

<b>6. CRITERIOS DE EXITO</b>		<b>AHORA</b>
A	La empresa define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso con los empleados y la preocupación por la gente.	
B	La empresa define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.	
C	La empresa define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave.	
D	La empresa define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.	
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>100</b>



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA**

**UNAN – MANAGUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**INSTRUMENTO #4**

**GUIA DE OBSERVACION**

**DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA SUB OFICINA DE ACCION OPERATIVA DE ECSA**

La presente guía tiene como objetivo observar los factores relacionados a la responsabilidad, esfuerzo físico, esfuerzo mental y condiciones de trabajo (ambiente y riesgos) de los cargos operativos que componen la Sub Oficina de Acción Operativa de la Empresa Consultora de Servicios Arancelarios.

Cargo observado

Escala de evaluación

1 = NUNCA	2 = CASI NUNCA	3 = OCASIONALMENTE	4 = CASI SIEMPRE	5 = SIEMPRE
-----------	----------------	--------------------	------------------	-------------

1. RESPONSABILIDAD		1	2	3	4	5	OBSERVACION
1.1	Manejo de equipos / herramientas						
1.2	Las funciones y tareas están sujetas a supervisión directa						
1.3	Existen relaciones internas para el desempeño de funciones y tareas						
1.3	Existen relaciones externas para el desempeño de funciones y tareas						

<b>2. ESFUERZO FISICO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>OBSERVACION</b>
2.1	Acciones elementales propias de la persona (sentarse, ponerse de pie, subir escaleras)						
2.2	Destreza manual o corporal en el desempeño de funciones y tareas						
2.3	Fatiga en el desempeño de funciones y tareas						
2.4	Una misma posición por periodos prolongados de tiempo						
2.5	Movimientos repetitivos						
2.6	Levantar o trasladar cargas livianas sin mucho esfuerzo						
2.7	Levantar o trasladar sin ayuda cargas pesadas con esfuerzo						

<b>3. ESFUERZO MENTAL</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>OBSERVACION</b>
3.1	Atención considerada normal que debe ponerse en los trabajos sobre letreros, avisos, formas sencillas y ordenes simples						
3.2	Atención mental y visual sostenida durante períodos cortos						
3.3	Esfuerzo mental y visual continuo durante el desempeño de funciones y tareas						

<b>4. CONDICIONES DE TRABAJO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>OBSERVACION</b>
4.1	Ambiente de trabajo normal, en condiciones favorables y aceptables						
4.4	Desarrollo de actividades en la intemperie, semi-intemperie o lugares cerrados en condiciones aceptables de trabajo						
4.3	Desarrollo de actividades en la intemperie, semi-intemperie o lugares cerrados en condiciones de calor radiante, frio intenso, exposición a la lluvia o al sol de forma considerable. Circular con vehículos en vías publicas						
4.4	Desarrollo de actividades en la intemperie, semi-intemperie o lugares cerrados en condiciones de exposición a partículas nocivas en suspensión o vapores. Condiciones lumínicas desfavorables						
4.5	Desarrollo de actividades en condiciones de penosidad / peligrosidad estructural considerable						
4.6	Expuesto a riesgos mínimos y comunes del entorno						
4.7	Expuesto, en períodos cortos, a leves accidentes o molestias de menor importancia						
4.8	Expuesto a accidentes o molestias graves que puedan producir incapacidades parciales permanentes.						
4.9	Constantemente expuesto a accidentes que puedan producir incapacidades totales permanentes o la muerte						

## Anexo No.2 Matriz para el análisis documental



### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN – MANAGUA

#### MATRIZ DE ANALISIS DOCUMENTAL

OBJETIVO	INDICADOR	DOCUMENTO A CONSULTAR	ASPECTOS
<b>1. Analizar las prácticas y condiciones que se aplican para el establecimiento de los salarios en los puestos de ECSA durante el periodo 2020 - 2021</b>	Normas salariales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan estratégico de desarrollo 2017 – 2021</li> <li>▪ Compendio de Políticas de Gestión del Talento (Política Salarial)</li> <li>▪ Tabla salarial vigente</li> </ul>	Lineamientos que rigen y facilitan la administración de los salarios en ECSA
	Tipos de Salario	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ley 476 – Ley del Servicio Civil y Carrera Administrativa</li> <li>▪ Contrato individual de trabajo</li> <li>▪ Planilla de pago mensual</li> </ul>	Modalidades de salario vigentes en ECSA
	Categorización de puestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ley 476 – Ley del Servicio Civil y Carrera Administrativa</li> <li>▪ Decreto Ejecutivo 87-2004 Reglamento de la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa</li> <li>▪ Estadística de distribución mensual del personal según el tipo de servicio</li> </ul>	Clasificación, en grupos o familias, de los puestos que componen la planilla de ECSA
	Cantidad de trabajadores por categoría	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planilla de pago mensual</li> </ul>	Distribución de los cargos del personal en

OBJETIVO	INDICADOR	DOCUMENTO A CONSULTAR	ASPECTOS
			las distintas categorías de puestos
	Rotación de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informe de Gestión Mensual de la División de Recursos Humanos</li> <li>▪ Planilla de pago mensual enero 2020</li> <li>▪ Planilla de pago mensual agosto 2021</li> <li>▪ Reporte de personal de nuevo ingreso</li> <li>▪ Reporte de bajas del personal</li> </ul>	Índice de rotación de personal en el periodo de estudio
	Satisfacción salarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descriptores de puestos de los cargos de la Sub Oficina de Acción Operativa</li> </ul>	Determinación de las principales funciones, tareas y responsabilidades.
	Recursos humanos capacitados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Decreto ejecutivo 71-98 – Reglamento de la Ley 290, Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo.</li> <li>▪ Ley 339 – Ley Creadora de la DGSA y de reformas a la Ley Creadora de la DGI</li> <li>▪ Decreto 88-2000 Reglamento de la Ley Creadora de la DGSA y de Reforma a la Ley Creadora de la DGI</li> <li>▪ Informe de Auditoria de la CGR a RRHH de la DGSA para el periodo 2020</li> </ul>	Principales funciones de la División de Recursos Humanos de ECSA
	Presupuesto institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ley 339 – Ley Creadora de la DGSA y de reformas a la Ley Creadora de la DGI</li> <li>▪ Proyecto presupuestario de Recursos Humanos 2021</li> </ul>	Determinar las fuentes de financiamiento del presupuesto de la empresa para la administración de los salarios

