

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Universidad de El Salvador

Hacia la libertad por la cultura

**“MODELO REGULADOR DEL SISTEMA RETRIBUTIVO PARA ESTABLECER
ASIGNACIONES SALARIALES POR ASCENSOS DE CATEGORÍAS A LOS
EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ACEVEDO FLORES, INGRID NATALI.

LEÓN SALMERÓN, ANMY NOHEMY.

RODRÍGUEZ LÓPEZ, KARLA ELIZABETH.

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE DE 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Secretaria General : Dra. Ana Leticia Zavala de Amaya

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Tribunal Calificador : Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez

Lic. Alfonso López Ortiz (Docente Asesor)

Octubre de 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a Dios y a la Virgen Santísima por ser la fuente de luz que ilumina mi entendimiento para aprender y contestar bien permitiéndome alcanzar con su bendición un éxito más en mi vida. **A mis queridos padres:** Marta Miriam de Acevedo y Lázaro Acevedo por su amor, apoyo, consejos y fortaleza que me brindaron para continuar con mi carrera profesional. **A mis hermanas y hermano** por animarme siempre. **A mi tía:** Rubí Flores de Vela por su apoyo en mis actividades académicas y su solidaridad. **A mis compañeras de trabajo y amigas:** Anny y Karla por compartir sus conocimientos, paciencia, comprensión, amistad respeto y dedicación para alcanzar nuestra meta. **A mi familia y amigos** quienes son una bendición de Dios y nunca dejaron de creer en mí. Gracias a todos y bendiciones por siempre.*

Ingrid Acevedo

***A Dios Todopoderoso** que me dió la oportunidad y la sabiduría para emprender, ser constante a pesar de los momentos difíciles y así terminar con éxito esta meta en mi vida profesional. **A mis padres:** Argelio León y Elísa Salmerón quienes con su amor, comprensión y paciencia me han apoyado en todo momento y que son una bendición. **A mis hermanos:** José y Rosi León, quienes me brindaron su apoyo cuando más lo necesite. **A mis compañeras y amigas:** Ingrid Acevedo y Karla Rodríguez, que fueron comprensivas y perseverantes en la realización de este trabajo de graduación. Dios los bendiga a todos.*

Anny Noheemy León Salmerón

*Le doy Gracias a Dios por haberme permitido culminar una etapa más de mi vida, por la sabiduría, fortaleza, confianza y bendiciones que me dió para lograr ésta gran meta, que es terminar mi carrera. **A mis padres:** Silvia López y Lucas Rodríguez por su sacrificio, esfuerzo, dedicación, paciencia, amor; por ser ejemplos a seguir y por todos los principios y valores que me inculcaron. **A mi hermana** Silvia Rodríguez que siempre estuvo a mi lado. **A mi novio** César González por apoyarme siempre, escucharme y darme palabras de aliento. **A mis compañeras de trabajo de investigación:** Ingrid Acevedo y Anny León por su apoyo y comprensión. Agradezco en general a todas las personas que directa o indirectamente me han apoyado en este logro.*

Karla Elizabeth Rodríguez López

A nuestro Docente Asesor: Lic. Alfonso López Ortiz, que con su sabiduría y conocimientos nos orientó y guió. Le damos gracias por su dedicación, esfuerzo, confianza, paciencia y por todos los conocimientos que nos enseñó durante el desarrollo del Trabajo de Investigación. También agradecemos a Lic. Rafael Aristides Campos su paciencia y colaboración por ayudarnos a alcanzar nuestro objetivo.

Ingrid, Anny y Karla

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL MUNICIPIO, ALCALDÍA Y MODELO REGULADOR DEL SISTEMA RETRIBUTIVO PARA ESTABLECER ASIGNACIONES SALARIALES POR ASCENSOS DE CATEGORÍAS A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO	
A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE CUSCATANCINGO	1
1. Antecedentes históricos	1
2. Ubicación Geográfica	2
3. Población	2
4. Caracterización	3
a) Producción agropecuaria	3
b) Industria y comercio	3
c) Hidrografía	3
B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO	3
1. Antecedentes de la Alcaldía	3
2. Misión y Visión	3
3. Valores Institucionales	4
4. Objetivos	4
5. Servicios Básicos que proporciona la Alcaldía	4
6. Estructura Organizativa	5
7. Funciones Principales	6
8. Base Legal de la Municipalidad	8

a)	Constitución de la República de El Salvador	8
b)	Código Municipal de El Salvador	9
c)	Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador	10
d)	Ley General Tributaria Municipal de El Salvador	11
e)	Ley Reguladora del Endeudamiento Público Municipal de El Salvador	11
f)	Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social (FODES)	11
g)	Ley de Adquisiciones Y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)	12
h)	Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES)	13
i)	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)	14
C.	GENERALIDADES DEL MODELO REGULADOR DEL SISTEMA RETRIBUTIVO	15
1.	Modelo	15
a)	Definición	15
b)	Características de un modelo	15
c)	Tipos de modelos	15
2.	Regulador	16
a)	Definición	16
3.	Modelo Regulador	16
a)	Definición	16
4.	Sistema	16
a)	Definición	16
b)	Objetivos del Sistema	17
c)	Características de los sistemas	17

d)	Clasificación de los sistemas	17
e)	Componentes de un Sistema	19
f)	Elementos de un sistema	19
5.	Retributivo	20
a)	Definición	20
b)	Elementos retributivos	20
6.	Sistema Retributivo	21
a)	Definición	21
b)	Objetivos del sistema de retribución	21
c)	Tipos de sistema retributivos	22
7.	Metodología del análisis del sistema retributivo	23
8.	Política Retributiva	23
a)	Definición	23
b)	Importancia de la Política Retributiva	24
c)	Factores que pueden determinar la política retributiva de la empresa	24
d)	Características de la Política Retributiva	25
e)	Objetivos principales de la Política Retributiva	25
f)	Herramientas de medida para la política retributiva	27
g)	Implantación de la política retributiva	30
h)	Política de revisión salarial	31
9.	Modelo Regulador del Sistema Retributivo	32
a)	Definición	32
b)	Elementos necesarios para establecer un Modelo Regulador del Sistema Retributivo	32
D.	GENERALIDADES DE ASIGNACIONES SALARIALES POR ASCENSOS DE CATEGORÍAS	34

1. Salario	34
a) Definición	34
b) Importancia del salario	35
c) Clasificación del salario	37
2. Asignaciones salariales	39
a) Metodología de la asignación salarial	39
3. Ascensos de categorías	41
a) Definición	41
4. Asignaciones de salarios por ascensos de categorías	41
a) Definición	41
5. Base legal para las asignaciones salariales por ascensos de categorías	41
a) Constitución de la República de El Salvador	41
b) Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador	42
6. Ámbito de aplicación	43
7. Estructura del sistema retributivo	44
8. Consideraciones para el ascenso de categorías	46
9. Categorías y mejoras salariales por niveles funcionariales	47

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA RETRIBUTIVO, LAS ASIGNACIONES SALARIALES POR ASCENSOS DE CATEGORÍAS Y MEJORA SALARIAL A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	51
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	51
1. GENERAL	51
2. ESPECÍFICOS	51

C.	MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN	52
1.	MÉTODO	52
a)	Método Analítico	52
b)	Método Sintético	52
2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	52
3.	TIPO DE DISEÑO	53
4.	FUENTES DE INFORMACIÓN	53
a)	Fuentes Primarias	53
b)	Fuentes secundarias	53
5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	53
a)	Técnicas	53
i.	Encuesta	53
ii.	Entrevista	54
b)	Instrumentos	54
i)	Cuestionario	54
ii)	Guía de la entrevista	54
6.	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	54
7.	UNIDADES DE ANÁLISIS	54
a)	Objeto de estudio	54
b)	Unidades de estudio	55
8.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	55
a)	Universo	55
b)	Muestra	55
a.	Cálculo de la muestra	55
9.	DISTRIBUCIÓN PROPORCIONAL DE LA MUESTRA	57

10.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	57
11.	TABULACIÓN DE DATOS	58
12.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	58
D.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO	58
a)	Generalidades	58
b)	Sistema Retributivo	58
c)	Asignaciones Salariales	60
d)	Ascensos de Categorías	61
e)	Mejora Salarial	62
f)	Análisis FODA	64
E.	ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	66
1.	Alcances	66
2.	Limitaciones	66
F.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
CAPÍTULO III		
PROPUESTA DE UN MODELO REGULADOR DEL SISTEMA RETRIBUTIVO PARA ESTABLECER ASIGNACIONES SALARIALES POR ASCENSOS DE CATEGORÍAS A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO		
A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	69
B.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	69
1.	GENERAL	69
2.	ESPECÍFICOS	69
C.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	70
D.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	72
1.	Introducción	72

2.	Objetivos	72
a)	Objetivo General	72
b)	Objetivos Específicos	72
3.	Base Legal	73
a)	Constitución de la República de El Salvador	73
b)	Ley de la Carrera Administrativa Municipal	73
4.	Referencia sobre Sistema Retributivo	74
5.	Ámbito de Aplicación	77
6.	Estructura propuesta del Sistema Retributivo	79
7.	Criterios y Condiciones para la Operación del Sistema Retributivo	84
8.	Procedimiento para el Ascenso de Categorías y Mejora Salarial por Niveles Funcionariales	85
9.	Mejoras Salariales por Niveles Funcionariales y Categorías	88
10.	Escalas Salariales por Niveles Funcionariales	89
11.	Opciones de Incentivos y Reconocimientos No Monetarios	92
12.	Revisión y Actualización	94
E.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	95
1.	PRESENTACIÓN	95
2.	ORGANIZACIÓN.	95
F.	CRONOGRAMA	100
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
	ANEXOS	

RESUMEN

La Alcaldía Municipal de Cuscatancingo fue constituida en el año 1903, su administración se enfoca en realizar trabajo con honestidad y transparencia; su principal meta es buscar el desarrollo. A la vez se preocupa por el bienestar de los empleados al considerar que es el recurso más importante de la Institución, por lo que ante la ausencia de un modelo que regule el sistema retributivo, surge la necesidad de crearlo conforme lo establece la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

El objetivo del trabajo de investigación es proponer un modelo que regule el sistema retributivo para establecer asignaciones salariales por ascensos de categorías y mejoras de remuneración a los trabajadores.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó los métodos analítico y sintético, el tipo explicativo, con un tipo de diseño no experimental porque no se manipularon las variables; a la vez fue necesario utilizar las técnicas como la encuesta dirigida a los empleados y entrevista al gerente administrativo-financiero. Se consideró el universo de estudio el total de empleados que laboran en la Alcaldía y con una muestra representativa de 74 participantes distribuidos en los 4 niveles funcionariales (nivel de dirección, soporte administrativo, técnico y operativo).

Todo lo anterior contribuyó a realizar el diagnóstico de la situación actual de las asignaciones, ascensos de categorías y mejoras salariales de la Institución. Asimismo se establecen las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Conclusiones

1. La Alcaldía de Cuscatancingo no posee un sistema retributivo formal como lo estipula la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
2. La mayoría de trabajadores desconocen cómo está compuesta su remuneración y qué procedimiento debe seguir para aspirar a un ascenso o una mejora salarial.
3. La Alcaldía asigna los salarios a los empleados de los niveles funcionariales de: Dirección, Soporte Administrativo, Técnico y Operativo, con base en el Manual de Política y Escalafón Salarial, y de acuerdo a la factibilidad económica.
4. Los empleados reciben aparte de su retribución salarial, otras prestaciones adicionales a la ley e incentivos que se consideran son buenos, lo cual indica que en su mayoría está conforme con la remuneración que le otorgan por su trabajo.

Recomendaciones

1. Se le recomienda a la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo implementar un modelo que regule el sistema retributivo como lo establece la Ley de la Carrera Administrativa.
2. Se recomienda difundir la información que contiene el modelo de tal forma que los empleados puedan conocer los procedimientos que deben seguir para aspirar a un ascenso o una mejora salarial.
3. La Alcaldía debe compartir información con sus empleados acerca de los factores que considera para asignar salarios, puesto que ellos creen que se hace únicamente por factibilidad económica, lo cual desmotiva en el comportamiento y desempeño de sus labores.
4. Se sugiere a la Alcaldía, mantener las prestaciones adicionales e incentivos que proporcionan a los empleados, para generar confianza, motivación, seguridad en el puesto de trabajo, de este modo propiciará un mejor rendimiento en sus labores y fidelidad al mantenerse dentro de la institución.

INTRODUCCIÓN

El sistema retributivo en general, constituye un elemento de modernización y transparencia en la administración de los incentivos y mejoras salariales que impulsa progresivamente la municipalidad. Es por ello que surge como una necesidad que radica en proporcionar una herramienta técnica administrativa que sirva como apoyo y guía, y su aplicación brindará pautas y orientación al personal de la institución. Lo que generará una eficiente administración de los recursos con que cuenta.

Por lo tanto, en este documento se ha desarrollado la investigación titulada “Modelo Regulator del Sistema Retributivo para establecer asignaciones salariales por ascensos de categorías a los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo departamento de San Salvador”. El cual ha sido elaborado tomando como punto de partida la Ley de Carrera Administrativa Municipal. La finalidad del modelo es dar a conocer los procedimientos, criterios y condiciones para la operación, opciones de incentivos y reconocimientos no monetarios de acuerdo a la realidad administrativa, técnica y financiera.

El documento cuenta al mismo tiempo con bases que brindarán equidad y motivación para todo el personal por contar con una normativa validada y legal sobre la administración de salarios de la Municipalidad. El diseño del modelo aportará grandes beneficios, puesto que se contará con una herramienta que les contribuya y facilite la toma de decisiones; dado que se establecerán normas y procedimientos en los niveles de dirección, técnico, apoyo administrativo y operativo.

En el capítulo I, se presenta el marco teórico de referencia que sustenta las generalidades del municipio, alcaldía, su base legal y el modelo regulador del sistema retributivo para establecer asignaciones salariales por ascensos de categorías a los empleados de la Municipalidad de Cuscatancingo. A partir de ahí se concretan los factores determinantes del sistema retributivo, distinguiendo los factores internos organizacionales, externos del mercado e individuales del empleado.

Mientras tanto, en el capítulo II se realizó un diagnóstico de las condiciones en que se encuentran las asignaciones salariales por ascensos de categorías y aumentos de salarios a los trabajadores. Además dentro de éste se muestran los métodos, técnicas e instrumentos de investigación utilizados, con el fin de determinar la situación actual

de la aplicación del sistema retributivo, de los cuales se obtuvo información básica que permitió realizar una evaluación precisa, que permitió identificar el criterio de los empleados en cuanto a su conformidad dentro de la Municipalidad. Por consiguiente se señala la importancia y los objetivos de dicha investigación.

Finalmente, el capítulo III, da a conocer la propuesta de un Modelo Regulador del Sistema Retributivo, que consiste en una herramienta técnico-administrativa para la asignación de salarios por ascensos de categoría a sus empleados, permitiendo el control y ordenamiento institucional de los recursos utilizados en las opciones de ascensos de categorías y mejora salarial que se realizan; y que conforme a ello contribuya a fomentar la equidad en cuanto a evaluar las remuneraciones que cada empleado merece, generando así conformidad en los mismos, que con el paso del tiempo retribuirán fidelidad laboral a la Alcaldía Municipal y mejor desempeño en sus funciones.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL MUNICIPIO, ALCALDÍA Y MODELO REGULADOR DEL SISTEMA RETRIBUTIVO PARA ESTABLECER ASIGNACIONES SALARIALES POR ASCENSOS DE CATEGORÍAS A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.

A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE CUSCATANCINGO

1. Antecedentes históricos

Cuscatancingo fue municipio del departamento de San Salvador, del 12 de junio de 1824 al 28 de enero de 1835, Y durante ese lapso sufrió mucho a consecuencia del sitio que en 1828, puso el ejército federal a la ciudad de San Salvador y el ejército salvadoreño a los sitiadores en Mejicanos.

En efecto: Cuscatancingo fue incendiado por los contendientes casi totalmente, perdiéndose en esta catástrofe los títulos ejidales de la población extendida por el rey de España y otros tesoros históricos. A raíz de este suceso la mayoría de sus vecinos se refugió en las faldas del volcán de San Salvador y después vivieron dispersos sin retornar nunca a sus viejos hogares.

Desde el 8 de enero de 1835 hasta el 30 de julio de 1839, perteneció al Distrito Federal de la República de Centroamérica. Por Decreto Legislativo del 28 de febrero de 1901, se extinguió el municipio de Cuscatancingo y esta antiquísima población se anexó a la ciudad de San Salvador, en concepto de barrio. La anterior disposición del gobierno motivó una fuerte y acalorada protesta de parte de los vecinos de Cuscatancingo, quienes durante la administración de don Pedro José Escalón, consiguieron que el poblado referido se erigiera nuevamente en pueblo. Según Decreto Legislativo No. 858 de fecha 24 de octubre de 1996 y publicado en el Diario Oficial No. 217 de fecha 18 de noviembre del mismo año, se le otorgó a la villa de Cuscatancingo, el título de ciudad.¹

¹ <http://www.fisdI.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/san-salvador/647.html>

2. Ubicación Geográfica

Cuscatancingo está limitado por los siguientes municipios: Apopa, Ciudad Delgado, San Salvador y Mejicanos.

Cuscatancingo Mapa de ubicación (San Salvador, El Salvador)²



Fuente: Mapa satelital de Cuscatancingo de google map 2014.

Cuscatancingo es un municipio del Distrito y Departamento de San Salvador , que se sitúa a 3.0 kilómetros de éste.

Sus calles son pavimentadas y algunas de tierra, siendo las más importantes: La Central y El Calvario. Y sus fiestas patronales son celebradas año con año el 8 de diciembre en honor a la Inmaculada Concepción de María.³

3. Población⁴

El municipio cuenta con una población urbana de 66,400 habitantes, de ellos 35,618 son mujeres y 30,782 son hombres.

² <http://es.weather-forecast.com/locations/Cuscatancingo>

³ <http://www.fisd.l.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/san-salvador/647.html>

⁴ VI Censo de Población y V de Vivienda, Ministerio de Economía, Dirección de General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), 2007.

4. Caracterización

a) Producción agropecuaria

Los productos agrícolas más cultivados en el municipio son: café, cereales, caña de azúcar, yuca, hortalizas y frutas. En el rubro pecuario existe la crianza de ganado vacuno, porcino y mular; así como aves de corral.

b) Industria y comercio

La principal industria del municipio lo constituye la fabricación de ladrillos y tejas de barro, escobas, productos lácteos, maicena, fábrica de azulejos, pasta de zapatos, champú y telas de algodón. En el comercio local existen almacenes, ferreterías, farmacias, pupuserías, tiendas y otros pequeños negocios. Su comercialización la realiza con las cabeceras municipales de: Ciudad Delgado, Mejicanos, Apopa, Ayutuxtepeque, San Salvador y otras.

c) Hidrografía

Riegan el municipio los ríos: Arenal, Mariona, Tomayate, Chagüite, San Antonio y Urbina; la quebrada Barranca Honda. Su río principal es San Antonio.

B. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO

1. Antecedentes de la Alcaldía

La Alcaldía Municipal de Cuscatancingo fue creada en 1903. Para el período 2006-2015, este municipio ha sido gobernado por el partido político frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional conocido por sus siglas como F.M.L.N., su alcalde Doctor Jaime Alberto Recinos. Al año 2014 se encuentra en su tercer periodo al frente de la municipalidad ya que fue reelecto en los comicios municipales del año 2012.⁵

2. Misión y Visión⁶

MISIÓN: “Somos una administración municipal basada en principios y valores; con proyección humana e inclusión a los diferentes sectores, para contribuir a mejorar la calidad de vida y el desarrollo integral de la población”.

⁵ Revista Cuscatancingo “Fiestas Patronales 2008”, facilitada por la Alcaldía de Cuscatancingo.

⁶ http://www.cuscatancingo.gob.sv/2_3_mision.html

VISIÓN: “Ser una institución rectora, fuerte e integrada, moderna; que brinde atención a las expectativas de la población, con honestidad y transparencia; promoviendo la participación ciudadana con equidad de género. Mejorando la gestión de riesgo y promoviendo la armonía con el medio ambiente”.

3. Valores Institucionales

- ✓ Honestidad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Empatía
- ✓ Equidad
- ✓ Transparencia
- ✓ Democracia Participativa

4. Objetivos

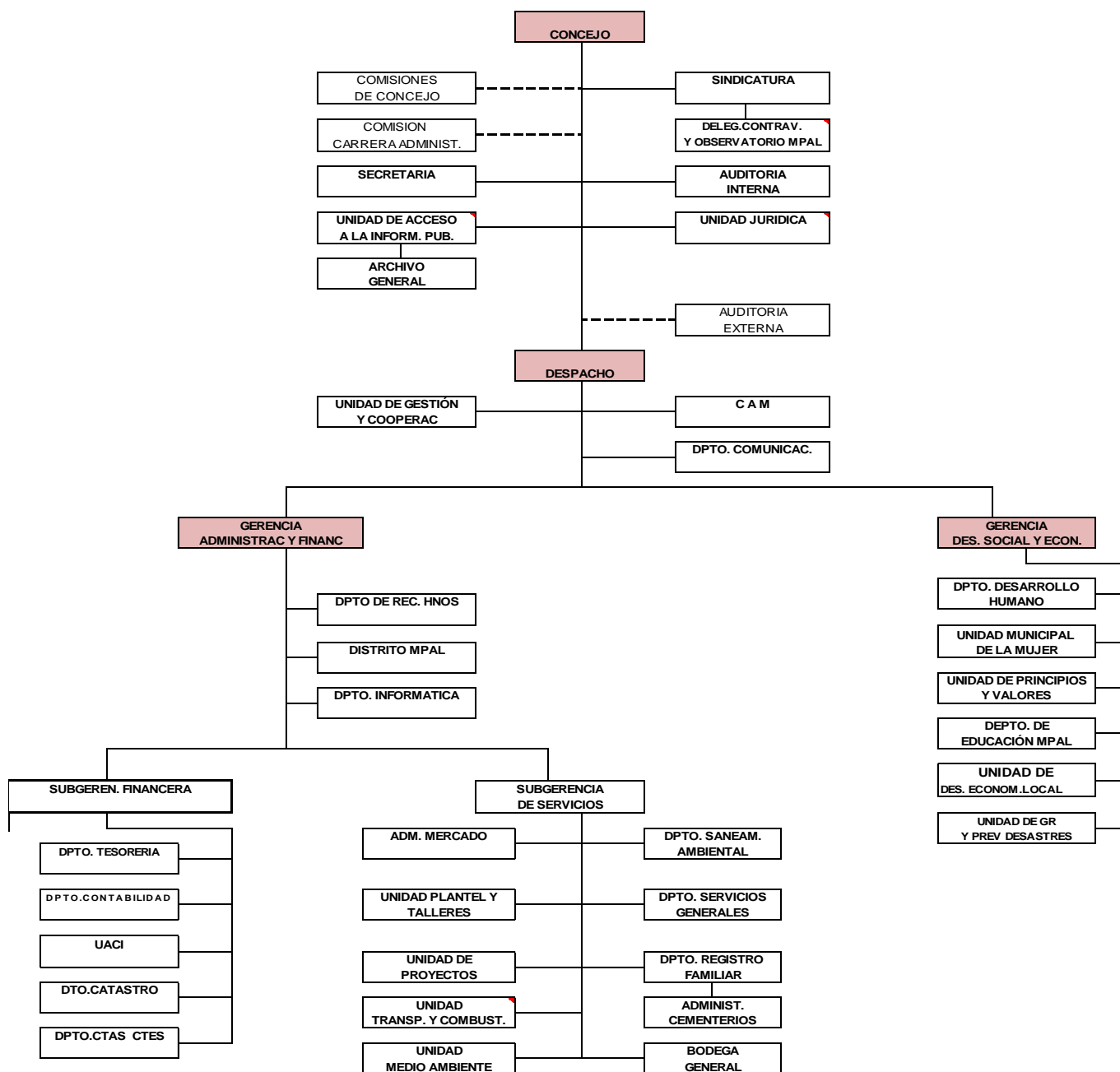
- ✓ Lograr niveles de productividad aceptables de acuerdo a los recursos asignados.
- ✓ Cumplir con las leyes y normas establecidas por instituciones como los Ministerios de trabajo y Hacienda.
- ✓ Hacer atractivo el municipio para la inversión de la industria y el comercio.
- ✓ Desarrollar proyectos que mejoren la calidad de vida de la ciudadanía.

5. Servicios Básicos que proporciona la Alcaldía

- ✓ Alumbrado público, pavimento
- ✓ Registro del estado familiar
- ✓ Barrido de calles
- ✓ Recolección de basura
- ✓ Disposición final de desechos sólidos

6. Estructura Organizativa

A continuación se muestra el Organigrama de Puestos de Trabajo de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo para el año de 2014.



Fuente: Licda. Paola de Évora, jefa del departamento de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

7. Funciones Principales⁷

Concejo Municipal: es la autoridad máxima de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo y está formada por un Alcalde, un Síndico y ocho Concejales; sus principales funciones son de acuerdo a los artículos 30 y 31 del Código Municipal:

- ✓ Dirigir, coordinar, administrar, apoyar, supervisar y evaluar la gestión, con su carácter de Ejecutivo son encomendadas al Alcalde Municipal.
- ✓ Elaborar y controlar la ejecución del plan y los programas de desarrollo local. Asimismo llevar el control adecuado de los bienes del municipio.

Comisiones del Concejo: entre las funciones principales están:

- ✓ Asesorar al Concejo Municipal, sobre los aspectos correspondientes y propios de cada comisión.
- ✓ Ejercer la acción de supervisión y de control de la ejecución de programas y/o proyectos al Concejo Municipal.

Sindicatura: según el artículo 51 del Código Municipal le confiere al Síndico:

- ✓ Asesorar al Concejo, Alcalde, y demás miembros que conforman la dirección superior dentro de la Administración Municipal.
- ✓ Revisar cada uno de los comprobantes de pago, aprobados por el Concejo Municipal, a fin de asegurar la legalidad de los mismos y que estos cumplan con los requisitos legales correspondientes.

Auditoría Interna: su función principal es la de revisar y evaluar la efectividad del control interno del sistema de contabilidad y los cambios de éste.

Despacho Municipal: la principal función es la de representar legal y administrativamente al municipio así como dictar políticas de gestión municipal y elaborar los planes de trabajo en cooperación con las diferentes unidades.

Gerencia General: su función principal es la de garantizar una adecuada gestión administrativa acorde a las políticas, ordenanza y acuerdos del Concejo Municipal. Así mismo administrando los recursos humanos de la Alcaldía por medio de la elaboración, planificación y organización de los métodos de trabajo.

Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM): tiene como función principal el resguardo del patrimonio de la comuna y la de brindar seguridad en las instalaciones de la Alcaldía y en los edificios propiedad de la misma.

⁷ Fuente: Manual de Organización de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, 2009.

Unidad de Principios y Valores: se encarga de la promoción de valores entre la población.

Unidad de Gestión y Cooperación: se encarga de gestionar ayuda de diversa índole como actividades sociales, capacitaciones, adquisición de bienes, entre otros.

Unidad Ambiental: es la encargada de otorgar permisos para actividades que afecten el medio ambiente como la tala de árboles.

Recurso Humano: su función principal es la de llevar el control, la selección y contratación de personal para garantizar una adecuada dotación del mismo.

Catastro: es la unidad encargada de verificar que se cumplan las diferentes normativas de ordenamiento y desarrollo urbano.

Cuentas Corrientes: su función principal es la recepción y control del pago de impuestos municipales y otorgación de solvencia de pagos municipal.

Tesorería: se encarga de la recepción de lo recaudado en concepto de impuestos municipales y de la emisión de cheques y pagos de bienes adquiridos por la comuna.

Registro Familiar: su función principal es la de elaborar el asentamiento de personas recién nacidas en el municipio, además de la emisión de partidas de nacimiento y partidas de defunción, de matrimonio, carnet de minoridad, entre otros.

Servicios Generales: proporcionar los diferentes servicios para un adecuado ambiente de trabajo en las instalaciones de la alcaldía.

Distrito Municipal: brindar los servicios municipales descentralizados a la población.

UACI: es la unidad encargada de llevar el control de inventarios de forma que se cubran oportunamente las necesidades del personal administrativo de la Alcaldía. Además de los procesos de adquisición de bienes y servicios de forma que se cumpla con los planteamientos presupuestarios y la ley de Adquisiciones y Contrataciones.

Contabilidad: unidad encargada de garantizar la oportunidad, veracidad y confiabilidad de los Estados Financieros y control presupuestario.

Informática: proveer y dar mantenimiento a los equipos y sistemas de cómputo de la institución.

Mantenimiento y Logística Interna: se encarga del mantenimiento de equipo e instalaciones, la logística para el traslado de materiales y maquinaria a los proyectos en la Alcaldía.

El Departamento encargado de desarrollar los programas sociales en el Municipio de Cuscatancingo es:

Departamento de Desarrollo Humano: su función principal es la coordinación con las comunidades para gestionar y desarrollar programas de interés social, de infraestructura, salud y otros .

8. Base Legal de la Municipalidad

La Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, como toda entidad gubernamental, debe ser regida por reglamentos o base legal que la ampare, tanto a la entidad como a los empleados de la misma.

a) Constitución de la República de El Salvador⁸

Establece en los artículos siguientes lo relacionado a las municipalidades:

Art. 202.- Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población.

Art. 203.- Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Art. 205.- Ninguna ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales.

Art. 206.- Los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el Concejo Municipal respectivo; y las Instituciones del Estado deberán colaborar con la Municipalidad en el desarrollo de los mismos.

Art. 207 Los fondos municipales no se podrán centralizar en el Fondo General del Estado, ni emplearse sino en servicios y para provecho de los Municipios.

Para garantizar el desarrollo y la autonomía económica de los municipios, se creará un fondo para el desarrollo económico y social de los mismos. Una ley establecerá el monto de ese fondo y los mecanismos para su uso.

⁸ Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 38. Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, publicado el 16 de diciembre de 1983.

b) Código Municipal de El Salvador⁹

En El Salvador, los municipios son considerados como las unidades primarias para la organización de los territorios, considerando que son éstos los que velan por garantizar sus propias necesidades locales y que además se coordinan con las políticas y acciones nacionales que promueven el bien común en general (Asamblea Legislativa, 1986).

Para su funcionamiento, el Gobierno de El Salvador aprobó en 1996 el Código Municipal que sirve como marco jurídico para determinar los atributos y responsabilidades de los gobiernos municipales.

Es dentro de este marco jurídico que se institucionaliza el deber de promover el desarrollo económico y social de su propio territorio a través de ciertas atribuciones, entre la cuales se menciona (Asamblea Legislativa, 1986):

- ✓ La autonomía en la generación de ingresos
- ✓ Promoción de la actividad industrial, comercial, agrícola, turismo, entre otros.
- ✓ Protección de los recursos naturales
- ✓ Promoción de ferias y festividades
- ✓ Promover la participación ciudadana.

Art. 2.- El Municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

Art. 108.- Además de lo previsto en este código, la Corte de Cuentas de la República ejercerá la vigilancia, fiscalización y control sobre la ejecución del presupuesto de las municipalidades, para lo cual aplicará las normas sobre la materia, establecidas en la Ley.

⁹ Código Municipal de El Salvador, Decreto Legislativo No. 274. Diario Oficial No. 23, Tomo No. 290, publicado el 5 de febrero de 1986.

c) Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador¹⁰

Art. 23.- El proceso de acceso y vinculación tiene por objeto garantizar el ingreso de personal idóneo a la administración pública municipal y el ascenso de los empleados, con base a mérito y aptitud y mediante procedimientos que permitan la participación en igualdad de condiciones de quienes aspiren a desempeñar los empleos o cargos.