OBJETIVO	INDICADOR	DOCUMENTO A CONSULTAR	ASPECTOS
	Autonomía Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ley 339 – Ley Creadora de la DGSA y de reformas a la Ley Creadora de la DGI</li> <li>▪ Decreto 88-2000 Reglamento de la Ley Creadora de la DGSA y de Reforma a la Ley Creadora de la DGI</li> <li>▪ Ley 290 – Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo.</li> </ul>	Lo referido a la autonomía y descentralización administrativa
<b>2. Definir una metodología de valuación de puestos en ECSA</b>	Análisis de los puestos seleccionados de la Sub Oficina de Acción Operativa de ECSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descriptores de puestos del área bajo estudio.</li> </ul>	Conocer si los descriptores de puestos reúnen las funciones, tareas y responsabilidades de los cargos para validar el proceso de análisis de puestos.
	Selección y definición de los factores de valuación de los puestos para establecer el método	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descriptores de puestos del área bajo estudio.</li> </ul>	Conocer si los descriptores de puestos reúnen las funciones, tareas y responsabilidades de los cargos para validar el proceso de análisis de puestos.
	Grados por factor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ley 476 – Ley del Servicio Civil y Carrera Administrativa</li> <li>▪ Descriptores de puestos del área bajo estudio.</li> <li>▪ Ley 582 – Ley General de Educación</li> </ul>	Establecimiento de las especificaciones de cada grado en cada factor.

### Anexo No.3 Matriz de consolidación de la entrevista

PREGUNTA		ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	CONSOLIDACION	VALORACION
		JEFE DPTO CONTROL CENTRAL	JEFE DPTO. INVESTIGACION E INSPECCION	JEFE DPTO. INSPECTORIA MOVIL		
1.1 ¿Cuáles de los siguientes requisitos intelectuales considera que demandan los puestos de su área de trabajo?	FORMACION ACADEMICA	Licenciatura en Administración aduanera, Microsoft Office, técnicas de investigación policial, mecánica de vehículos	Contaduría pública, banca, finanzas, administración aduanera	Formación aduanera, administración de empresas, contabilidad, finanzas. Lectura rápida. Conocimientos en temas policiales, dominio de mecánica automotriz.	Según los entrevistados, los puestos de las áreas bajo su cargo demandan como requisito intelectual la formación académica. La carrera de preferencia, según el criterio de los entrevistados es Administración Aduanera. No obstante, también son aceptables y acordes a los puestos las carreras de: Administración de Empresas, Contaduría pública, Banca, Finanzas. También son necesarios los conocimientos en mecánica automotriz, Microsoft office y lectura rápida. Así mismo, se requieren conocimientos en técnicas de investigación policial.	La naturaleza, funciones y objetivos de los puestos del área operativa, corroborados en la revisión documental de los descriptores, evidencian la necesidad imperante del requisito de formación académica en los ocupantes de los puestos del área operativa. El carácter técnico y procedimental de las funciones investigativas y del manejo de la legislación aduanera nacional e internacional demanda en los puestos un perfil profesional con formación superior en virtud del cumplimiento eficiente de las metas y responsabilidades. Los requisitos académicos del puesto son utilizados en los procesos de selección de nuevo personal y para evaluar el cumplimiento de las tareas. En lo que respecta a las carreras que aplican a los puestos, todas están contenidas en la oferta académica nacional. Algunas universidades ofrecen la carrera de administración aduanera y son muchos los centros de estudios superiores que ofrecen el resto de carreras afines que también son deseables para los puestos.
	EXPERIENCIA	Mínimo 3 años de experiencia en administración aduanera	Mínimo 2 años de experiencia en la carrera, preferiblemente experiencia aduanera	3 años de experiencia en su profesión o en temas arancelarios	De acuerdo con los entrevistados, la experiencia requerida del personal es entre 2 y 3 años en las carreras afines. Es importante destacar que los tres entrevistados mencionaron que de preferencia, la experiencia debe ser en temas relacionados con la gestión aduanera.	La experiencia juega un papel importante en la adecuación de los ocupantes a los puestos. En la práctica y según la experiencia en el área de Recursos Humanos de la empresa, resulta útil aprovechar los conocimientos previos de los ocupantes en disciplinas requeridas o deseables, así como las inversiones en capacitación que otras organizaciones han realizado en las personas en función de la optimización de los resultados de las nuevas funciones una vez que se dispone a que una persona ocupe un puesto. Cuando el ocupante posee experiencia previa en alguna de las carreras o técnicas afines a los puestos, el proceso de asimilación del quehacer aduanero es más fácil, rápido y seguro. Así mismo, la experiencia permite incorporar nuevos conocimientos e incrementar la eficacia en la aplicación de los conocimientos y las competencias existentes, permitiendo mejorar los resultados del trabajo.

PREGUNTA		ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	CONSOLIDACION	VALORACION
		JEFE DPTO CONTROL CENTRAL	JEFE DPTO. INVESTIGACION E INSPECCION	JEFE DPTO. INSPECTORIA MOVIL		
	<b>INICIATIVA E INGENIO</b>	Es deseable la perspicacia	El puesto demanda capacidad para indagar e ir más allá. Anticiparse a los hechos	Habilidad observadora, dinamismo, credibilidad	La iniciativa y el ingenio son habilidades requeridas según los entrevistados. Así mismo, las siguientes habilidades también son deseables: Perspicacia, capacidad para indagar, habilidad observadora, dinamismo y credibilidad.	La iniciativa y el ingenio son habilidades requeridas en los ocupantes de los puestos que permiten a los mismos las acciones de autodesarrollo para mejorar en relación al puesto de trabajo. La iniciativa es la competencia que permite idear soluciones novedosas y diferenciadoras a situaciones que se presentan en el ejercicio de las funciones.
	<b>APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL</b>	El puesto debe tener dominio de la legislación aduanera, técnicas policiales, CAUCA Y RECAUCA	Se debe someter a un periodo de prueba donde se forme a la persona en temas arancelarios	Preparación en técnicas de investigación del ilícito aduanero y en operativos de control	Los entrevistados aseguran que los puestos bajo su mando requieren de un tiempo para el aprendizaje organizacional de la legislación aduanera, técnicas policiales, técnicas de investigación del ilícito aduanero y en operativos de control.	El aprendizaje organizacional es un proceso dinámico y continuo de adquisición e integración de conocimiento, habilidades y actitudes para el desarrollo del puesto con el propósito de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno. Es una fase de adecuación de los ocupantes a los puestos. La mayoría de las funciones, tareas y responsabilidades de los cargos operativos de la empresa están basadas en la aplicación de una serie de procedimientos y leyes nacionales aduaneras, de comercio y de tránsitos de mercancía, acuerdos y tratados internacionales, así como circulares técnicas internas, las cuales, según revisión documental, se encuentran enumerados en los descriptores de puestos.
	<b>CONOCIMIENTO DE IDIOMAS EXTRANJEROS</b>	Se requiere de nivel avanzado de ingles	Deseable que sepa al menos leer un documento en ingles	Ingles comunicativo, lectura a nivel intermedio	Con respecto al conocimiento de idiomas extranjeros, los tres entrevistados aseguran que los puestos requieren dominio del inglés en niveles de: lectura básica, lectura intermedia, nivel comunicativo y avanzado.	Las distintas modalidades de comercio internacional de mercancías dentro del marco de la globalización han hecho necesario el dominio de un segundo idioma, en este caso el inglés. La importación de mercancías, así como los tránsitos de mercancías en los distintos medios de carga por el territorio nacional requieren de manera regular la interacción con documentos en inglés, procedentes de otros países. En ocasiones, el ejercicio de las funciones de los puestos también demanda de interacción comunicativa con extranjeros, razón por la cual se considera el dominio del inglés como un requisito deseable para que los ocupantes puedan realizar su trabajo con eficiencia, superando las barreras de comunicación efectiva.