Art. 24.- El acceso a la carrera administrativa municipal y los ascensos a cargos de superior nivel comprendidos dentro de la misma o los ascensos de categoría dentro de un mismo cargo o empleo, se hará por concurso previamente convocado por el Concejo Municipal, o el Alcalde o la máxima autoridad administrativa según corresponda. En los concursos se deben garantizar los principios de igualdad, mérito y capacidad, así como el de publicidad.

Art. 26.- Los concursos serán de dos clases: de ascenso y abiertos.

Los concursos de ascenso serán convocados para promover a niveles y categorías superiores, a servidores públicos de la respectiva municipalidad o entidad que demuestren poseer los requisitos y méritos exigidos para el desempeño del cargo.

Los concursos abiertos se realizarán en los casos de acceso a una nueva plaza no en los casos que a la convocatoria hecha de conformidad al inciso anterior, no se presentaren candidatos en el término estipulado en la misma o cuando realizado el proceso de selección los aspirantes no hubieren obtenido la calificación requerida o la autoridad encargada de nombrar objetare la propuesta.

Art. 29.- Las pruebas de idoneidad o instrumentos de selección tienen como finalidad explorar competencias de los concursantes con énfasis en conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes para apreciar la capacidad, idoneidad y potencialidad de los aspirantes y establecer una clasificación de los mismos respecto a las cualidades requeridas para desempeñar con eficiencia las funciones y responsabilidades del cargo a acceder.

Las pruebas de idoneidad consistirán en la realización de uno o más exámenes de conocimientos generales o especiales para determinar la capacidad y la aptitud de los

¹⁰ Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador. Decreto Legislativo No.1039, Diario Oficial No. 103, Tomo No. 371, publicado el 06 de junio de 2006.

aspirantes y fijar su orden de relación, pudiendo incluir estudios psicotécnicos, entrevistas y cualesquiera otras pruebas que aseguren la objetividad y la racionalidad en el proceso de selección.

d) Ley General Tributaria Municipal de El Salvador¹¹

Art. 1.- La presente Ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, de conformidad con el Artículo 204 ordinales 1 y 6 de la Constitución de la República. Esta Ley por su carácter especial prevalecerá en materia tributaria sobre el Código Municipal y otros ordenamientos legales.

Art. 5.- Son Tasas Municipales, los Tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestados por los Municipios.

e) Ley Reguladora del Endeudamiento Público Municipal de El Salvador¹²

Art. 2: para los efectos de esta ley, se entenderá como ingreso operacional los ingresos corrientes más las transferencias del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES) y como ahorro operacional el resultado de los ingresos operacionales menos los gastos corriente, del ejercicio fiscal anterior.

Art. 4: la deuda pública municipal se destinará exclusivamente para financiar obras que permitan obtener ingresos a la municipalidad, para invertirse en infraestructura social o económica contemplada en los planes de desarrollo municipal o para operaciones de reestructuración de sus pasivos.

f) Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social (FODES)¹³

Las municipalidades para su operatividad y subsanar sus necesidades, manejan tasas impositivas propias, pero cabe destacar que es necesario que cuenten con un aporte por parte del Estado generado a través del presupuesto de la nación, por esa razón se creó el Fondo para el Desarrollo Económico y Social (FODES) el cual estará

¹¹ Ley General Tributaria Municipal de El Salvador. Decreto Legislativo No. 86, Diario Oficial No. 242, Tomo No. 313, publicado el 21 de diciembre de 1991.

¹² Ley Reguladora del Endeudamiento Público Municipal de El Salvador. Decreto Legislativo No. 930, Diario Oficial No. 238, Tomo No. 369, publicado el 21 de diciembre de 2005.

¹³ Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios. Decreto Legislativo No. 74, Diario oficial No. 176, Tomo No. 300, publicado el 23 de septiembre de 1988.

constituido por un aporte anual igual al ocho por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del Estado y que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal y entregado en forma mensual y de acuerdo a lo establecido en los artículos 4 de esta ley, el cual podrá financiarse con:

Los subsidios, y aportaciones que posteriormente le otorguen el Estado, donaciones, préstamos internos y externos, bonos u otros ingresos que por cualquier concepto reciba.

Art. 4.- El monto a distribuir anualmente a los municipios se asignará proporcionalmente según los siguientes criterios:

Población 50%

Equidad 25%

Pobreza 20%

Extensión territorial 5%

El 50% a que se refiere el criterio de población se distribuirá por el sistema de asignación per cápita, con base a la población de cada municipio, el 25% se distribuirá en los doscientos sesenta y dos municipios de forma equitativa, y el 20% se asignará de acuerdo a los índices de pobreza generados a partir de los datos del censo oficial vigente, generándose así una clasificación de rangos de población por pobreza; y el 5% a distribuirse se hará por la extensión territorial del municipio.

g) Ley de Adquisiciones Y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)¹⁴

Art. 9.- Cada institución de la Administración Pública establecerá una unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, que podrá abreviarse UACI, responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de contrataciones y adquisiciones de obras, bienes y servicios. Esta unidad será organizada según las necesidades y características de cada entidad e institución, y dependerá directamente de la institución correspondiente.

¹⁴ Ley de Adquisiciones Y Contrataciones de la Administración Pública de El Salvador. Decreto Legislativo No. 868, Diario Oficial No. 88, Tomo No. 347, publicado el 15 de mayo de 2000.

Las municipalidades podrán asociarse para crear una UACI, la cual tendrá las funciones y responsabilidades de las municipalidades que la conformen. Podrán estar conformadas por empleados o por miembro de los concejos municipales, así como por miembros de las asociaciones comunales, debidamente registradas en las municipalidades.

Art. 17.- La máxima autoridad de una institución, sea que su origen provenga de elección directa , indirecta o de designación, tales como Ministros o Viceministros en su caso, presidentes de instituciones, Fiscal General de la República, Procurador General de la República, Procurador para la Defensa de los Derechos Humanos, Directores de instituciones descentralizadas o autónomas, a quienes generalmente se les atribuye la representación legal de que se trate y el Alcalde, en el caso de las municipalidades, en adelante para los efectos de esta ley, se les denominará el titular o los titulares.

Además de este cuerpo de leyes, las municipalidades también están obligadas a cumplir con las normativas y disposiciones que establecen las instituciones siguientes:

h) Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES)¹⁵

La Corporación tiene los siguientes fines:

- 1) Contribuir en forma activa en la defensa y fortalecimiento de la autonomía y competencia municipal, y ayudar a constituir en El Salvador una sociedad democrática y participativa.
- 2) Promover y consolidar el proceso de reforma tendiente a la descentralización financiera, económica, política, funcional y administrativa del Estado.
- 3) Propiciar a las municipalidades del país un marco jurídico legal actualizado.

Entre sus actividades gremiales, legales y políticas de acuerdo a sus estatutos, podemos mencionar:

- ✓ Promover el funcionamiento de los Consejos Departamentales de Alcaldes.

¹⁵ Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador. Decreto legislativo No. 66, publicado en el Diario Oficial No. 254, Tomo No. 131 el 13 de noviembre de 1941.

- ✓ Incentivar a las municipalidades para que promuevan la participación de las comunidades a través de los mecanismos establecidos en el Código municipal.
- ✓ Apoyar y promover la carrera administrativa municipal.
- ✓ Promover, apoyar y canalizar la asistencia técnica a los municipios en materia administrativa, financiera, desarrollo urbano y rural, planificación, y cualquier otra de interés municipal.
- ✓ Estudiar, y proponer a las instancias correspondientes las reformas de leyes que permitan la representación política proporcional en los Concejos Municipales y otras instancias de participación política en el ámbito local.

i) Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)¹⁶

El ISDEM, es un ente destinado a prestar servicios de Asistencia Técnica, Administrativa, Financiera y de Planificación a las Municipalidades, para el mejor desempeño de sus funciones y atribuciones.

Art.1.- Se crea el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, como una entidad autónoma de derecho público, especializado en el campo de la administración municipal y que en el texto de la presente Ley podrá denominarse "El Instituto" o "ISDEM".

Art. 3.-El Instituto tendrá como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las Municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones.

Art. 5.- El ISDEM podrá prestar a las Municipalidades cualquier otro tipo de asistencia que fuere indispensable y conveniente para el buen funcionamiento de éstas.

Art. 10.- El Instituto no distribuirá utilidades o beneficios pecuniarios entre las Municipalidades. Cualquier superávit o déficit del ejercicio, afectará su fondo patrimonial.

Las instituciones antes mencionadas dictan los reglamentos internos e instructivos necesarios para la consecución de los fines de los municipios; apoyan a las municipalidades en los aspectos gremial, jurídico y legal; fortalecen los procesos de modernización de los Municipios a través de la asistencia técnica, administrativa,

¹⁶ Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. Decreto Legislativo No. 616, Diario Oficial No. 52, Tomo No. 294, publicado el 17 de marzo de 1987.

financiera y de planificación; y asignan los recursos económicos necesarios para facilitar el financiamiento y realización de obras y proyectos en beneficio de los municipios.

C. GENERALIDADES DEL MODELO REGULADOR DEL SISTEMA RETRIBUTIVO

1. Modelo

a) Definición

“Esquema teórico que representa una realidad compleja o un proceso complicado y que sirve para facilitar su comprensión”.¹⁷ Un modelo permite determinar un resultado final, a partir de unos datos de entrada en el fenómeno, proceso o sistema.

De acuerdo a los criterios antes mencionados, podemos decir que un Modelo es un bosquejo o una representación teórica bien estructurada de los procesos a seguir para el alcance de propósitos establecidos dentro de una organización.

b) Características de un modelo¹⁸

- ✓ Tener una determinada correspondencia con el objeto del conocimiento.
- ✓ Ofrecer información acerca de la estructura y las relaciones que se dan en el objeto de estudio.
- ✓ Ser operativo y mucho más fácil de estudiar que el fenómeno real.
- ✓ Poder sustituir al objeto de estudio, en determinadas etapas del conocimiento.

c) Tipos de modelos¹⁹

- ✓ El **modelo icónico** que es una reproducción a escala del objeto real, donde se muestra la misma figura, proporciones y características que tiene el objeto real.
- ✓ El **modelo analógico** que consiste en un esquema, diagrama o representación donde se refleja la estructura de relaciones y determinadas propiedades fundamentales de la realidad.
- ✓ El **modelo teórico** que utiliza símbolos para designar las propiedades del sistema que se desea estudiar. Tiene la capacidad de representar las características y relaciones fundamentales del objeto, proporcionar explicaciones y servir como guía para generar hipótesis teóricas.

¹⁷ <http://es.thefreedictionary.com/modelo>

¹⁸ http://www.ecured.cu/index.php/Metodo_de_modelación

¹⁹ http://www.ecured.cu/index.php/Método_de_modelación

2. Regulador

a) Definición

Que regula. Ajustar, reglar o poner en orden una cosa. Regulación de una magnitud física de un sistema.²⁰

Con relación a éstos criterios podemos decir que el término regulador hace referencia a la medición y control de un elemento.

3. Modelo Regulador

a) Definición

Es una normativización o supervisión que somete a las Alcaldías a determinados requisitos, restricciones y directrices, con el objetivo de mantener la integridad del sistema y garantizar la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal a través de La Ley de la Carrera Administrativa.

4. Sistema

a) Definición

“Conjunto de elementos dinámicamente relacionados formando una actividad para alcanzar un objetivo operando sobre datos para proveer información”.²¹

“Conjunto de reglas o principios sobre una materia relacionados entre sí”.²²

“Conjunto organizado formando un todo en el que cada una de sus partes está conjuntada a través de una orientación lógica que encadena sus actos a un fin común”.

“Sistema es un arreglo ordenado de partes interrelacionadas que constituyen un todo de funcionamiento”.²³

Podemos construir diferentes definiciones de sistema, y en todas encontraremos tres elementos esenciales que son:

- a. Conjunto de partes; es decir un sistema involucra la participación de varios componentes;

²⁰ Diccionario Enciclopédico Océano Uno Color, Edición 2000, Océano Grupo Editorial, S.A.

²¹ <http://informatica-colegiom.foroactivos.net/t12-que-es-un-sistema-sus-tipos-y-su-teoria>

²² Diccionario Enciclopédico Océano Uno Color, Edición 2000, Océano Grupo Editorial, S.A

²³ Diagnóstico Administrativo y Propuesta de un Sistema de Dirección para las Asociaciones Cooperativas de Transporte de Autobuses del departamento de San Salvador, Alfonso López Ortiz UES 1993.

- b. Que se interrelacionan; significa que la acción de una de las partes influye en las demás y a su vez se ven afectadas por cualquier variación de éstas;
- c. La meta común y finalidad, es la tercera y principal componente que refleja el propósito principal de ser del sistema.

De acuerdo a los criterios citados anteriormente, también podemos definir un Sistema como el conjunto de recursos que relacionados entre sí, contribuyen al alcance de un objetivo en común.

b) Objetivos del Sistema

Todo sistema está orientado al logro de los objetivos de la empresa, a través de la interrelación de todos sus recursos; suministrándole a ésta información, servicios o producto para que sea capaz de operar en un medio dinámico.

c) Características de los sistemas

- ✓ Organizado y complejo.
- ✓ Un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario.
- ✓ Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia.
- ✓ Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad.

d) Clasificación de los sistemas

En cuanto a su constitución, pueden ser físicos o abstractos:²⁴

- ✓ **Sistemas físicos o concretos:** conjunto de elementos físicos o elementos que se pueden tocar. Es el hardware. compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales.
- ✓ **Sistemas abstractos:** conjunto de elementos intangibles. Es el software. compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas.

²⁴ <http://informatica-colegiom.foroactivos.net/t12-que-es-un-sistema-sus-tipos-y-su-teoria>

Por su naturaleza, pueden ser:²⁵

- ✓ **Sistemas Naturales:** los sistemas naturales son aquellos que se encuentran en la naturaleza, en los que el hombre no ha tenido intervención alguna, no han sido creadas por éste, ejemplo de ellos tenemos: el sistema planetario, el sistema solar, la ecología de la vida, el sistema nervioso, etc.
- ✓ **Sistemas Artificiales:** estos han sido creados por el hombre y aparecen en una infinita variedad alrededor de nosotros, desde el sistema de fabricación que una empresa utiliza hasta el sistema de exploración espacial y otros ejemplos como: las organizaciones sociales, el sistema de electricidad, el sistema de transporte y de comunicaciones, el sistema métrico decimal, el sistema administrativo, entre otros.

Atendiendo a su funcionamiento:

- ✓ **Sistemas abiertos:** el sistema abierto es aquel que interactúa con su medio ambiente, tienen relación dinámica con todo ese medio, es decir que reciben insumos que pueden ser: materiales, energía, información, etc., los que al ser procesados son devueltos en formas de productos o servicios. El sistema se adapta, mediante cambios en su estructura y procesos de sus componentes internos, lo que se conoce como retroalimentación, a través de los cuales logra un equilibrio dinámico o constante. Las organizaciones e instituciones como sistemas; se hace referencia a sistemas abiertos.
- ✓ **Sistemas cerrados:** se les conoce así a los que no tienen relación con su medio ambiente que le rodea y no tienen capacidad para crecer por sí mismos, se caracterizan por moverse a un estado de equilibrio estático.

Dependiendo de su Extensión, los sistemas se dividen en:

- ✓ **Suprasistema:** cada sistema está incluido en otro más grande; a este tipo especial se le conoce como suprasistema o supersistema, por lo tanto cada uno de menor magnitud que está dentro del supersistema, es subsistema.
- ✓ **Subsistemas:** son los sistemas más pequeños incorporados al sistema total, el cual se podrá visualizar en mejor forma con los ejemplos siguientes: las cooperativas de transporte representan un subsistema del sistema económico

²⁵ Diagnóstico Administrativo y Propuesta de un Sistema de Dirección para las Asociaciones Cooperativas de Transporte de Autobuses del departamento de San Salvador, Alfonso López Ortiz UES 1993.

del país, y este último forma parte del sistema económico mundial, y siguiendo en ese orden hasta llegar a lo desconocido.

La realidad nos muestra que sin los sistemas en una organización, no hubiera coordinación de las actividades laborales de las partes de que la integran, tampoco se tendría una claridad definitiva de las metas que se persiguen, ni los medios para conseguirlas.

e) Componentes de un Sistema²⁶

Se denominan componentes a las partes identificables del mismo y que se ordenan actuando conforme a sus propiedades, dando lugar a la actividad propia del sistema.

Existen dos tipos de componentes de acuerdo a sus funciones:

- ✓ **Componentes Decisorios:** estos son los denominados puntos focales de responsabilidad y son aquellos en los que reside la toma de decisiones del sistema en cuestión. Estos puntos focales pueden ser personas con diversos niveles de dirigencia.
- ✓ **Componentes de Ejecución:** estos son los que procesan bienes y servicios a fin de producir otros derivados de estos, con arreglo a los procedimientos de trabajo que rigen en su actuación. Los componentes de ejecución se encuentran al servicio de los objetivos del sistema.

f) Elementos de un sistema

Para transformar los insumos en productos, un sistema necesita de los siguientes elementos:

- ✓ **Insumos, entradas o estímulos:** Los insumos son los que le dan vida al sistema, siendo consumidos en forma directamente proporcional a lo que el sistema produce para alcanzar el equilibrio. En una organización los insumos pueden percibirse de varias formas: información, energía, materiales, conocimientos, experiencias y habilidades de los miembros.
- ✓ **Procesador:** elementos a través del cual los insumos son procesados y transformados en productos o servicios. EL procesador está conformado por los

²⁶ Diagnóstico Administrativo y Propuesta de un Sistema de Dirección para las Asociaciones Cooperativas de Transporte de Autobuses del departamento de San Salvador, Alfonso López Ortiz, UES 1993.

métodos, procedimientos y demás técnicas utilizadas para la transformación de los insumos en productos o servicios.

- ✓ **Productos o salidas:** es la respuesta obtenida después de transformados y analizados los insumos, es decir la salida o producto que puede ser de diversos tipos: producto final o servicio, niveles de inventario, niveles de venta, compras, información, entre otros.
- ✓ **Retroalimentación:** se considera como un dispositivo de seguridad para el sistema. Esta es la que permite conocer cómo responde el ambiente a los productos o servicios que emite y de esa manera obtener los insumos adecuados.
- ✓ **Medio Ambiente:** lo constituye todos aquellos elementos de quienes la organización se provee de insumos y/o absorben los productos o servicios, organizaciones estatales, políticas de gobierno, situación política, entre otros.

5. Retributivo

a) Definición

Recompensar o pagar un servicio o favor. El concepto de retribución en la empresa está ligado al concepto de estrategia, ya que los diferentes modelos retributivos de las organizaciones fomentan tanto prioridades de actuación como valores y comportamientos distintos.²⁷

De acuerdo a los criterios antes mencionados, podemos definir que el término retributivo o retribución, se refiere a ofrecer un reconocimiento en concepto de intercambio de beneficios recibidos.

b) Elementos retributivos²⁸

- ✓ **Equidad interna:** pagar en función de las responsabilidades.
- ✓ **Equidad externa:** pagar en función del mercado
- ✓ **Incentivación:** pagar en función del rendimiento

²⁷ <http://openmultimedia.ie.edu/openproducts/retribucion/retribucion/retribucion.pdf>

²⁸ http://www.eoi.es/wiki/index.php/Caracteristicas_principales_de_los_modelos_retributivos_en_Recursos_humanos

- ✓ **Pago variable:** son las primas que suelen concederse a corto plazo y se relacionan con la producción de cantidad, más que con la calidad o con el costo. Están muy vinculados a la tarea.
- ✓ **Otros sistemas de compensación:** pagar por competencias, por el nivel de contribución al negocio y por el potencial.
- ✓ **Modelos tradicionales:** pagar en función de la antigüedad, inflación, convenios.

Cualquiera que sea el tipo de modelo retributivo que se emplee, nos representará en sí el reconocimiento o pago ante un beneficio recibido. Es por ello que las partes participantes deben decidir por mutuo acuerdo, cuál será el tipo más idóneo que generará conformidad y satisfacción ante tal compensación.

6. Sistema Retributivo

a) Definición²⁹

“Es el conjunto de normas y procedimientos tendientes a desarrollar, controlar y mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Es un conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la Organización en lo que corresponde a las remuneraciones de los empleados”. De acuerdo a las definiciones anteriores, se puede decir que un Sistema Retributivo es una normativa a seguir dentro de una organización, donde su función principal es la equidad salarial para cada uno de los empleados que la conforman, estableciéndose así criterios que amparan el debido reconocimiento o retribución que cada quien amerita.

b) Objetivos del sistema de retribución³⁰

- ✓ Remunerar a cada empleado en función de su contribución para alcanzar los objetivos.
- ✓ Lograr que los empleados estén motivados, para que sigan contribuyendo al bien de la empresa.
- ✓ Remuneración equitativa para trabajos similares.
- ✓ Mantener un nivel de costos unitarios bajo.

²⁹ <http://www.monografias.com/trabajos76/administracion-salarios/administracion-salarios.shtml>

³⁰ <http://www.empresadata.com/blog/2009/8-objetivos-del-sistema-retributivo/>

- ✓ Relación proporcional entre los diversos niveles salariales y entre la retribución y el nivel de vida de los empleados.
- ✓ Que los empleados no cuestionen el orden retributivo.
- ✓ Condiciones laborales atractivas que retengan a los empleados productivos garantizando prestaciones mínimas a todos.
- ✓ Estimular iniciativas, creatividad y toma de responsabilidades, autonomía y trabajo en equipo.

Se considera que para el alcance de los objetivos de un sistema retributivo, es necesario el análisis o estudio del ambiente interno de la institución, el cual puede incluir desde estructura organizativa, hasta las finanzas de la misma, entre otras.

c) Tipos de sistema retributivos³¹

- ✓ **La retribución fija o por puesto:** es la que le da una cantidad económica en función del salario que se desempeña por categoría o función.
- ✓ **La retribución fija individualizada:** es aquella que se fija en las competencias profesionales y características de la persona que ocupa el puesto, por tanto cuando más se desarrollen estas capacidades mayor puede ser la retribución.
- ✓ **La retribución variable:** es aquella que se fija en función de los resultados que se alcanzan o logran. Para ello se debe crear una base o sistema de medidas de los resultados para poder ofrecer una remuneración real en función a estos objetivos.
- ✓ **La retribución en especie:** es aquel tipo de retribución no económica ni monetaria, sino que ofrece otras cuestiones al empleado. Los beneficios sociales son un tipo de retribución en especie reconocido.

Existen además tres tipos importantes de participación dentro de la empresa, que son:

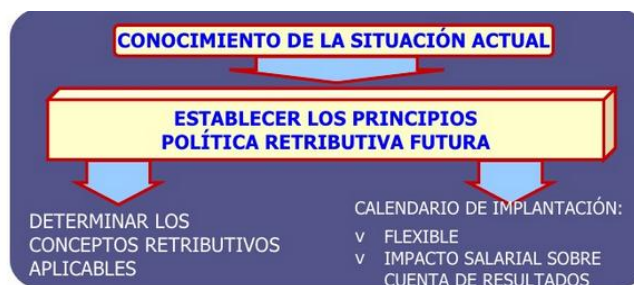
- ✓ **La participación en resultados:** es el tipo de participación que consiste en pagar a los empleados con un salario que complementa con una parte de los beneficios.

³¹ <http://www.gestion.org/recursos-humanos/politica-salarial/6031/tipos-de-sistema-retributivos-y-formas-de-participacion-en-la-empresa/>

- ✓ **Los sistemas de trabajo en equipo:** son aquellos en que la compensación por el trabajo puede no ser económica, siendo muchas veces un reconocimiento ante los demás empleados por las aportaciones que realice.
- ✓ **La gestión de participación por objetivos:** tiene que ver en función al cumplimiento de los objetivos que ha fijado previamente la empresa, ya sea por parte del empleado o por parte del grupo que compone. En este tipo de participación la empresa fija unos objetivos con metas específicas para un determinado período de tiempo y la participación se corresponde con estos objetivos cumplidos.

Para el logro de una buena participación por parte de los empleados dentro de una empresa, son necesarios las buenas relaciones interpersonales, la comunicación, el respeto, pero sobre todo perseguir fines en común.

7. Metodología del análisis del sistema retributivo³²



Fuente: Sistema de retribución y compensación, Human Consultants, 2010.

8. Política Retributiva

a) Definición

Como toda política, debe hacer referencia a un marco de actuación amplio, comportando un conjunto de pautas generales que, para este caso concreto, dinamizarán el desarrollo del sistema retributivo o de compensación en la empresa.

Si la política retributiva, pretende fidelizar a los empleados, deberá para ello asentarse en unas bases y principios, claros y transparentes, no olvidemos que a través de la misma se trasladan valores a la organización. No se puede por ello ignorar, que uno de los pilares indiscutibles en esta materia, es el comportamiento ético

³² <http://www.slideshare.net/gonvis/sistema-de-retribución-y-compensación>

de la empresa, cosa que a veces no se cumple suficientemente, cuando se interpretan malévolamente los criterios de rentabilidad.

Dicho lo anterior, hay que poner especial énfasis en el grado de coherencia interna, así como en el nivel de integración del subsistema de compensación, respecto al resto de los subsistemas de recursos humanos; no tendría sentido compensar determinados comportamientos y fomentar otros.

b) Importancia de la Política Retributiva³³

Uno de los aspectos más delicados en la gestión de recursos humanos es el que se refiere a la fijación de las percepciones que van a recibir los trabajadores a cambio de la labor que desarrollan en la empresa, es decir, la política retributiva. No en vano, la principal fuente de ingresos de la gran mayoría de ellos procede del salario. Por tanto, su fijación constituye un asunto de suma importancia para los trabajadores.

Toda política retributiva es dinámica porque tiene que ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se pueden presentar dentro y fuera de la empresa.

Dentro de la política salarial tenemos:³⁴

- ✓ La clasificación de los cargos y las escalas salariales para cada clase de cargo.
- ✓ El salario de admisión para los empleados calificados debe coincidir con el límite inferior de la escala salarial.
- ✓ La previsión de reajustes salariales, determinados por los contratos colectivos, o por disposición del ejecutivo, también puede darse por promoción, escalafonamiento, méritos del empleado.

Toda política salarial debe tomar en cuenta el sistema de recompensa al personal como: beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño de los empleados; estabilidad en la empresa, oportunidades de crecimiento.

c) Factores que pueden determinar la política retributiva de la empresa³⁵

- ✓ **Los factores internos:** forman parte de las características de la propia empresa, se utilizan los datos de la empresa para ayudarse a establecer un salario.

³³ <http://www.bbvacontuempresa.es/recursos-humanos/la-importancia-la-politica-retributiva-la-empresa>

³⁴ <http://adpcomercial6.blogspot.com/2007/11/politica-salarial.html>

³⁵ <http://www.gestion.org/recursos-humanos/politica-salarial/29612/factores-que-determinan-la-politica-retributiva-de-la-empresa/>

- ✓ **Los factores internos más importantes:** son el tamaño (pequeña, mediana o grande empresa), la rama de actividad a la que pertenece (teniendo en cuenta convenios colectivos), la propiedad (si es pública o privada), la ubicación geográfica de la empresa (mayor o menor cercanía a núcleos urbanos), la negociación colectiva y la situación económica (de la empresa).
- ✓ **Los factores externos o ajenos a la propia empresa:** vienen determinados generalmente a nivel macroeconómico y del gobierno, factores que también van a tener que valorarse a la hora de establecer los salarios de los trabajadores.
- ✓ **Los factores externos más importantes:**
Situación del mercado de trabajo, inflación, costo de vida, competencia en el mercado, entre otros.³⁶

d) Características de la Política Retributiva³⁷

La política retributiva dentro de las compañías tiene cuatro características diferenciadas:

1. **Potenciar la asunción de responsabilidades**, estableciendo una relación directa entre la complejidad y contenido del puesto y la retribución.
2. **Premiar altos niveles de desempeño**, integrando en el diseño retributivo elementos que recompensen los logros personales.
3. **Integrar a las personas con la cultura y fines de la organización**, desarrollando en la política retributiva elementos que garanticen la coherencia interna entre lo que hacen las personas y su compensación, y que relacionen el éxito de la empresa y el de las personas.
4. **Individualizar las contraprestaciones**, teniendo en cuenta los méritos individuales y estableciendo incentivos relacionados con los resultados obtenidos.

e) Objetivos principales de la Política Retributiva

La política retributiva debe cumplir cuatro objetivos principales:

³⁶ <http://www.monografias.com/trabajos76/administracion-salarios/administracion-salarios.shtml>

³⁷ Original del profesor Gerardo Lara del IE Business School. "La Retribución". Versión original de 16 de noviembre de 2004. Última revisión, 4 de septiembre de 2008.

- ✓ **Ser equitativa:** es decir, que exista correspondencia entre el contenido de los puestos y sus retribuciones.

CAUSAS DE LA FALTA DE EQUIDAD INTERNA:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valoración incorrecta. ✓ Ausencia de una política retributiva concreta. ✓ Ausencia de conocimientos de las responsabilidades de ciertos puestos. ✓ Sobrevaloración de ciertas características de algunos puestos. ✓ Influencia del concepto antigüedad. ✓ Cambios organizativos, de reestructuración. etc.

CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE EQUIDAD INTERNA:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abandono de individuos importantes para la organización. ✓ Falta de confianza en la dirección. ✓ Falta de compromiso por parte del personal afectado. ✓ Aumento del ausentismo. ✓ Pérdida de la calidad del trabajo. ✓ Falta de identificación con la organización.

- ✓ **Ser competitiva:** es decir, que permita discriminar la capacidad de atraer, retener y motivar al personal de la organización respecto al mercado retributivo.

CAUSAS DE LA FALTA DE COMPETITIVIDAD:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desconocimiento del mercado retributivo general. ✓ Situaciones especiales de mercado. ✓ Falta de una retribución del desempeño. ✓ Falta del uso de beneficios extrasalariales.

CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE COMPETITIVIDAD:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Difícil captar personas de valía. ✓ Se favorece la formación gratuita de otras empresas, por la dificultad de retención. ✓ Envejecimiento de la plantilla. ✓ Inexperiencia del personal en puestos clave por excesivos cambios de sus ocupantes.

- ✓ **Ser motivadora:** es decir, que permita discriminar el grado de incentivación que ejerce la retribución sobre las personas.

CAUSAS DE LA FALTA DE MOTIVACIÓN DE LA RETRIBUCIÓN:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retribución no acorde a las responsabilidades del puesto. ✓ Retribución poco competitiva. ✓ Retribución variable insuficiente o inexistente. ✓ Incrementos salariales que no premian las actuaciones sobresalientes.

CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE MOTIVACIÓN DE LA RETRIBUCIÓN:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Negativa a asumir puestos de responsabilidad. ✓ Resistencia a asumir riesgos empresariales. ✓ No hay cambios en la elaboración de presupuestos. ✓ Discriminación del rendimiento e iniciativa de las personas. ✓ Clima excesivamente relajado.

Existen en la gestión de salarios agentes motivadores positivos y negativos que son tomados en cuenta a la hora de establecer los salarios:

1. **Agentes motivadores positivos:** entre los agentes motivadores positivos se encuentran la claridad en la política retributiva (que permitirá explicar a las personas el porqué de sus salarios, qué variables influyen y cómo, y en última instancia permitirá explicar qué hacer para ganar más) y especialmente en la retribución variable, siempre que esté correctamente diseñada (es decir, con una definición clara de la relación entre esfuerzo y resultado, que sea una cantidad apreciable respecto a la retribución fija y que no esté garantizada ni consolidada).
 2. **Agentes motivadores negativos:** entre los agentes motivadores negativos está la falta de claridad, que las personas no sepan a qué responde su retribución, la falta de equidad interna percibida y el hecho de que los niveles retributivos sean manifiestamente inferiores al mercado.
- ✓ **Ser flexible:** es decir, que permita realizar los ajustes necesarios en un período de tiempo determinado.