PREGUNTA		ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	CONSOLIDACION	VALORACION
		JEFE DPTO CONTROL CENTRAL	JEFE DPTO. INVESTIGACION E INSPECCION	JEFE DPTO. INSPECTORIA MOVIL		
1.2 ¿Cuáles de los siguientes elementos de responsabilidad considera que demandan los puestos de su área de trabajo?	<b>NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN PROCESOS DE TRABAJO</b>	Procesos investigativos sobre ilícitos arancelarios, representación a ECSA	Responsable por procesos de auditoria interna (ECSA) y externas (Agentes de la función pública, agencias)	Alto nivel de responsabilidad en la vigilancia al tráfico de mercancías	Según los entrevistados, existe un nivel de responsabilidad en los puestos de trabajo con respecto a: procesos investigativos sobre ilícitos arancelarios, representación de ECSA, procesos de auditoria interna (ECSA) y auditoria externa (Agentes de la función pública) y procesos de vigilancia al tráfico de mercancías.	El ejercicio de las funciones operativas en materia aduanera demanda un alto grado de responsabilidad en función del cumplimiento estricto y eficiente de las leyes de la nación. La responsabilidad es el compromiso requerido y plenamente exigido al puesto en el cumplimiento de funciones, comisión de objetivos y metas y entrega de resultados esperados. Las responsabilidades tienen un peso significativo dentro de la categorización de factores que componen un puesto debido a que marca los ámbitos de la toma de decisiones y de las acciones necesarias para que los resultados se den, en tiempo y forma, con precisión y calidad.
	<b>INFORMACION CONFIDENCIAL</b>	Los avances de las investigaciones son confidenciales, incluso entre los miembros de la misma unidad	La información puede comprometer a la empresa en gran medida	Alto nivel de confidencialidad relacionada a la prevención y neutralización del ilícito	En relación a la información confidencial, los tres entrevistados coinciden en que los puestos manejan información de alto riesgo y confidencialidad en relación a: los avances de las investigaciones y en procesos relacionados a la prevención y neutralización del ilícito aduanero. Tal es el grado de confidencialidad y riesgo que la información puede comprometer a la empresa en gran medida. Es importante destacar que incluso entre los mismos miembros de la unidad de trabajo se mantienen niveles de discreción y confidencialidad de la información.	El manejo de información confidencial es un tipo de responsabilidad requerida por los puestos del área operativa de la empresa. Esta se refiere al cuidado, privacidad y confidencialidad de los datos, documentos, informaciones, pruebas y resultados que el cargo maneja en sus funciones y actividades directas e indirectas. Para determinar el peso que la confidencialidad representa como factor del puesto, se considera: el tipo de información y el perjuicio económico o el conflicto (interno o externo) que la divulgación no autorizada puede causar en detrimento de la empresa. Durante la observación presencial, no fue permitido el acceso a ciertos lugares del área en donde se almacenan documentos altamente confidenciales.

PREGUNTA		ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	CONSOLIDACION	VALORACION
		JEFE DPTO CONTROL CENTRAL	JEFE DPTO. INVESTIGACION E INSPECCION	JEFE DPTO. INSPECTORIA MOVIL		
	<b>LIDERAZGO Y SUPERVISION DE PERSONAL</b>	Sin personal a cargo	El puesto no supervisa personal	El puesto no tiene subordinados a su cargo	El liderazgo y supervisión de personal no es un requisito de los puestos debido a que, según los entrevistados, dichos puestos no tienen subordinados a cargo y solo responden a la autoridad de los jefes de área.	En la revisión documental, los descriptores de puestos del área no tienen personal a cargo.
	<b>RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	Interno: divisiones y direcciones de ECSA, externo: policía nacional, ejercito, MINSA, agencias aduaneras	Administraciones, Delegaciones y Nivel Central. Agencias y depósitos fiscales	Todas las dependencias de ECSA. Importadores, navieras, agencias de carga.	De acuerdo con los entrevistados, los puestos tienen relaciones internas y externas durante el ejercicio de las funciones. A lo interno, se relacionan con todas las dependencias administrativas de ECSA: Direcciones y Divisiones del Nivel Central, Administraciones y Delegaciones de Zonas Francas. A lo externo con agencias y depósitos fiscales, importadores, navieras y agencias de carga. Así mismo, poseen relación con otras instituciones públicas como la policía nacional, ejercito, MINSA.	Los años de experiencia en el área de Recursos Humanos han demostrado que ningún puesto de la organización carece de relaciones, ya sea con otros puestos de la misma empresa o con personas externas. El manejo de relaciones internas y externas constituye una habilidad exigida para el puesto de trabajo a fin de mantener eficaz y cordialmente las relaciones que oficialmente y en representación de la empresa ha de asumir, tanto con personas de la propia organización como con terceros externos. En el caso de los puestos del área operativa de la empresa, estos mantienen una relación estrecha con las unidades internas de ECSA, así como con otras instituciones públicas relacionadas directamente con la gestión aduanera y prevención de los ilícitos, entre ellas la policía nacional, el ejército nacional y las autoridades de salud.
	<b>AUTONOMIA</b>	Si	Aplica la legislación aduanera en el campo.	Sobre el terreno debe tomar decisiones sobre procedimientos pero debe consultar.	La autonomía es un requisito necesario dentro de los elementos de responsabilidad de los puestos, según los entrevistados. Los puestos requieren autonomía al aplicar la legislación aduanera y tomar decisiones sobre procedimientos durante la ejecución de las funciones. No obstante, requieren consultar a sus jefes ocasionalmente. Uno de los entrevistados solo mencionó que los puestos requieren autonomía pero sin	La autonomía es la competencia que permite a los ocupantes del puesto tomar decisiones oportunas con independencia de criterios para resolver un problema en el ejercicio de las funciones, actuando con rapidez y eficiencia en base a los juicios técnicos y personales del ocupante.