**CAUSAS DE LA FALTA DE
FLEXIBILIDAD DE LA RETRIBUCIÓN:**

- ✓ Excesiva importancia relativa de los componentes de retribución fija.
- ✓ Rigidez en la fijación de incrementos salariales.
- ✓ Estructuras salariales rígidas.

**CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE
FLEXIBILIDAD DE LA RETRIBUCIÓN:**

- ✓ La dificultad de ajustar la masa salarial en situaciones coyunturales de la empresa.
- ✓ La dificultad de establecer sistemas de retribución variable o incrementos salariales individualizados.

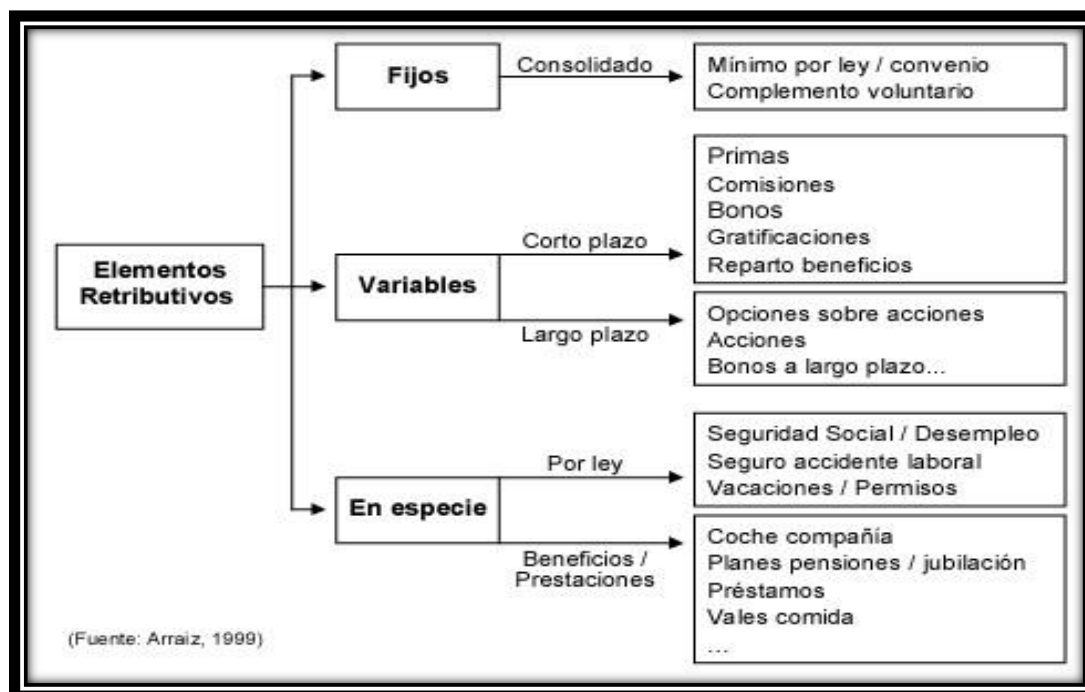
f) Herramientas de medida para la política retributiva

Cada uno de los aspectos que se van a pagar deben ser medidos con herramientas que permitan establecer el punto de partida, marcar un horizonte que estará relacionado con la estrategia y medir el grado de avance. Las herramientas de medida pueden variar de unas organizaciones a otras pero las más habituales son las siguientes:



Fuente: Profesor Gerardo Lara del IE Business School. "La Retribución". España, 2008.

Elementos del paquete de compensación



Fuente: Profesor Gerardo Lara del IE Business School. "La Retribución". España, 2008.

Cada uno de los conceptos retributivo tiene su propia naturaleza jurídica y pueden clasificarse de la siguiente forma:³⁸

- ✓ **Retribución fija anual en efectivo:** es la que percibe la persona. Tiene carácter fijo periódico y es independiente de la actuación individual. Su cuantía depende del contenido del puesto y de la competitividad externa.

³⁸Original del profesor Gerardo Lara del IE Business School. "La Retribución". Versión original de 16 de noviembre de 2004. Última revisión, 4 de septiembre de 2008.

Finalidad:

- ❖ Reconocimiento de la empresa al individuo por su contribución en el cumplimiento de unas funciones demandadas por el puesto de trabajo.
- ❖ Garantiza una retribución mínima.
- ✓ **Retribución variable a corto plazo:** retribución anual en efectivo no garantizada que la empresa otorga al individuo como reconocimiento de un desempeño anual por encima de lo esperado en el cumplimiento de las funciones del puesto.

Finalidad:

- ❖ Mejorar la motivación individual al reconocerse la contribución particular de cada empleado.
- ❖ Compartir el éxito económico de la organización con el colectivo de empleados.
- ❖ Modelar un paquete de compensación en efectivo competitivo.
- ❖ Comunicar pautas y expectativas al personal.
- ✓ **Incentivos a largo plazo:** compensaciones diferidas que percibe el empleado en un periodo superior al ejercicio económico, normalmente entre tres y cinco años, que están relacionadas con los resultados empresariales, la actuación del empleado y la evolución del negocio.

Finalidad:

- ❖ Reconocer un desempeño sostenido del empleado.
- ❖ Fidelizar y retener.
- ❖ Orientar los intereses de los empleados con los de los socios y accionistas.
- ❖ Balancear resultados a corto plazo con logros a mediano y largo plazo, fruto de un plan estratégico.
- ✓ **Pagos en Especie:** beneficios de percepción inmediata; son aquellos que la empresa otorga al individuo y que reemplazan directa o indirectamente parte de la remuneración económica del empleado, con el objeto de obtener algún tipo de ventaja fiscal o social.

Los principales pagos en especie son:

- ❖ Vehículo de empresa
- ❖ Transporte

- ❖ Préstamos
- ❖ Vivienda
- ❖ Ayuda comida
- ✓ **Beneficios de previsión extrasalarial:** proporcionan prestaciones dinerarias a los empleados para hacer frente a posibles pérdidas de rentas de trabajo, por contingencias de fallecimiento, invalidez o enfermedad.

Estos planes se articulan por medio de:

- ❖ Seguros de vida
- ❖ Seguros de accidentes
- ❖ Planes médicos

Por último cabe incluir en este apartado los planes de jubilación que resultan de diferir parte de la remuneración actual para satisfacer las necesidades económicas del empleado en el futuro, normalmente en el momento de la jubilación.

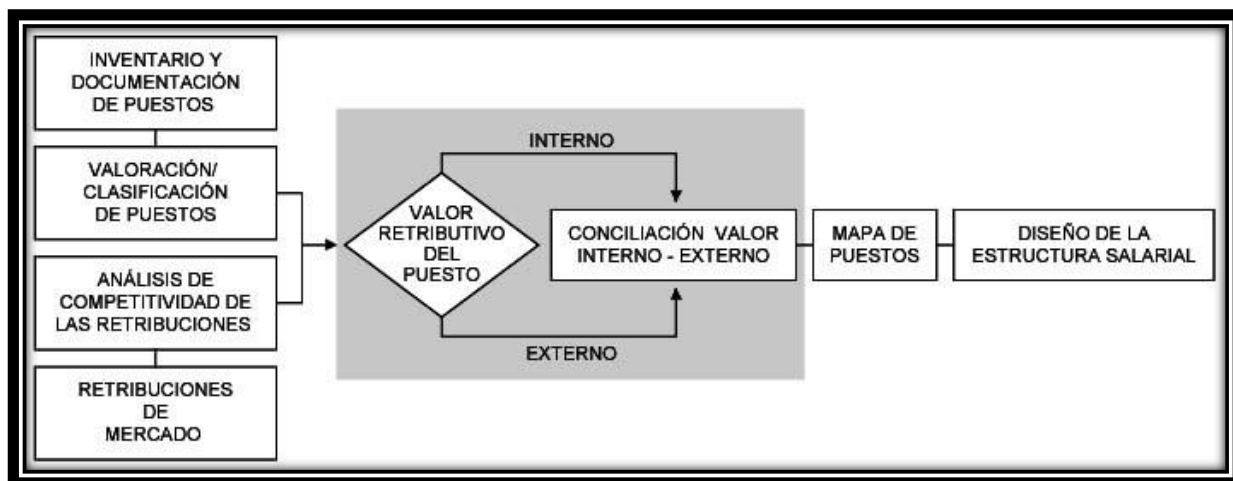
g) Implantación de la política retributiva

La estructura salarial es el instrumento de gestión de la política retributiva, de una parte o todos los puestos de la organización de acuerdo al:

- ✓ nivel de equidad interno deseado
- ✓ grado de competitividad externa deseado y
- ✓ reconocimiento del mérito individual

Todo ello en un marco de efectividad de costos garantizados.

El proceso de análisis se detalla en el siguiente esquema:



Fuente: Profesor Gerardo Lara del IE Business School. "La Retribución". España, 2008.

Análisis de equidad interna

La equidad interna es la condición de la política de retribución que relaciona la retribución con el contenido de los puestos a través de un parámetro objetivo de referencia. El parámetro utilizado normalmente es la valoración de puestos.

La coherencia interna permite que exista una cierta proporcionalidad entre la retribución asignada a un puesto y su incidencia en los resultados y fines de la organización. Esta relación no es siempre rígida, permitiendo cierto grado de dispersión.

Para el análisis del grado de coherencia interna se consideran dos variables:

- ❖ Valoración de puestos
- ❖ Retribución bruta anual de los puestos

Valor externo del puesto

La competitividad externa es una característica del sistema retributivo que mide la situación de las retribuciones frente a la de puestos similares en otras empresas.

La ubicación de la política retributiva en el mercado depende del momento de la organización, su capacidad financiera, su capacidad de generar resultados y es una de las decisiones estratégicamente más delicadas a la hora de establecer la política retributiva porque las compensaciones deben permitir la contratación y (retención) mantención del personal que la organización requiera.

Para ello, es necesario mirar al mercado y establecer en qué nivel de remuneración se busca estar situado. Si no se paga lo que el mercado comparativo paga, existe la probabilidad de no encontrar los talentos necesarios, o de generar un aumento de rotación y provocar daños en la eficiencia organizacional.

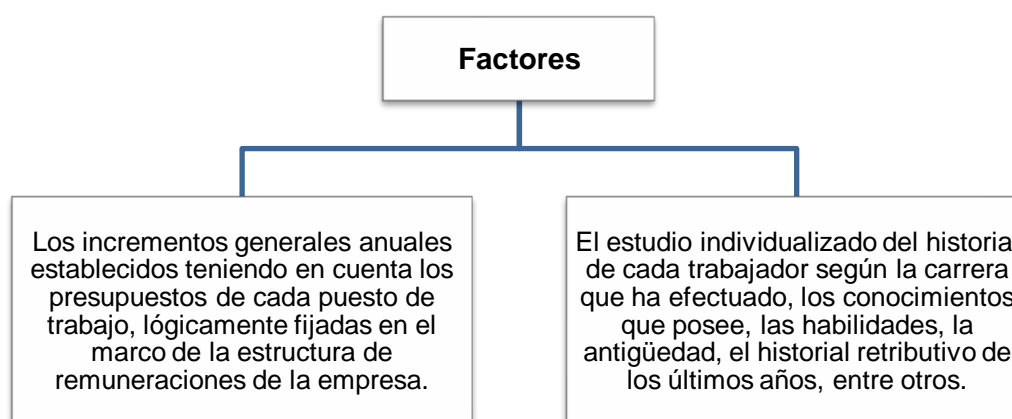
h) Política de revisión salarial

Es la revisión anual que permite asignar incrementos salariales a cada empleado. Esta política puede:

- ✓ Identificar y corregir las desviaciones de la retribución de la persona respecto de la estructura salarial.
- ✓ Valorar el desempeño del individuo (vía política de mérito individual). Para la concreción del plan anual deben tenerse en cuenta los siguientes elementos:
 - ❖ Incremento de la masa salarial

- ❖ Incremento mínimo garantizado
- ❖ Incremento mínimo por colectivo
- ❖ Incidencia de la retribución por mérito
- ❖ Incidencia de la retribución variable
- ❖ Incremento máximo individual

La política de revisión de salarios sobre la parte fija de la retribución implica los siguientes factores:³⁹



9. Modelo Regulador del Sistema Retributivo

a) Definición

Es el conjunto de normas y procedimientos para establecer asignaciones salariales por ascensos de categorías para los empleados de la Alcaldía.

b) Elementos necesarios para establecer un Modelo Regulador del Sistema Retributivo⁴⁰

“Un sistema de retribución está formado por un conjunto de medidas administrativas y financieras que integradas contribuyen a ofrecer atención ordenada, transparente y oportuna a la necesidad que los empleados de la Alcaldía Municipal tienen de conocer sus posibilidades y perspectivas de desarrollo profesional, ascenso y mejora salarial.

³⁹ http://www.archivonorma.com/old/index.php?flag=2&secc_id=9&cursoidn=30&modulo=291

⁴⁰ Municipalidad de Texistepeque Departamento de Santa Ana, Manual Regulador del Sistema Retributivo. 2012.

Una política retributiva debe contener los siguientes elementos:

- a) Que sea externamente competitiva.
- b) Que sea internamente equitativa.
- c) Que sea motivadora.
- d) Que sea fácilmente entendible y comunicada.
- e) Que sea asumible por la Municipalidad en términos de costos.
- f) Que motive la autosuperación personal del empleado/a

Con el propósito de dar viabilidad de implementación a la política o sistema retributivo, es importante tener en consideración los elementos siguientes:

- a) Hacer de la política retributiva una herramienta de gestión organizativa.
- b) Disponer de los mecanismos que aseguren la equidad de las retribuciones.
- c) Promover el conocimiento de la remuneración existente en puestos similares.
- d) Fomentar el empleo y remuneración en función del rendimiento del empleado/a municipal.

La definición y puesta en marcha de un sistema retributivo ofrece las ventajas siguientes:

- a) Permite identificar por nivel funcional cada uno de los cargos de la Administración Municipal.
- b) Ordena los salarios por niveles funcionariales.
- c) Define un porcentaje del monto del cargo respecto a un techo máximo de la categoría actual.
- d) Permite reconocimientos salariales a empleados excepcionales, antes de los dos años establecidos en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- e) Determina con antelación los montos máximos por categoría, para fines presupuestarios.
- f) Permite la superación personal e institucional de la Municipalidad.
- g) Contribuye a la mejora del clima laboral y favorece el desarrollo de relaciones positivas”.

D. GENERALIDADES DE ASIGNACIONES SALARIALES POR ASCENSOS DE CATEGORÍAS

El sistema de retribución de una empresa demuestra en cuánto se valora a la persona y su colaboración en la empresa para el logro de objetivos. La retribución no se reduce únicamente al pago. Ya que es un sistema global de recompensas que incluye incentivos y prestaciones no monetarias.

Por otro lado, la forma de pago, es decir, el salario es algo de gran importancia para cada uno de nosotros como trabajadores dentro de una organización, debido a que es una labor que prestamos para recibir algo a cambio, que nos beneficie a nosotros y a nuestros familiares.

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones, todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y la empresa.

1. Salario

a) Definición

En nuestro Código de Trabajo de El Salvador, en su artículo 119, define el salario como:

“La retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo”.

“Considérese integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades”.

“No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del patrono, como las bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero, no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los

gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que trata este Código”.⁴¹

Existen diferentes conceptos de sueldos y salarios entre ellos podemos mencionar:

“Es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que éste ejerce y de los servicios que éste presta”.⁴²

“Toda retribución que recibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo”.⁴³

Para fines del presente trabajo de investigación, se tomará la definición de sueldos y salarios como sinónimo, el cual se define como: La retribución que el patrono está obligado a asignar y pagar al trabajador por todos los servicios que éste presta en la organización.

b) Importancia del salario⁴⁴

Incidencia de la retribución para la empresa y el trabajador:

El salario cobra gran importancia, en una empresa cuando hablamos de la persona designada a realizar el trabajo. Tenemos dos perspectivas muy distintas: la empresa y el trabajador.

Para la empresa:

La remuneración representa un concepto puramente económico, ya que significa la entrega de sus ingresos como contraprestación a los servicios realizados el Departamento de Personal el órgano encargado de recibir y ejecutar cuál ha sido la valoración de los esfuerzos realizados, y el sistema de retribuciones que se aplicará según las características de cada uno de los puestos de trabajos.

Así, podemos destacar tres consideraciones importantes:

- ✓ **Económicamente**, la mano de obra es un factor más de la producción, la empresa considerará la retribución como el precio que ha de pagar una entidad como consecuencia de los servicios prestados por sus trabajadores.

⁴¹ Código de Trabajo de El Salvador, Decreto Legislativo No. 15, Diario Oficial No. 142, Tomo No. 236, publicado el 31 de julio de 1972.

⁴² CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de recursos humanos. 2º. Edición Pág. 302

⁴³ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal II, Sueldos y Salarios. Editorial Limusa S.A. de C.V., Grupo Noriega Editores, México 2004.

⁴⁴ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal II, Sueldos y Salarios. Editorial Limusa S.A. de C.V., Grupo Noriega Editores, México 2004.

- ✓ **Financieramente**, supone que la empresa tiene que disponer de recursos suficientes para poder disponer de la capacidad laboral necesaria para realizar su actividad. son los primeros gastos de la empresa.
- ✓ **Presupuestariamente**, la retribución es la partida monetaria que se ha de tener en cuenta a la hora de hacer previsiones a corto y a largo plazo; y que formen parte del presupuesto.

Para el trabajador:

La remuneración debería tener la misma importancia para la empresa y para el trabajador, pero no es así, debido al concepto tan personal y directo que tiene el salario. Este aspecto lo podemos analizar desde diversos ángulos, destacando principalmente tres:

- ✓ **Económicamente**, el salario es la principal y en muchos casos la única fuente de ingresos para la mayoría de las personas satisfaciéndose con él las necesidades del empleado, trabajo, eficacia, salario y satisfacción forman una cadena que no se puede romper.
- ✓ **Individualmente**, el trabajo es algo más que un esfuerzo ya que también supone una forma de realización personal a través de la cual el individuo demuestra a la sociedad donde pertenece, su capacidad de realizar una tarea para la cual está cualificado.
- ✓ **Profesionalmente**, el salario determina la posición que ocupa dentro de la empresa, determinando el nivel de satisfacción de este individuo para con la entidad. Es su medio de alcanzar la calidad de vida deseada.
- ✓ **Socialmente**, el salario indica el lugar y el papel que el individuo desempeña en la sociedad, marcando la clase social a la que se pertenece.

También repercute sobre las posibilidades económicas del individuo y de su unidad familiar ya que se implica de forma natural a aquellas personas que dependen del trabajador.

Se considera al salario, como el elemento que permite el desarrollo del hombre en los sentidos más básicos y materiales, proporcionando capacidad para ceder a mejorar su formación, adquirir bienes de mejor calidad, cubrir de forma más satisfactoria sus necesidades.

c) Clasificación del salario⁴⁵

Existe una gran diversidad de tipos de salario, y entre los más importantes pueden citarse los siguientes:

Por su capacidad satisfactoria:

Salario individual. Ingresos que percibe una persona por el alquiler o venta de su fuerza de trabajo.

Salario total. Conjunto de los ingresos de todos los asalariados de un país en un periodo determinado. Suma de los salarios de un país.

Por su capacidad adquisitiva:

Salario nominal. Cantidad de dinero que recibe el trabajador por su fuerza de trabajo. Es "la expresión monetaria del precio del trabajo".

Salario real. Cantidad de mercancías y servicios que realmente se pueden obtener con la cantidad de dinero que se recibe. Relación que existe entre el salario nominal y precios de las mercancías que el trabajador consume.

El salario real se puede conocer con la siguiente ecuación:

$$\text{salario real} = \frac{\text{salario nominal}}{IPC} \times 100$$

A continuación se presenta un ejemplo del cálculo del salario real para que se comprenda mejor:

Datos:

Gerente administrativo-financiero de la Alcaldía

Salario nominal: \$950.00

IPC (Índice de Precios al Consumidor): 109.72⁴⁶

$$\text{salario real} = \frac{950.00}{109.75} \times 100 = \$865.60$$

El salario real que posee el gerente administrativo-financiero de la Alcaldía es de \$865.60.

⁴⁵ <http://economia-glow.blogspot.com/2009/12/concepto-y-clasificacion-de-salario.html>

⁴⁶ Boletín IPC Mayo 2014. Vol. 53. DIGESTYC (Dirección General de Estadísticas Y Censos), Ministerio de Economía de El Salvador.

Por su límite:

Salario base. Cantidad de dinero que recibe el trabajador por su trabajo y que se encuentra especificada en un tabulador.

Salario mínimo. Es el salario de menor cantidad que la ley permite pagar a un trabajador. Representa el costo de producción de fuerza de trabajo simple y se integra por los gastos de existencia y reproducción del obrero y su familia.

Salario relativo. Proporción que recibe el trabajador directo por su trabajo en comparación con la parte que recoge el capitalista (ganancia) y que acumula como capital.

Salario máximo. Es el que puede obtener un trabajador como tope y no podrá ganar más en esa organización donde labora.

Salario promedio. Conjunto de los ingresos de todos los asalariados, dividido entre el número de trabajadores.

Salario contractual. Es aquel que está determinado en el contrato colectivo de trabajo.

Según el modo de fijación, el salario puede establecerse:

Salario por tiempo. Es aquel que se calcula sobre la base de unidades de tiempo.

Salario por obra determinada. Es aquel que se calcula sobre la base de la terminación de un trabajo específico.

Salario Mixto. El salario se compone de dos partes, una fija que depende del tiempo que invierte el trabajador en realizar su trabajo y otra que varía según el rendimiento obtenido por el trabajador en ese periodo de tiempo.

En el Código de Trabajo estipula como tipos de salario, en su Artículo 126 y siguientes:⁴⁷

Las principales formas de estipulación de salarios son:

- a) **Por unidad de tiempo:** cuando el salario se paga ajustándolo a unidades de tiempo, sin consideración especial al resultado del trabajo;
- b) **Por unidad de obra:** cuando sólo se toma en cuenta la cantidad y calidad de obra o trabajo realizado, pagándose por piezas producidas o medidas o conjuntos determinados, independientemente del tiempo invertido;

⁴⁷ Código de Trabajo de El Salvador, Decreto Legislativo No. 15, Diario Oficial No. 142, Tomo No. 236, publicado el 31 de julio de 1972.

c) **Por sistema mixto:** cuando se paga de acuerdo con las unidades producidas o trabajo realizado durante la jornada de trabajo;

ch) **Por tarea:** cuando el trabajador se obliga a realizar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada u otro período de tiempo convenido, entendiéndose cumplida dicha jornada o período de tiempo, en cuanto se haya concluido el trabajo fijado en la tarea;

d) **Por comisión:** cuando el trabajador recibe un porcentaje o cantidad convenida por cada una de las operaciones que realiza. Si la comisión resultante fuere inferior al salario mínimo establecido, se pagará este último. La Comisión se devengará desde el momento en que se hubiere perfeccionado la operación respectiva; pero si la operación diese origen a varios pagos en distintas fechas, podrán convenirse comisiones por determinado número de pagos en cuyos casos las comisiones se devengarán desde el momento en que tales pagos fuesen efectuados. De la liquidación a que se refiere la regla 3ª del Art. 130, el patrono deberá entregar al trabajador una copia firmada. El incumplimiento de esta obligación dará lugar, en caso de conflicto, a que se tengan por ciertas cuantías reclamadas por el trabajador en su demanda.

e) **A destajo, por ajuste o precio alzado:** cuando se pacta el salario en forma global, habida cuenta de la obra que ha de realizarse, sin consideración especial al tiempo que se emplee para ejecutarla y sin que las labores se sometan a jornadas u horarios”.

2. Asignaciones salariales

a) Metodología de la asignación salarial⁴⁸

Al ponerse en práctica, la metodología debe contener los siguientes pasos, teniendo en cuenta las sugerencias, cuando se presenta como forma de enfatizar su cuidado. Estos pasos son para el especialista, bien sea de la empresa o como asesor:

- ✓ Hacer un contacto con las personas que toman las decisiones sobre salarios para discutir a profundidad la necesidad, importancia y conveniencia del proyecto de nivelación salarial.

⁴⁸ González A. Ángel León. Ingeniero Industrial. Magíster en Administración de Empresas, asesor y consultor. Actualmente profesor de las cátedras Métodos cuantitativos y Administración de salarios en pregrado y postgrado. Autor del libro Manual Práctico de Investigación de Operaciones I.

- ✓ Crear un comité de nivelación salarial, compuesto por personas que tengan como perfil el de ser: objetivas, dinámicas, creativas, tengan empatía y simpatía, y lo que es más importante, conozcan del tema que se va a tratar o muestren decidido interés por aprender los conceptos fundamentales de éste.
- ✓ Nombrar un coordinador de la empresa que desea realizar la nivelación salarial. La función básica del coordinador es la de facilitar todos los datos necesarios para que el especialista, sin interrupción, pueda cumplir con el proyecto dentro de lo programado.
- ✓ El especialista debe programar el estudio de los niveles en los que se desea aplicar. Puede dictar una charla de cuatro (4) horas en una o dos jornadas, explicando: los objetivos del estudio, temas de valoración de cargos (si es esto lo que se busca) o técnicas de méritos e incentivos (si lo que se busca es la valoración del desempeño) y la metodología que va a seguir. En esta charla debe medir, con criterio objetivo, el interés despertado. Si observa que la gente no tiene voluntad de cooperar, porque el estudio salarial no le conviene, no se confíe de perder tiempo, ni dinero; pero si detecta deseos de colaboración, debe saber manejar esta fortaleza. Se debe anotar que una buena manera de detectar la motivación por el estudio es haciendo una encuesta con pocas preguntas que permitan percibir claramente el grado de aceptación.
- ✓ El comité debe analizar periódicamente los resultados parciales del estudio, sugiriendo cambios o ajustes cuando lo considere necesario.
- ✓ Terminando el estudio debe procederse con la obtención de información complementaria del mercado laboral para hacer propuestas que cumplan con el principio de atraer, retener y motivar. Esta información puede encontrarse en encuestas salariales que realizan todos los años las diferentes instituciones en El Salvador.
- ✓ Diseñar la curva salarial del mercado con cargos equivalentes a los de la organización, para comparar los propios y tomar las acciones de nivelación.
- ✓ Finalmente, debe hacer la estructura, teniendo en cuenta las prioridades establecidas por la alta dirección.
- ✓ Al hacer la nivelación teórica debe programar los períodos en que se debe llevar a cabo, procurando la transparencia en la aplicación. Los reclamos salen,

por lo tanto, hay que tener prudencia y darle la importancia requerida en estos casos.

3. Ascensos de categorías

a) Definición

“Es el ascenso que implica la realización de funciones de un nivel superior. Este acceso a un puesto superior es definitivo, quedando el trabajador consolidado en esta posición hasta acabar su relación laboral o hasta el siguiente ascenso”.⁴⁹

De acuerdo a lo antes definido, también podemos decir que un ascenso de categoría es el avance tanto en nivel jerárquico como funcional, que un empleado experimenta dentro de una organización debido a que cumple con los requisitos que el otro puesto demande.

4. Asignaciones de salarios por ascensos de categorías

a) Definición

Es establecer la remuneración una vez colocado en un nivel superior a un empleado, de acuerdo a una previa revisión, calificación positiva de los requisitos de experiencia, conocimiento, capacitación, méritos acreditados por el Concejo Municipal y sobre la base de una valoración de la situación administrativa, financiera y presupuestaria de la Alcaldía Municipal.

5. Base legal para las asignaciones salariales por ascensos de categorías

La elaboración del presente Modelo Regulador del Sistema Retributivo tiene fundamentalmente a su base el sustento legal siguiente:

a) Constitución de la República de El Salvador⁵⁰

Para la elaboración del Manual Regulador del Sistema Retributivo puede vincularse a la disposición establecida en la Constitución de la República que expresa textualmente lo siguiente:

Art. 219, inciso 1º. “Se establece la carrera administrativa”.

⁴⁹ <http://www.20minutos.es/noticia/3711/0/ASCENSO/EMPRESA/DENTRO/>

⁵⁰ Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 38, Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, publicado el 16 de diciembre de 1983.

Inciso 2º. “La ley regulará el servicio civil y en especial las condiciones de ingreso a la administración; las promociones y ascensos con base en mérito y aptitud; los traslados, suspensiones; los deberes de los servidores públicos y los recursos contra las resoluciones que los afecten; asimismo garantizará a los empleados públicos la estabilidad en el cargo”.

Esta disposición constitucional sirve de base legal para elaborar, sustentar e implementar el Manual Regulator del Sistema Retributivo, en tanto que contempla los ascensos y promociones en base al mérito y la aptitud, los ascensos de categoría que implican aumento salarial.

b) Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador⁵¹

De las Categorías

“**Art. 10.-** En cada uno de los niveles funcionariales y para cada cargo específico, habrá tres categorías. El empleado o funcionario ingresará al nivel correspondiente a la tercera categoría e irá ascendiendo a las superiores de acuerdo a la experiencia, conocimientos, capacitación y méritos acreditados.

El empleado o funcionario tendrá derecho a ascender a una categoría superior, hasta después de dos años de haber desempeñado el cargo o empleo en la categoría anterior y previa calificación positiva de los requisitos de experiencia, conocimiento, capacitación y méritos acreditados establecidos en los manuales descriptores de cargos para la categoría inmediata superior. El ascenso de categoría implica un aumento salarial que deberá contemplarse en los respectivos Manuales Regulares del Sistema Retributivo”.

El artículo en el inciso 1º reconoce los cuatro niveles salariales y las categorías que van a establecerse en el ámbito municipal. En el 2º. Inciso habla de los derechos de ascenso que tienen los/as empleadas/os municipales en base a los requisitos de experiencia, conocimiento, capacitación y méritos acreditados.

La parte que interesa destacar es la que se refiere a los ascensos de categoría que implican un aumento salarial y éste debe regularse en el respectivo Manual

⁵¹ Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador, Decreto legislativo No. 1039, Diario Oficial No. 103, Tomo No. 371, publicado el 06 de junio de 2006.

Regulador del Sistema Retributivo. Esta es la base legal principal que tiene el presente modelo.

Obligación Especial de las Municipalidades

“**Art. 81.-** Las municipalidades y las demás entidades municipales están en la obligación de elaborar y aprobar manuales descriptores de cargos y categorías correspondientes a cada nivel y de requisitos necesarios para su desempeño; manuales reguladores del sistema retributivo que contemple parámetros para la fijación de los salarios, complementos por ascensos de categoría y demás que fueren necesarios; manuales sobre políticas, planes y programas de capacitación y; manuales de evaluación del desempeño laboral de funcionarios y empleados.

El sistema retributivo contemplado en los respectivos manuales deberá establecerse en los respectivos presupuestos.

Las municipalidades y entidades municipales podrán asistirse y asesorarse del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador y de cualquiera otra institución pública o privada que consideren conveniente”.

La disposición del Art. 81 de la ley, establece que es obligación de las Municipalidades elaborar y aprobar, ente otros instrumentos administrativos, el Manual Regulador del Sistema Retributivo que debe contemplar los parámetros para la fijación de los salarios, complementos por ascensos de categoría y demás que fueren necesarios.

6. Ámbito de aplicación

El presente modelo regulador es de aplicación a todo el personal de carrera de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, es decir a los niveles de dirección, técnico, administrativo y operativo como lo indican los Artículos 6, 7, 8, y 9 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador.