PREGUNTA		ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	CONSOLIDACION	VALORACION
		JEFE DPTO CONTROL CENTRAL	JEFE DPTO. INVESTIGACION E INSPECCION	JEFE DPTO. INSPECTORIA MOVIL		
					argumentar su respuesta.	
	<b>SOBRE EQUIPO DE TRABAJO</b>	Vehículos (camionetas) y radio comunicadores	Vehículos, motocicletas, radios comunicadores.	Smartphone, radio comunicadores, vehículos (camionetas y motos)	La responsabilidad sobre los equipos de trabajo es requerida en los puestos, según los entrevistados. Los puestos pueden tener a su cargo vehículos automotores (camionetas) y motocicletas para la movilización durante las investigaciones y operativos, así como también radio comunicadores y Smartphones.	El manejo de equipos y herramientas de trabajo representa la responsabilidad asumida por el cargo para prevenir daños que podría causar a los activos de la empresa (máquinas, herramientas, instalaciones) para el desempeño de las funciones y actividades.

PREGUNTA		ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	CONSOLIDACION	VALORACION
		JEFE DPTO CONTROL CENTRAL	JEFE DPTO. INVESTIGACION E INSPECCION	JEFE DPTO. INSPECTORIA MOVIL		
<b>1.3 ¿Cuáles de los siguientes tipos de esfuerzo demandan los puestos de su área de trabajo?</b>	<b>ESFUERZO FISICO</b>	Los operativos requieren moverse, subir a medios de carga, ir a los almacenes, cargar o mover cosas	Al realizar revisiones, consultas de expedientes o verificaciones en almacenes.	Al hacer operativos, investigación o dar acompañamiento a la policía nacional	El esfuerzo físico es requerido en la ejecución de las funciones de los puestos, según los entrevistados. Dichos esfuerzos son: los operativos, investigaciones y acompañamientos a la policía nacional requieren moverse, subir a medios de carga, ir a los almacenes, cargar, mover cosas, así como también al realizar revisiones y consultas de expedientes o verificaciones en los almacenes.	El esfuerzo físico es la destreza manual y anatómicamente corporal requerida para el desempeño de las funciones y actividades del cargo, así como la fatiga resultante de las mismas. Incluye consideraciones como intensidad, continuidad del esfuerzo, excesiva atención, mantenimiento de una misma posición, levante y traslado de objetos pesados. A su vez, está integrada por aspectos comunes de la actividad física: estar de pie, estar sentado, subir escaleras, elevar pesos y operar máquinas.
	<b>ESFUERZO MENTAL / VISUAL</b>	Revisión de mercancías, redacción de informes	Revisión de documentos, procesos. Realización de cálculos de impuestos.	Revisión de documentos, mercancías. Redacción de informes.	Con respecto al esfuerzo mental, este es requerido al realizar revisiones de documentos y mercancías, redacción	El esfuerzo mental y visual se refiere a la atención, concentración y energía nerviosa requerida primordialmente debido a la intensidad, continuidad y variedad de las funciones y actividades analíticas y lógicas, así como por la

				de informes y cálculos de impuestos.	complejidad de las mismas y el trabajo bajo presión.
--	--	--	--	--------------------------------------	--

PREGUNTA		ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	CONSOLIDACION	VALORACION
		JEFE DPTO CONTROL CENTRAL	JEFE DPTO. INVESTIGACION E INSPECCION	JEFE DPTO. INSPECTORIA MOVIL		
1.4 ¿A qué tipos de ambientes laborales (condiciones físicas y del entorno) están sometidos los puestos de su área de trabajo?	OFICINA	Parte del trabajo se realiza en la oficina (Redacción de informes) y otra en el terreno.	El 50% de la jornada es en oficina	Si	Según los entrevistados, una parte del trabajo se realiza en la oficina y la otra fuera de la oficina. Uno de los entrevistados indica que una de las funciones en la oficina es la redacción de los informes de las investigaciones. Un entrevistado menciona que el 50% de la jornada laboral se realiza en la oficina. El último entrevistado indicó que el trabajo si se realiza en oficina pero no argumentó su respuesta.	El ambiente laboral se refiere a las condiciones físicas del entorno en el cual se desarrollan las funciones y actividades del puesto. Es importante destacar que los puestos de las áreas se desempeñan en diferentes tipos de ambientes debido a la naturaleza investigativa y de seguimiento a los ilícitos arancelarios, razón por la cual deben integrarse con sus respectivos pesos en la estructura de factores que componen dichos puestos.
	INTEMPERIE	Algunos operativos son bajo el sol. También al detener y revisar medios de carga	Revisión de mercancías	Al realizar operativos, al dar seguimiento a los medios.	Existen trabajos que los puestos realizan a la intemperie. Algunos operativos son bajo el sol y también al detener y revisar medios de carga. Así mismo, al realizar revisiones de mercancía y dar seguimiento a los medios de transporte.	
	SEMI INTEMPERIE	Si	Si	Si	Los tres entrevistados coinciden en que se realizan trabajos en ambientes de semi intemperie.	
	LUGARES CERRADOS	Almacenes, bodegas, contenedores	Visita a los depósitos fiscales y bodegas	Almacenes, contenedores, barcos, vehículos grandes	Los lugares cerrados constituyen uno los ambientes de trabajo de los puestos según los entrevistados. Los ambientes cerrados son: almacenes, bodegas, contenedores de mercancía, depósitos fiscales, barcos y vehículos grandes.	

PREGUNTA		ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	CONSOLIDACION	VALORACION
		JEFE DPTO CONTROL CENTRAL	JEFE DPTO. INVESTIGACION E INSPECCION	JEFE DPTO. INSPECTORIA MOVIL		
	CALOR RADIANTE	Si	Si	Si (al revisar maquinaria especializada)	De acuerdo con los entrevistados, los puestos pueden ejercer funciones de revisión en condiciones de calor radiante al revisar maquinaria especializada. Dos de los entrevistados no argumentaron su afirmación.	
	FRIO INTENSO	Si	Si	Frigoríficos	Los puestos pueden estar expuestos a condiciones de frío intenso al revisar frigoríficos, de acuerdo con uno de los entrevistados. Dos de los entrevistados no argumentaron su afirmación.	
	PELIGROSIDAD ESTRUCTURAL	Si	Si	Ocasional, en los almacenes y bodegas	Según los entrevistados, existe exposición de los puestos a peligrosidad estructural al ejercer las funciones. Así mismo, esta condición está presente de forma ocasional en los almacenes y bodegas.	

PREGUNTA		ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	CONSOLIDACION	VALORACION
		JEFE DPTO CONTROL CENTRAL	JEFE DPTO. INVESTIGACION E INSPECCION	JEFE DPTO. INSPECTORIA MOVIL		
1.5 ¿A qué tipo de riesgos están sometidos los puestos de su área de trabajo?	RIESGOS MINIMOS Y COMUNES DEL ENTORNO	Si	Si	Si	Los puestos están sometidos a riesgos mínimos y comunes del entorno, de acuerdo con los entrevistados. Estos no argumentaron sus afirmaciones.	Los riesgos se refieren a la exposición a accidentes que puedan producir molestias graves o incapacidades físicas y mentales. Según los años de experiencia en el área de Recursos Humanos, se puede determinar que todos los puestos están sometidos a un nivel de riesgo mínimo en el desarrollo de sus funciones y tareas. La severidad de los riesgos aumenta a medida que las funciones son más complejas. En el caso de los puestos del área bajo estudio, la naturaleza investigativa y de neutralización a los ilícitos arancelarios conlleva la exposición a riesgos de daños a la integridad física de los ocupantes.
	ACCIDENTES O MOLESTIAS DE MENOR IMPORTANCIA	Si	Si	Si	Los accidentes o molestias de menor importancia son un riesgo que afecta a los puestos según los entrevistados. Estos no argumentaron sus afirmaciones.	
	ACCIDENTES O MOLESTIAS MODERADAS	Al realizar inspecciones de mercancías, pueden sufrir accidentes	Si	Si	Los entrevistados indican que los puestos bajo su mando están sometidos a accidentes o molestias moderadas. Uno de los	

PREGUNTA		ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	CONSOLIDACION	VALORACION
		JEFE DPTO CONTROL CENTRAL	JEFE DPTO. INVESTIGACION E INSPECCION	JEFE DPTO. INSPECTORIA MOVIL		
					entrevistados mencionó que el puesto se expone al riesgo al realizar inspecciones de mercancías. Dos de los entrevistados no argumentaron sus afirmaciones.	
	<b>ACCIDENTES O MOLESTIAS GRAVES</b>	Pueden ser objeto de violencia, agresiones o amenazas por la naturaleza "policial" en la lucha contra los ilícitos.	Durante visitas y revisiones a los almacenes fiscales. Riesgo de amenazas y daños físicos	Caídas, golpes, cortaduras, accidentes, riesgos a la integridad física	De acuerdo con los entrevistados, los accidentes o molestias graves a los que están sometidos los puestos son: violencia, agresiones, amenazas y daños físicos. Esto debido a la naturaleza policial e investigativa del trabajo en la lucha contra los ilícitos. Así mismo, están expuestos a caídas, golpes, cortaduras y accidentes.	

Anexo No.4 Matriz de Procesamiento y análisis de información de la ponderación de los factores en la entrevista

**Ponderación de requisitos intelectuales**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
30	1	<b>33.3</b>	33.3	33.3
35	1	<b>33.3</b>	33.3	66.7
40	1	<b>33.3</b>	33.3	100.0
<b>Total</b>	3	<b>100.0</b>	100.0	

**Ponderación de responsabilidades**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
30	3	<b>100.0</b>	100.0	100.0

### Ponderación de esfuerzos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
10	2	<b>67</b>	66.7	66.7
15	1	<b>33</b>	33.3	100.0
Total	3	<b>100.0</b>	100.0	

### Ponderación de condiciones de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
20	1	<b>33</b>	33.3	33.3
25	2	<b>67</b>	66.7	100.0
Total	3	<b>100.0</b>	100.0	

### Formación académica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
10	2	<b>67</b>	66.7	66.7
12	1	<b>33</b>	33.3	100.0
Total	3	<b>100.0</b>	100.0	

### Experiencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
8	1	<b>33</b>	33.3	33.3
10	2	<b>67</b>	66.7	100.0
Total	3	<b>100.0</b>	100.0	

### Iniciativa e ingenio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	1	<b>33.3</b>	33.3	33.3
4	1	<b>33.3</b>	33.3	66.7
5	1	<b>33.3</b>	33.3	100.0

Total	3	<b>100.0</b>	100.0	
-------	---	--------------	-------	--

### Aprendizaje organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
6	1	<b>33.3</b>	33.3	33.3
8	1	<b>33.3</b>	33.3	66.7
10	1	<b>33.3</b>	33.3	100.0
Total	3	<b>100.0</b>	100.0	

### Idiomas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	1	<b>33.3</b>	33.3	33.3
3	1	<b>33.3</b>	33.3	66.7
5	1	<b>33.3</b>	33.3	100.0
Total	3	<b>100.0</b>	100.0	

### Responsabilidad en procesos de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
8	2	<b>67</b>	66.7	66.7
10	1	<b>33</b>	33.3	100.0
Total	3	<b>100.0</b>	100.0	

### Información confidencial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
8	1	<b>33</b>	33.3	33.3
10	2	<b>67</b>	66.7	100.0
Total	3	<b>100.0</b>	100.0	

### Liderazgo y supervisión de personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	3	<b>100.0</b>	100.0	100.0

#### Relaciones internas y externas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
6	1	<b>33.3</b>	33.3	33.3
7	1	<b>33.3</b>	33.3	66.7
8	1	<b>33.3</b>	33.3	100.0
Total	3	<b>100.0</b>	100.0	

#### Autonomía

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	2	<b>67</b>	66.7	66.7
3	1	<b>33</b>	33.3	100.0
Total	3	<b>100.0</b>	100.0	

#### Responsabilidad por equipos de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	2	<b>67</b>	66.7	66.7
4	1	<b>33</b>	33.3	100.0
Total	3	<b>100.0</b>	100.0	

#### Esfuerzo físico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
5	2	<b>67</b>	66.7	66.7
6	1	<b>33</b>	33.3	100.0
Total	3	<b>100.0</b>	100.0	

#### Esfuerzo metal/visual

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

4	1	<b>33.3</b>	33.3	33.3
5	1	<b>33.3</b>	33.3	66.7
10	1	<b>33.3</b>	33.3	100.0
Total	3	<b>100.0</b>	100.0	

#### Ambiente de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
5	2	<b>67</b>	66.7	66.7
10	1	<b>33</b>	33.3	100.0
Total	3	<b>100.0</b>	100.0	

#### Riesgos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
15	2	<b>67</b>	66.7	66.7
20	1	<b>33</b>	33.3	100.0
Total	3	<b>100.0</b>	100.0	

Anexo No.5 Matriz de Procesamiento y análisis de información de la encuesta de satisfacción salarial