En primer lugar, es necesario mencionar que un “nivel”, bajo concepto de un sistema, hace referencia a la posición relativa de determinados conjuntos de elementos en su disposición en diferentes planos de organización de un sistema.⁵²

⁵² <http://es.wikipedia.org/wiki/Nivel>

De acuerdo a los criterios antes mencionados, a continuación se describen los niveles con los que consta la Municipalidad.

Nivel de Dirección: al cual pertenecen los/las empleados/as municipales que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de la institución.

Nivel Técnico: al cual pertenecen los/las empleados/as municipales que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

Nivel de Soporte Administrativo: al cual pertenecen los/las empleados/as municipales que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

Nivel Operativo: a este nivel pertenecen los/las empleados/as municipales con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.

7. Estructura del sistema retributivo

La estructura del sistema retributivo tiene dos elementos fundamentales relacionados con los niveles funcionariales dentro de los cuales son clasificados los cargos que ocupan los empleados de carrera, y con las categorías que según su nivel funcional determinan las opciones de mejora salarial que tienen los/as empleados en su proceso de pertenencia en la Carrera Administrativa Municipal y dentro de la Alcaldía.

Para efectos de su consideración en este modelo se consignan y definen cada uno de esos niveles y categorías como elementos de referencia y consideración:

Niveles

La Alcaldía Municipal de Cuscatancingo basándose en el artículo 5 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, han establecido cuatro niveles funcionariales en la estructura del sistema retributivo, los cuales se detallan en el apartado anterior del presente trabajo de investigación.

Categorías

El sistema de retribución operará a través de tres categorías en correspondencia con lo que establece el Art. 10 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y las

cuales han sido debidamente establecidas en el manual descriptor de cargos y categorías de esta Alcaldía y que a continuación se explican:

CATEGORÍAS 3ª 2ª 1ª
<p>*Las categorías, constituyen las opciones de ascenso progresivo y escalonado que tienen los empleados/as y que ha de garantizar la mejora continua de su condición en términos salariales, prestaciones y estímulos dentro de un cargo determinado.</p> <p>*La 3ª categoría representa el escalón en que cada empleado/a municipal iniciara su tránsito dentro la Carrera Administrativa Municipal, la 2ª categoría el nivel intermedio y la 1ª el nivel superior a alcanzar en su proceso de mejora continua a partir de su experiencia, tiempo, eficiencia en el desempeño y méritos.</p> <p>*Cada categoría operará de forma que contiene de forma ascendente un rango salarial posible al que puede acceder el empleado/a dentro de ella a partir de la evaluación del desempeño y los meritos acumulados durante un periodo de dos años.</p> <p>*Los rangos en cada una de ellas se ha establecido teniendo en consideración la actual estructura de salarios de la Alcaldía Municipal y su realidad financiera, administrativa y presupuestaria.</p> <p>*Las opciones de cambio de una categoría por ascenso estará determinadas por el proceso de evaluación del desempeño, tiempo y meritos acumulados.</p> <p>*Los valores asignados a los rangos y opciones de mejora salarial correspondiente a cada categoría serán revisados y adecuados periódicamente en correspondencia con las necesidades y realidades administrativas y financieras.</p> <p>*La mejora salarial dentro de la misma categoría será una posibilidad a considerar para estimular al personal en el intermedio de los dos años u otros períodos que el Concejo Municipal considere prudente en base a resultados de una evaluación previa.</p>

- ✓ Todos/as los/las empleados/as ingresarán a la Carrera Administrativa Municipal dentro de la Alcaldía en la tercera categoría e irá ascendiendo a las subsiguientes de acuerdo a la experiencia, conocimientos, capacitación y méritos acreditados;
- ✓ Todos/as los/las empleados/as tendrá derecho a ascender a una categoría superior, hasta después de dos años de haber desempeñado el cargo o empleo en la categoría anterior y previa calificación positiva de los requisitos de

experiencia, conocimiento, capacitación y méritos acreditados establecidos en los manuales descriptores de cargos para la categoría inmediata superior.

8. Consideraciones para el ascenso de categorías

Los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo comprendidos en la Carrera Administrativa Municipal ingresarán a la misma en la tercera categoría y lo harán por medio del procedimiento y disposiciones siguientes:

1. En el periodo de los últimos seis meses de cada año el/la encargado/a de la administración de personal o la persona designada por el Concejo Municipal organizarán y ejecutarán una evaluación del desempeño del personal, la cual estará apegada a lo establecido en el Manual de Evaluación del Desempeño diseñado para tal fin. Además realizarán una valoración mediante informe complementario sobre los aspectos de requisitos de experiencia, conocimiento, capacitación y méritos acreditados establecidos en el Manual Descriptor de Cargos y Categorías.
2. El reporte de evaluación del desempeño practicado por el/la jefe/a inmediato/a o el encargado/a de administración de personal a un empleado o empleada será enviado al Concejo Municipal, el cual resolverá en apego a la Ley de la Carrera Administrativa Municipal sobre las medidas de mejora salarial, ascenso y otras que considere conveniente según sea el caso y teniendo en consideración la situación administrativa, financiera y presupuestaria. El Concejo o el Alcalde informará de su resolución a la Comisión Municipal de la Carrera Administrativa quien observará el apego a la Ley e informará al Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.
3. La resolución con respecto a la posibilidad de ascenso, aumento salarial, estímulos no monetarios u otras medidas de orden correctivo y de apoyo según sea el caso, será comunicada al interesado o interesada en un término no mayor de ocho días posteriores a la emisión de la misma.
4. La resolución del Concejo Municipal será agregada al expediente personal del empleado o empleada municipal de que se trate y se enviara copia a la Comisión y Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.

5. El/la empleado/a podrá acceder a la siguiente categoría dentro de nivel inferior, intermedio o superior de la misma, según lo estime y resuelva el Concejo Municipal previa revisión y calificación positiva de los requisitos de experiencia, conocimiento, capacitación y méritos acreditados y sobre la base de una valoración de la situación administrativa, financiera y presupuestaria.
6. El/la empleado/a podrá ser sujeto de aumento salarial dentro de una misma categoría, siempre y cuando el monto del cargo sea menor al techo máximo de la misma categoría.
7. El margen de mejora salarial (nivel inferior –nivel superior) dentro de la tercera categoría en la que por ley inician todos los empleados de carrera se establecerá a partir de los salarios nominales que según planilla tienen los empleados/as que se sitúan dentro de cada nivel funcional.
8. En aquellos cargos cuyo salario represente un impacto económico que tienda desestabilizar las finanzas municipales en el proceso de fijación de las categorías y sus rangos de potencial mejora salarial de los empleados/as de la planilla general, serán tratados de manera particular con respecto a su mejora salarial y ascensos, ofreciéndoles un tratamiento por medio de bonificaciones y estímulos no monetarios que permitan en el tiempo la estabilización y nivelación del resto de cargos.
9. El margen de mejora salarial entre las categorías será inicialmente de un 10% el cual podrá adecuarse y diferenciarse de categoría a categoría según los procesos de revisión de este modelo y de las condiciones financieras de la Alcaldía.

9. Categorías y mejoras salariales por niveles funcionariales

Para determinar la retribución salarial de los empleados es necesario tener claridad de los cargos existentes dentro de la municipalidad, así como de su salario actual, pues es dependiendo de las condiciones financieras al año 2014 de la Alcaldía, de los cargos y niveles funcionariales que se establecerán los rangos de salarios por categoría.

En el presente apartado se consignan diferentes tablas divididas por nivel funcional existentes en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, lo que permitirá establecer el nivel inferior y superior en cada una de las categorías, consignándose en

el primero el menor salario devengado entre cada nivel funcional y en el segundo, el mayor salario devengado entre cada nivel funcional, colocando en la segunda categoría un dólar más que en el nivel superior de la primera y sobre esa cantidad calcular el porcentaje de aumento que ha establecido la Alcaldía.

ESCALAFÓN SALARIAL ALTA GERENCIA				
CLASE	CATEGORÍA	SALARIO (\$)		
ALCALDE	I	2,000.00		
SINDICO	I	1,000.00		
GERENTE	I	950.00		
SUB-GERENTE	I	800.00		
SECRETARIO MUNICIPAL		925.00		
TESORERO(A) MUNICIPAL		875.00		
JEFATURAS	I	700.00		
	II	650.00		
	III	600.00		
ENCARGADOS DE UNIDADES	I	575.00		
	II	537.00		
	III	500.00		
COORDINADORES DE PROGRAMAS	I	650.00		
	II	575.00		
	III	500.00		
CLASE	CATEGORIA	SALARIO (\$)	5% INC.	INC.
SUPERVISORES Y ADMINISTRADORES	I	440.00	22.00	462.00
	II	405.00	20.25	425.25
	III	380.00	38.00	418.00
ESCALAFÓN SALARIAL DE PERSONAL NIVEL SOPORTE ADMINISTRATIVO				
CLASE	CATEGORÍA	SALARIO (\$)	10%INC.	INCREMENTO
SECRETARIAS	I	380.00	38.00	418.00
	II	325.00	32.50	357.50
	III	300.00	30.00	330.00
MOTORISTAS	I	355.00	35.50	390.50
	II	330.00	33.00	363.00
	III	300.00	30.00	330.00
CLASE	CATEGORÍA	SALARIO (\$)	5%INC.	INCREMENTO
AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	I	440.00	22.00	462.00
	II	356.00	35.60	391.60
	III	325.00	32.50	357.50
ESCALAFÓN SALARIAL DE PERSONAL TÉCNICO				
CLASE	CATEGORÍA	SALARIO (\$)	10%INC.	INCREMENTO
PERSONAL TÉCNICOS	I	380.00	38.00	418.00
	II	350.00	35.00	385.00

	III	302.50	30.25	332.75
MECÁNICOS	I	436.32	43.63	479.95
	II	350.00	35.00	385.00
	III	302.50	30.25	332.75
CLASE	CATEGORÍA	SALARIO (\$)	10%INC.	INCREMENTO
MANO DE OBRA CALIFICADA	I	355.32	35.53	390.85
	II	330.00	33.00	363.00
	III	302.50	30.25	332.75
ESCALAFÓN SALARIAL DOCENTES				
CLASE	CATEGORÍA	SALARIO (\$)	%INC.	INCREMENTO
DIRECTORES TIEMPO COMPLETO	I	575.00		
	II	537.00		
	III	500.00		
CLASE	CATEGORÍA	SALARIO (\$)	10%INC.	INCREMENTO
DIRECTORES MEDIO TIEMPO	I	350.00	35.00	385.00
	II	324.00	32.40	356.40
	III	300.00	30.00	330.00
CLASE	CATEGORÍA	SALARIO (\$)	INC.	INCREMENTO
MAESTRO TIEMPO COMPLETO	I	400.00	20.00	420.00
	II	380.00	38.00	418.00
	III	350.00	35.00	385.00
CLASE	CATEGORÍA	SALARIO (\$)	10%INC.	INCREMENTO
MAESTRO MEDIO TIEMPO	I	200.00	10.00	210.00
	II	190.00	19.00	209.00
	III	175.00	17.50	192.50
ESCALAFÓN SALARIAL SANEAMIENTO AMBIENTAL (OPERATIVOS)				
CLASE	CATEGORÍA	SALARIO (\$)	%INC.	INCREMENTO
MENSUAL				
SUPERVISORES SANEAMIENTO AMBIENTAL	I	380.00	38.00	418.00
	II	350.00	35.00	385.00
	III	302.50	30.25	332.75
CLASE	CATEGORÍA	SALARIO (\$)	10%INC.	INCREMENTO
QUINCENAL				
SUPERVISORES SANEAMIENTO AMBIENTAL	I	190.00	9.50	199.50
	II	175.00	8.75	183.75
	III	151.25	7.56	158.81
MENSUAL				
MOTORISTAS	I	355.00	35.50	390.50
	II	330.00	33.00	363.00

	III	300.00	30.00	330.00
QUINCENAL				
MOTORISTAS	I	177.50	17.75	195.25
	II	165.00	16.50	181.50
	III	150.00	15.00	165.00
MENSUAL				
AUXILIAR DE SANEAMIENTO AMBIENTAL	I	350.00	35.00	385.00
	II	302.50	30.25	332.75
	III	275.00	27.50	302.50
QUINCENAL				
AUXILIAR DE SANEAMIENTO AMBIENTAL	I	175.00	17.50	195.50
	II	151.25	15.13	166.38
	III	137.50	13.75	151.25
ESCALAFÓN SALARIAL AGENTES DEL CAM				
CLASE	CATEGORÍA	SALARIO (\$)	10%INC.	INCREMENTO
AGENTES DEL CAM	I	350.00	35.00	385.00
	II	325.00	32.50	357.50
	III	275.00	27.50	302.50
CLASE	CATEGORÍA	SALARIO (\$)	5%INC.	INCREMENTO
SARGENTOS	I			
	II			
	III	400.00	20.00	420.00

Fuente: Proporcionado por el gerente administrativo-financiero de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

En el sistema retributivo se consideran otros recursos de retribución no monetarios que al mismo tiempo son de menor costo y serán de alto beneficio para el trabajador y la institución.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA RETRIBUTIVO, LAS ASIGNACIONES SALARIALES POR ASCENSOS DE CATEGORÍAS Y MEJORA SALARIAL A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El sistema retributivo en general, constituye un elemento de modernización y transparencia en la administración de los incentivos y mejoras salariales que impulsa progresivamente la Alcaldía, es por ello que la importancia de la presente investigación radica en que permitió recopilar información valiosa a través de la utilización de técnicas como la entrevista y la encuesta, para elaborar un diagnóstico sobre la situación actual de la aplicación del Sistema Retributivo, asignaciones salariales, ascensos de categorías y mejora salarial de los empleados en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, departamento de San Salvador.

Asimismo, la investigación ayudará a identificar las necesidades de diseñar una propuesta de un Modelo Regulador del Sistema Retributivo de acuerdo a lo que establece la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y a la vez para fomentar la equidad, las oportunidades de ascenso y transparencia del mismo.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. GENERAL

Realizar una investigación sobre la situación actual del sistema retributivo, asignaciones salariales, ascensos de categorías y mejora salarial de los empleados en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

2. ESPECÍFICOS

- ✓ Recopilar información necesaria en conjunto con los empleados que conforman los cuatro niveles funcionariales para diseñar un diagnóstico sobre las necesidades de desarrollar un modelo regulador del sistema retributivo en la Alcaldía de Cuscatancingo.
- ✓ Identificar las bases sobre las cuales la Alcaldía asigna el salario y los requisitos necesarios que se deben cumplir para que se efectúen ascensos de categorías a sus empleados.
- ✓ Conocer los procesos y las condiciones económicas para el acceso a una mejora salarial de los empleados.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO

El método de investigación que se usó como base fue el método científico, el cual consiste en “la lógica general empleada, tácita o explícitamente para valorar los méritos de una investigación”.⁵³ De esta manera se utilizaron los métodos que se detallan a continuación:

a) Método Analítico

En la investigación este método fue utilizado para descomponer en todas sus partes los elementos, indicadores y unidades que conforman el objeto de estudio que es el sistema retributivo como un todo; con el fin de conocer la relación que existe entre dicho sistema con las asignaciones salariales por ascensos de categorías y mejora salarial a los empleados de la Alcaldía de Cuscatancingo y a su vez cumplir con lo que establece la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

b) Método Sintético

Este método se utilizó para reintegrar las partes de los elementos, indicadores y unidades que conforman el objeto de estudio como un todo, es decir, el sistema retributivo con respecto a las asignaciones salariales por ascensos de categorías y mejora salarial a los empleados de la Alcaldía de Cuscatancingo; por lo cual se realizó el diagnóstico de la situación actual de dicho sistema.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de la investigación se tomó como base la investigación explicativa y correlacional. Por lo tanto, para el desarrollo del estudio, ambos tipos de investigación ayudaron a recopilar información del área que se analizó, y con ella se formularon preguntas importantes para la obtención de datos que se desearon saber acerca de todo el personal que está dividido por niveles funcionariales que labora en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo. Del mismo modo permitió conocer las causas del por qué dicha Alcaldía no cuenta con un modelo que regule el sistema retributivo como lo estipula la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

⁵³Ortiz Frida, Gisela/García Nieto, María del Pilar. Metodología de la investigación. Editorial Limusa. México 2005.