#### Su descriptor de puestos incluye todas sus tareas, funciones y responsabilidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Percepción desfavorable	2	<b>7</b>	6.7	6.7
Percepción ni favorable ni desfavorable	11	<b>37</b>	36.7	43.3
Percepción favorable	16	<b>53</b>	53.3	96.7
Percepción totalmente favorable	1	<b>3</b>	3.3	100.0
Total	30	<b>100.0</b>	100.0	

**Su superior inmediato realiza revisiones/evaluaciones regulares sobre su desempeño**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Percepción totalmente desfavorable	13	<b>43</b>	43.3	43.3
Percepción desfavorable	12	<b>40</b>	40.0	83.3
Percepción ni favorable ni desfavorable	5	<b>17</b>	16.7	100.0
<b>Total</b>	30	<b>100.0</b>	100.0	

**Cuenta con un trato justo por parte de su jefe**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Percepción totalmente desfavorable	5	<b>17</b>	16.7	16.7
Percepción desfavorable	12	<b>40</b>	40.0	56.7
Percepción ni favorable ni desfavorable	11	<b>37</b>	36.7	93.3
Percepción favorable	2	<b>7</b>	6.7	100.0
<b>Total</b>	30	<b>100.0</b>	100.0	

**Los objetivos que fija su jefe para su trabajo son razonables**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Percepción ni favorable ni desfavorable	8	<b>26.7</b>	26.7	26.7
Percepción favorable	21	<b>70.0</b>	70.0	96.7
Percepción totalmente favorable	1	<b>3.3</b>	3.3	100.0
<b>Total</b>	30	<b>100.0</b>	100.0	

**Su jefe no tiene favoritos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Percepción totalmente desfavorable	19	<b>63</b>	63.3	63.3
Percepción desfavorable	8	<b>27</b>	26.7	90.0
Percepción ni favorable ni desfavorable	3	<b>10</b>	10.0	100.0
<b>Total</b>	30	<b>100</b>	100.0	

**Su superior se interesa por su bienestar**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Percepción totalmente desfavorable	4	<b>13</b>	13.3	13.3
Percepción desfavorable	11	<b>37</b>	36.7	50.0
Percepción ni favorable ni desfavorable	15	<b>50</b>	50.0	100.0
<b>Total</b>	30	<b>100.0</b>	100.0	

### Su superior inmediato maneja sus asuntos laborales de manera satisfactoria

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Percepción totalmente desfavorable	1	<b>3</b>	3.3	3.3
Percepción desfavorable	9	<b>30</b>	30.0	33.3
Percepción ni favorable ni desfavorable	18	<b>60</b>	60.0	93.3
Percepción favorable	2	<b>7</b>	6.7	100.0
<b>Total</b>	30	<b>100.0</b>	100.0	

### Considera que hay un trato igualitario entre los empleados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Percepción totalmente desfavorable	18	<b>60.0</b>	60.0	60.0
Percepción desfavorable	9	<b>30.0</b>	30.0	90.0
Percepción ni favorable ni desfavorable	3	<b>10.0</b>	10.0	100.0
<b>Total</b>	30	<b>100.0</b>	100.0	

### La empresa le brinda una oportunidad de crecimiento salarial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Percepción totalmente desfavorable	8	<b>27</b>	26.7	26.7
Percepción desfavorable	13	<b>43</b>	43.3	70.0
Percepción ni favorable ni desfavorable	9	<b>30</b>	30.0	100.0
<b>Total</b>	30	<b>100.0</b>	100.0	

### El salario que recibe responde al trabajo que realiza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

Percepción totalmente desfavorable	10	<b>33</b>	33	33
Percepción desfavorable	18	<b>60</b>	60	93
Percepción ni favorable ni desfavorable	2	<b>7</b>	7	100
<b>Total</b>	30	<b>100</b>	100	

#### Está satisfecho con los beneficios económicos que recibe

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Percepción totalmente desfavorable	6	<b>20</b>	20	20
Percepción desfavorable	22	<b>73</b>	73	93
Percepción ni favorable ni desfavorable	2	<b>7</b>	7	100
<b>Total</b>	30	<b>100</b>	100	

#### La empresa se preocupa por intentar dar mayores y mejores beneficios a sus empleados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Percepción totalmente desfavorable	7	<b>23</b>	23	23
Percepción desfavorable	14	<b>47</b>	47	70
Percepción ni favorable ni desfavorable	9	<b>30</b>	30	100
<b>Total</b>	30	<b>100</b>	100	

#### La empresa tiene beneficios competentes en relación al mercado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Percepción totalmente desfavorable	2	<b>7</b>	6.7	6.7
Percepción desfavorable	12	<b>40</b>	40.0	46.7
Percepción ni favorable ni desfavorable	16	<b>53</b>	53.3	100.0
<b>Total</b>	30	<b>100</b>	100.0	

#### La empresa retribuye correctamente a los empleados con buen desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Percepción totalmente desfavorable	5	<b>17</b>	17	17
Percepción desfavorable	18	<b>60</b>	60	77
Percepción ni favorable ni desfavorable	7	<b>23</b>	23	100

<b>Total</b>	30	<b>100.0</b>	100.0
--------------	----	--------------	-------

**En la empresa valoran su trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Percepción totalmente desfavorable	4	<b>14</b>	13.3	13.3
Percepción desfavorable	10	<b>33</b>	33.3	46.7
Percepción ni favorable ni desfavorable	16	<b>53</b>	53.3	100.0
<b>Total</b>	30	<b>100.0</b>	100.0	

Anexo No.5 Hojas de Trabajo para valuación de puestos

**EMPRESA CONSULTORA DE SERVICIOS ARANCELARIOS**  
**HOJA DE TRABAJO PARA VALUACION DE PUESTOS**

Instrucciones: encierre en un círculo el grado correspondiente por cada sub factor seleccionado. A continuación, anote el valor del grado en la columna "VALORES TOTALES". Sume los valores totales para obtener el "TOTAL DE PUNTOS POR FACTOR" y anote el resultado. Obtenga el valor total del puesto sumando los totales de cada factor.

**Puesto a valorar:**

INSPECTOR MOVIL

**Nombre entrevistado:**

**Cargo entrevistado:**

JEFE DE DEPARTAMENTO DE INSPECTORIA MOVIL

FACTORES	PUNTUACIONES					
<b>1 - REQUISITOS INTELECTUALES</b>	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	VALORES TOTALES
1.1 - FORMACION ACADEMICA	10	20	30	40	50	50
1.2 - EXPERIENCIA	10	30	50			50
1.3 - APRENDIZAJE (ORGANIZACIONAL)	8	16	24	32	40	32
1.4 - INICIATIVA E INGENIO	4	12	20			20
1.5 - CONOCIMIENTO DE IDIOMAS EXTRANJEROS	3	7	11	15		11
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						<b>163</b>
<b>2 - RESPONSABILIDAD</b>	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	VALORES TOTALES
2.1 - NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN PROCESOS DE TRABAJO	10	20	30	40	50	50
2.2 - INFORMACION CONFIDENCIAL	9	21	33	45		45
2.3 - RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	7	14	21	28	35	35
2.4 - AUTONOMIA	2	6	10			6
2.5 - SOBRE EQUIPO DE TRABAJO	2	6	10			5
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						<b>141</b>
<b>3 - REQUISITOS FISICOS</b>	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	VALORES TOTALES
3.1 - FISICO	5	10	15	20	25	10
3.2 - MENTAL O VISUAL	7	14	21	28	35	21
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						<b>31</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	VALORES TOTALES
4.1 - AMBIENTE DE TRABAJO	7	14	21	28	35	28
4.1 - SEGURIDAD Y RIESGOS	16	32	48	64	80	80
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						<b>108</b>
<b>VALOR TOTAL DEL PUESTO DE TRABAJO</b>						<b>443</b>

**EMPRESA CONSULTORA DE SERVICIOS ARANCELARIOS**  
**HOJA DE TRABAJO PARA VALUACION DE PUESTOS**

Instrucciones: encierre en un círculo el grado correspondiente por cada sub factor seleccionado. A continuación, anote el valor del grado en la columna "VALORES TOTALES". Sume los valores totales para obtener el "TOTAL DE PUNTOS POR FACTOR" y anote el resultado. Obtenga el valor total del puesto sumando los totales de cada factor.

**Puesto a valorar:**

INVESTIGADOR ADUANERO

**Nombre entrevistado:**

JEFE DE DEPARTAMENTO DE CONTROL CENTRAL

**Cargo entrevistado:**

FACTORES	PUNTUACIONES					
<b>1 - REQUISITOS INTELECTUALES</b>	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	VALORES TOTALES
1.1 - FORMACION ACADEMICA	10	20	30	40	50	50
1.2 - EXPERIENCIA	10	30	50			50
1.3 - APRENDIZAJE (ORGANIZACIONAL)	8	16	24	32	40	24
1.4 - INICIATIVA E INGENIO	4	12	20			20
1.5 - CONOCIMIENTO DE IDIOMAS EXTRANJEROS	3	7	11	15		15
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						<b>159</b>
<b>2 - RESPONSABILIDAD</b>	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	VALORES TOTALES
2.1 - NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN PROCESOS DE TRABAJO	10	20	30	40	50	50
2.2 - INFORMACION CONFIDENCIAL	9	21	33	45		33
2.3 - RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	7	14	21	28	35	28
2.4 - AUTONOMIA	2	6	10			6
2.5 - SOBRE EQUIPO DE TRABAJO	2	6	10			2
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						<b>119</b>
<b>3 - REQUISITOS FISICOS</b>	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	VALORES TOTALES
3.1 - FISICO	5	10	15	20	25	5
3.2 - MENTAL O VISUAL	7	14	21	28	35	21
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						<b>26</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	VALORES TOTALES
4.1 - AMBIENTE DE TRABAJO	7	14	21	28	35	14
4.1 - SEGURIDAD Y RIESGOS	16	32	48	64	80	80
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						<b>94</b>
<b>VALOR TOTAL DEL PUESTO DE TRABAJO</b>						<b>398</b>

**EMPRESA CONSULTORA DE SERVICIOS ARANCELARIOS**  
**HOJA DE TRABAJO PARA VALUACION DE PUESTOS**

Instrucciones: encierre en un círculo el grado correspondiente por cada sub factor seleccionado. A continuación, anote el valor del grado en la columna "VALORES TOTALES". Sume los valores totales para obtener el "TOTAL DE PUNTOS POR FACTOR" y anote el resultado. Obtenga el valor total del puesto sumando los totales de cada factor.

**Puesto a valorar:**

AUDITOR OPERATIVO

**Nombre entrevistado:**

**Cargo entrevistado:**

JEFE DE DEPARTAMENTO CONTROL OPERATIVO

FACTORES	PUNTUACIONES					
<b>1 - REQUISITOS INTELECTUALES</b>	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	VALORES TOTALES
1.1 - FORMACION ACADEMICA	10	20	30	40	50	50
1.2 - EXPERIENCIA	10	30	50			30
1.3 - APRENDIZAJE (ORGANIZACIONAL)	8	16	24	32	40	32
1.4 - INICIATIVA E INGENIO	4	12	20			20
1.5 - CONOCIMIENTO DE IDIOMAS EXTRANJEROS	3	7	11	15		7
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						<b>139</b>
<b>2 - RESPONSABILIDAD</b>	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	VALORES TOTALES
2.1 - NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN PROCESOS DE TRABAJO	10	20	30	40	50	50
2.2 - INFORMACION CONFIDENCIAL	9	21	33	45		45
2.3 - RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	7	14	21	28	35	21
2.4 - AUTONOMIA	2	6	10			10
2.5 - SOBRE EQUIPO DE TRABAJO	2	6	10			10
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						<b>136</b>
<b>3 - REQUISITOS FISICOS</b>	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	VALORES TOTALES
3.1 - FISICO	5	10	15	20	25	10
3.2 - MENTAL O VISUAL	7	14	21	28	35	35
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						<b>45</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	VALORES TOTALES
4.1 - AMBIENTE DE TRABAJO	7	14	21	28	35	21
4.1 - SEGURIDAD Y RIESGOS	16	32	48	64	80	80
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						<b>101</b>
<b>VALOR TOTAL DEL PUESTO DE TRABAJO</b>						<b>421</b>

**EMPRESA CONSULTORA DE SERVICIOS ARANCELARIOS**  
**HOJA DE TRABAJO PARA VALUACION DE PUESTOS**

Instrucciones: encierre en un círculo el grado correspondiente por cada sub factor seleccionado. A continuación, anote el valor del grado en la columna "VALORES TOTALES". Sume los valores totales para obtener el "TOTAL DE PUNTOS POR FACTOR" y anote el resultado. Obtenga el valor total del puesto sumando los totales de cada factor.

<b>Puesto a valorar:</b>	INVESTIGADOR INTERNO
<b>Nombre entrevistado:</b>	
<b>Cargo entrevistado:</b>	JEFE DE DEPARTAMENTO INVESTIGACIONES E INSPECCIONES

FACTORES	PUNTUACIONES					
<b>1 - REQUISITOS INTELECTUALES</b>	<b>GRADO 1</b>	<b>GRADO 2</b>	<b>GRADO 3</b>	<b>GRADO 4</b>	<b>GRADO 5</b>	<b>VALORES TOTALES</b>
1.1 - FORMACION ACADEMICA	10	20	30	40	50	50
1.2 - EXPERIENCIA	10	30	50			50
1.3 - APRENDIZAJE (ORGANIZACIONAL)	8	16	24	32	40	24
1.4 - INICIATIVA E INGENIO	4	12	20			20
1.5 - CONOCIMIENTO DE IDIOMAS EXTRANJEROS	3	7	11	15		7
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						<b>151</b>
<b>2 - RESPONSABILIDAD</b>	<b>GRADO 1</b>	<b>GRADO 2</b>	<b>GRADO 3</b>	<b>GRADO 4</b>	<b>GRADO 5</b>	<b>VALORES TOTALES</b>
2.1 - NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN PROCESOS DE TRABAJO	10	20	30	40	50	50
2.2 - INFORMACION CONFIDENCIAL	9	21	33	45		33
2.3 - RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	7	14	21	28	35	35
2.4 - AUTONOMIA	2	6	10			10
2.5 - SOBRE EQUIPO DE TRABAJO	2	6	10			6
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						<b>134</b>
<b>3 - REQUISITOS FISICOS</b>	<b>GRADO 1</b>	<b>GRADO 2</b>	<b>GRADO 3</b>	<b>GRADO 4</b>	<b>GRADO 5</b>	<b>VALORES TOTALES</b>
3.1 - FISICO	5	10	15	20	25	15
3.2 - MENTAL O VISUAL	7	14	21	28	35	28
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						<b>43</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	<b>GRADO 1</b>	<b>GRADO 2</b>	<b>GRADO 3</b>	<b>GRADO 4</b>	<b>GRADO 5</b>	<b>VALORES TOTALES</b>
4.1 - AMBIENTE DE TRABAJO	7	14	21	28	35	21
4.1 - SEGURIDAD Y RIESGOS	16	32	48	64	80	80
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						<b>101</b>
<b>VALOR TOTAL DEL PUESTO DE TRABAJO</b>						<b>429</b>

**EMPRESA CONSULTORA DE SERVICIOS ARANCELARIOS**  
**HOJA DE TRABAJO PARA VALUACION DE PUESTOS**

Instrucciones: encierre en un círculo el grado correspondiente por cada sub factor seleccionado. A continuación, anote el valor del grado en la columna "VALORES TOTALES". Sume los valores totales para obtener el "TOTAL DE PUNTOS POR FACTOR" y anote el resultado. Obtenga el valor total del puesto sumando los totales de cada factor.

<b>Puesto a valorar:</b>	ASISTENTE EJECUTIVO
<b>Nombre entrevistado:</b>	
<b>Cargo entrevistado:</b>	JEFE DE DEPARTAMENTO DE CONTROL CENTRAL

FACTORES	PUNTUACIONES					
<b>1 - REQUISITOS INTELECTUALES</b>	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	VALORES TOTALES
1.1 - FORMACION ACADEMICA	10	20	30	40	50	30
1.2 - EXPERIENCIA	10	30	50			10
1.3 - APRENDIZAJE (ORGANIZACIONAL)	8	16	24	32	40	16
1.4 - INICIATIVA E INGENIO	4	12	20			4
1.5 - CONOCIMIENTO DE IDIOMAS EXTRANJEROS	3	7	11	15		3
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						<b>63</b>
<b>2 - RESPONSABILIDAD</b>	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	VALORES TOTALES
2.1 - NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN PROCESOS DE TRABAJO	10	20	30	40	50	20
2.2 - INFORMACION CONFIDENCIAL	9	21	33	45		33
2.3 - RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	7	14	21	28	35	14
2.4 - AUTONOMIA	2	6	10			2
2.5 - SOBRE EQUIPO DE TRABAJO	2	6	10			2
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						<b>71</b>
<b>3 - REQUISITOS FISICOS</b>	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	VALORES TOTALES
3.1 - FISICO	5	10	15	20	25	10
3.2 - MENTAL O VISUAL	7	14	21	28	35	28
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						<b>38</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	VALORES TOTALES
4.1 - AMBIENTE DE TRABAJO	7	14	21	28	35	7
4.1 - SEGURIDAD Y RIESGOS	16	32	48	64	80	16
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						<b>23</b>
<b>VALOR TOTAL DEL PUESTO DE TRABAJO</b>						<b>195</b>

**EMPRESA CONSULTORA DE SERVICIOS ARANCELARIOS**  
**HOJA DE TRABAJO PARA VALUACION DE PUESTOS**

Instrucciones: encierre en un círculo el grado correspondiente por cada sub factor seleccionado. A continuación, anote el valor del grado en la columna "VALORES TOTALES". Sume los valores totales para obtener el "TOTAL DE PUNTOS POR FACTOR" y anote el resultado. Obtenga el valor total del puesto sumando los totales de cada factor.

**Puesto a valorar:**

CONDUCTOR DE TRANSPORTE

**Nombre entrevistado:**

**Cargo entrevistado:**

JEFE DE DEPARTAMENTO DE CONTROL CENTRAL

FACTORES	PUNTUACIONES					VALORES TOTALES
	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	
<b>1 - REQUISITOS INTELECTUALES</b>						
1.1 - FORMACION ACADEMICA	10	20	30	40	50	20
1.2 - EXPERIENCIA	10	30	50			30
1.3 - APRENDIZAJE (ORGANIZACIONAL)	8	16	24	32	40	16
1.4 - INICIATIVA E INGENIO	4	12	20			4
1.5 - CONOCIMIENTO DE IDIOMAS EXTRANJEROS	3	7	11	15		3
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						<b>73</b>
<b>2 - RESPONSABILIDAD</b>						
2.1 - NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN PROCESOS DE TRABAJO	10	20	30	40	50	30
2.2 - INFORMACION CONFIDENCIAL	9	21	33	45		9
2.3 - RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	7	14	21	28	35	7
2.4 - AUTONOMIA	2	6	10			2
2.5 - SOBRE EQUIPO DE TRABAJO	2	6	10			10
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						<b>58</b>
<b>3 - REQUISITOS FISICOS</b>						
3.1 - FISICO	5	10	15	20	25	20
3.2 - MENTAL O VISUAL	7	14	21	28	35	35
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						<b>55</b>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>						
4.1 - AMBIENTE DE TRABAJO	7	14	21	28	35	14
4.1 - SEGURIDAD Y RIESGOS	16	32	48	64	80	80
<b>TOTAL DE PUNTOS DEL FACTOR</b>						<b>94</b>
<b>VALOR TOTAL DEL PUESTO DE TRABAJO</b>						<b>280</b>