3. TIPO DE DISEÑO

Para la investigación se utilizó el tipo de diseño no experimental, transaccional correlacional, porque no se manipularon deliberadamente las variables en estudio, su medición fue un solo momento, se presentó un panorama de los indicadores y los fenómenos se observaron tal cual se mostraron en su contexto natural en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

4. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación se consultaron diversas fuentes de información, tanto primarias como secundarias, las cuales se mencionan a continuación:

a) Fuentes Primarias

Es la información vital que se recolectó en la investigación de campo, la cual fue proporcionada por el gerente administrativo-financiero y los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, departamento de San Salvador.

b) Fuentes secundarias

La información que se recopiló fue obtenida de las diferentes instituciones gubernamentales que regulan el funcionamiento administrativo municipal a través de leyes, reglamentos y normativas, así como otra información pertinente de libros, trabajos de graduación, documentos, manuales, revistas entre otros.

5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

a) Técnicas

Las técnicas de recolección de información primaria que se utilizaron son las siguientes:

i. Encuesta

La encuesta fue dirigida hacia los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, con el propósito de recopilar información clara y precisa que ayudó a realizar el diagnóstico de la situación actual del Sistema Retributivo, asignaciones salariales, ascensos de categorías y mejora salarial.

ii. Entrevista

La entrevista se utilizó como técnica de recopilación de información, debido a su eficaz y gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana, es por ello, que se le entrevistó al gerente administrativo-financiero de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, con el objetivo de recabar información necesaria y útil, permitiendo a la vez aclarar dudas, orientar la investigación y resolver las dificultades que se pudieron encontrar en el desarrollo de dicha investigación.

b) Instrumentos

i) Cuestionario

Se elaboró con preguntas abiertas y cerradas dirigidas a los empleados que integran la muestra representativa de 74 trabajadores, distribuidos en cada nivel funcional de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, departamento de San Salvador, con la finalidad de obtener información, la cual permitió la elaboración del diagnóstico de la situación actual del Sistema Retributivo, asignaciones salariales, ascensos de categorías y mejora salarial. (Ver Anexo N° 1)

ii) Guía de la entrevista

Se estructuró con preguntas claves que permitieron conocer la información sobre el sistema retributivo para la elaboración del modelo; y fue realizada al gerente administrativo-financiero de la Alcaldía. (Ver Anexo N° 2)

6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se llevó a cabo en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, departamento de San Salvador.

7. UNIDADES DE ANÁLISIS

A continuación se presentan el sujeto y las unidades de estudio que formaron parte de la investigación.

a) Objeto de estudio

Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, departamento de San Salvador.

b) Unidades de estudio

Los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo que se dividen en los siguientes niveles funcionariales:

- ✓ Nivel de dirección
- ✓ Nivel de soporte administrativo
- ✓ Nivel técnico
- ✓ Nivel operativo

8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

a) Universo

Para la ejecución de la investigación, el universo de estudio fue comprendido por los 309 empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, departamento de San Salvador.

b) Muestra

En la investigación se obtuvo una muestra representativa de 74 trabajadores que se distribuyeron en los cuatro niveles funcionariales que integran la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, departamento de San Salvador. (VER CUADRO N°1)

a. Cálculo de la muestra

El diseño muestral utilizado por el equipo investigador fue el muestreo estratificado el cual consistió en: dividir la población en grupos (niveles funcionariales), dentro de cada uno de éstos estratos, estaban situados los elementos de manera homogénea con respecto a las características que estén en estudio tomándolos como submuestra mediante el procedimiento aleatorio simple para la determinación de la muestra.

La muestra fue calculada con base en la siguiente fórmula.

$$n = \frac{Z^2 P * Q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q}^{54}$$

Donde:

n= Tamaño necesario de la muestra.

N= Es el número cuantitativo de la población en estudio.

⁵⁴ Lic. Gildaberto Bonilla, UCA. Métodos Prácticos de Inferencias Estadísticas.

Z= Número de unidades de desviación estándar en la distribución normal, que producirá el grado deseado de confianza (para una confianza del 95% $Z= 1.96$

P= Proporción de la población que posee la característica de interés.

Q= (1-P)= porción de fracaso.

E= Error o máxima diferencia entre la proporción muestra y la proporción de la población que se está dispuesto a aceptar en el nivel de confianza que se ha señalado.

Datos para determinar la muestra

n= ¿? (Tamaño de la muestra)

N= 309 representa el número de empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

Z= 1.96 Representa el Nivel de confianza del 95%

P= 0.50 Al ser una población finita se espera una probabilidad de éxito en la investigación de campo 50%

Q= 0.50 La probabilidad de fracaso es de (1-P), que es igual 50%

E= 0.10 El equipo determinó un margen de error del 10%

Desarrollo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)(309)}{(0.10)^2 (309 - 1) + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{297}{4}$$

$$n = 74 \text{ empleados}$$

La muestra representativa constó de 74 empleados, a los cuales fueron encuestados, con un nivel de confianza del 95% ya que el tamaño de la población es finito, con una probabilidad de éxito y fracaso del 50% cada una, y el margen de error del 10% que se consideró permitido para la investigación.

9. DISTRIBUCIÓN PROPORCIONAL DE LA MUESTRA

La distribución de los cuestionarios se efectuó mediante la aplicación de una regla de tres simple, tomando como base el total de la población de los 4 niveles funcionariales de los servidores públicos, tanto nivel de dirección, soporte administrativo, técnico y operativo; cabe mencionar que el cuestionario se empleó para personas de ambos géneros que trabajan en la Alcaldía.

Cuadro N° 1: Distribución de la muestra por niveles funcionariales

DIRECCIÓN		
309 empleados	74 encuestas	n= 8 empleados
32 empleados	X	
SOPORTE ADMINISTRATIVO		
309 empleados	74 encuestas	n= 17 empleados
70 empleados	X	
TÉCNICO		
309 empleados	74 encuestas	n= 10 empleados
42 empleados	X	
OPERATIVO		
309 empleados	74 encuestas	n= 39 empleados
165 empleados	X	

Elaborado por el equipo de investigación.

10. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento de la información recopilada en la investigación de campo, permitió que toda la información coleccionada a través de los instrumentos de selección de datos se represente en cuadros tabulares, lo cual consistió en realizar el análisis y los comentarios respectivos de la información recabada. Los datos obtenidos fueron procesados a través de un software computacional llamado Microsoft Excel, su utilización logró presentar cuadros estadísticos y gráficos que fueron de gran ayuda al momento de analizar e interpretar los resultados.

11. TABULACIÓN DE DATOS

Se tabuló toda la información recopilada mediante los cuestionarios detallando la pregunta así como el objetivo que ésta persigue, el cuadro detalla la respectiva frecuencia de grupos de respuesta comunes, expresando también su relación porcentual.

12. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se procedió a realizar el análisis e interpretación respectiva de los resultados sobre la base de las frecuencias que resultaron de cada respuesta, esto permitió realizar comentarios que contribuyeron como base para la elaboración del diagnóstico, las conclusiones y las recomendaciones pertinentes.

D. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

a) Generalidades

La elaboración del diagnóstico sobre la situación actual del sistema retributivo, las asignaciones salariales, ascensos de categorías y mejora salarial en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo se basó en los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a una muestra representativa de los empleados de la misma y de las respuestas obtenidas de la entrevista realizada al gerente administrativo-financiero.

Para una mejor apreciación de los resultados, el diagnóstico se dividió en cuatro etapas: la primera recabó los aspectos relacionados al sistema retributivo, la segunda etapa se mostró las asignaciones salariales, en la tercera etapa se abordaron puntos sobre los ascensos de categorías y en la cuarta etapa se presentaron las mejoras salariales de los empleados en la Alcaldía.

b) Sistema Retributivo

El personal de los diferentes niveles funcionariales (Dirección, Soporte Administrativo, Técnico y Operativo) de la Alcaldía señalaron en mayor proporción que no poseen conocimiento del Sistema Retributivo que se aplica en su último período de administración, esto se debe a que no cuentan con capacitaciones que les oriente, además la falta de comunicación de parte de las jefaturas con sus empleados provoca poco o nada de interés para involucrarse, también la falta de recursos tanto humano, materiales y financieros abonan para que se desconozca la aplicación de dicho

Sistema. (Anexo N° 3, Pregunta N° 16 encuesta dirigida a los empleados de los cuatro niveles funcionariales de la Alcaldía).

También se preguntó si la Alcaldía realiza actividades para dar a conocer el Sistema Retributivo, se puede decir que los empleados manifestaron en mayor cuantía que no se desarrolla ninguna actividad, y en su minoría expresaron que solo a través de la política de escalafón salarial, lo que indica que la Alcaldía Municipal no está llevando a cabo ninguna actividad para que sus trabajadores conozcan y comprendan el Sistema Retributivo que aplica en su periodo de administración. (Anexo N° 3, Pregunta N° 17 encuesta dirigida a los empleados de los cuatro niveles funcionariales de la Alcaldía).

Además existe un mayor número de empleados que conocen de la aplicación del Sistema Retributivo, consideran que éste si influye en su motivación y productividad laboral, puesto que es un medio que les beneficiará considerablemente al ser recompensados por su desempeño; pues a través de éste conocerían bien qué hacer y cómo hacer su trabajo, mejorándolo constantemente para optar a un posible ascenso y por consiguiente a una mejora salarial. No obstante el menor número de trabajadores opinó que la aplicación del Sistema Retributivo no influye en su motivación y productividad laboral porque no hay incentivos económicos y personales que los impulsen a ser más responsables con su trabajo. (Anexo N° 3, Pregunta N° 18 encuesta dirigida a los empleados de los cuatro niveles funcionariales de la Alcaldía).

Asimismo el gerente administrativo-financiero de la Alcaldía, el Lic. Francisco Guzmán, explicó que no se cuenta con un Sistema Retributivo formal, así como lo estipula la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, que solo establecen salarios a través de una tabla salarial con base en el Manual de la Política y Escalafón Salarial, es por ello, que considera que muy importante que se tenga una herramienta técnica-administrativa que regule en forma sistemática los mecanismos, criterios y modalidades para implementar un Sistema Retributivo que genere confianza, estabilidad y armonía, y a la vez influye en la motivación y productividad de los empleados para realizar sus actividades laborales que ayuden al logro de los objetivos que persigue. De acuerdo con lo anterior es así como surge la necesidad de poseer un Modelo Regulador del Sistema Retributivo para establecer asignaciones salariales

conforme a lo que determinan la ley. (Anexo N° 4, Preguntas N° 1-12 guía de entrevista dirigida al gerente administrativo-financiero de la Alcaldía).

c) Asignaciones Salariales

Como ya se mencionó en el apartado anterior que la Alcaldía no cuenta con un Sistema Retributivo como lo ordena la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, más bien basan sus asignaciones salariales en el Manual de la Política y Escalafón Salarial, que es una tabla que contiene rangos de salarios por categorías y de acuerdo a los niveles funcionariales.

Entre los factores que los empleados consideran han sido utilizados para su asignación salarial, se identificó que el de mayor relevancia es la factibilidad económica de la Administración Municipal de acuerdo al presupuesto aprobado, seguido del costo de la vida, el tiempo de laborar para la Alcaldía, la evaluación del desempeño, la competitividad con el mercado laboral, siendo de menor relevancia las autoevaluaciones. Lo que indica que la factibilidad económica de la institución es la que determina el salario del personal público. (Anexo N° 3, Pregunta N° 15 encuesta dirigida a los empleados de los cuatro niveles funcionariales de la Alcaldía).

Del mismo modo el gerente administrativo-financiero manifestó que cuentan únicamente con una tabla salarial que ha sido determinada de acuerdo a un análisis hecho en relación a las demás alcaldías vecinas, regulando así todos los puestos que tiene la Alcaldía de Cuscatancingo y de acuerdo a ello se ha establecido un patrón que determine un valor que se utiliza en función de diferenciarse según la antigüedad laboral del empleado. Para el año 2014 se hizo un ajuste salarial en septiembre del año 2013 el cual fue presupuestado para que se consigne a través de la comisión de presupuesto de la Alcaldía y se ratifica con el acuerdo municipal el 01 de enero del 2014, y conforme a ese acuerdo son los salarios que se manejan durante todo el año.

Explicó también que la base legal para las asignaciones salariales es la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Código Municipal que le da potestad a dichas asignaciones y nombramiento al Concejo, el manejo de presupuestos, las normas generales de presupuesto, y la Política de Escalafón Salarial. Además mencionó que la política retributiva aplicada no beneficia en su totalidad a los empleados repartidos en los cuatro niveles funcionariales, aunque el FODES del cual el 25% es para funcionamiento; pero la ley establece que el 50% de ese 25% que son fondos del

Estado transferido a la Alcaldía puede destinarlo a salarios, en la alcaldía lo distribuyen a escuelas, maestros, empleados entre otros, y es por ello que necesitan contar con un Modelo que regule dicha política, y así asignar salarios de acuerdo a lo que determina la ley, siempre y cuando posea factibilidad económica. (Anexo N° 4, Preguntas N° 13-21 guía de entrevista dirigida al gerente administrativo-financiero de la Alcaldía).

d) Ascensos de Categorías

Es necesario conocer si la Alcaldía realiza actividades dentro que promuevan los ascensos de categorías, y de acuerdo a los empleados encuestados se indagó que la mayoría desconoce los requisitos necesarios para experimentar dicho ascenso, lo cual se atribuye al desinterés por parte del personal y falta de divulgación de la información por parte de los responsables, aunque cabe mencionar que son pocas las personas que conocen los requisitos. (Anexo N° 3, Pregunta N° 7 encuesta dirigida a los empleados de los cuatro niveles funcionariales de la Alcaldía).

Asimismo los trabajadores de la Alcaldía manifiestan en mayor proporción que no han experimentado un ascenso de categoría, debido a que no conocen los requisitos necesarios para ascender, lo que les impide llevarlo a la práctica. (Anexo N° 3, Pregunta N° 8 encuesta dirigida a los empleados de los cuatro niveles funcionariales de la Alcaldía).

Por otro lado, se identificó que existen empleados que indicaron haber obtenido un ascenso de categoría, a la vez conocen los criterios que consideran que se basó su ascenso dando como resultado que están representado con igual resultado la experiencia y la capacitación, luego el desempeño y el conocimiento, y que creen de menor relevancia es el de méritos acreditados que posee la persona. Debido a que en la Alcaldía se realizan más ascensos de categorías por la experiencia del personal en el nivel al que pertenece y por las capacitaciones que éste ejecuta. (Anexo N° 3, Pregunta N° 9 encuesta dirigida a los empleados de los cuatro niveles funcionariales de la Alcaldía).

A la vez se indagó que la mayoría de personas que fueron ascendidas de categoría, no han recibido ningún tipo de inducción o capacitación antes de ocupar el puesto para cumplir con nuevas responsabilidades, lo cual se atribuye a una falta de

recursos y tiempo en la Alcaldía. . (Anexo N° 3, Pregunta N° 10 encuesta dirigida a los empleados de los cuatro niveles funcionariales de la Alcaldía).

También es necesario hacer mención que el gerente administrativo-financiero declaró que si se realizan ascensos de categorías y de niveles funcionariales de acuerdo a la base legal de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, pero son pocos los que se han llevado a cabo en los ocho años que tiene de administrar la Alcaldía. Según la ley antes mencionada, establece que un ascenso de categoría considera dos criterios: que la persona haya sido contratada, nombrada en la categoría III (excepto los empleados de la gerencia y subgerencia que no tienen categorías, entran directamente a la única categoría existente) y que luego haya pasado más de dos años en la misma, entonces podrá ser cambiado o ascendido de categoría. Además debe cumplir con el requisito de idoneidad en el puesto, es decir que el cargo sea acorde a la necesidad de la plaza, o al perfil de la plaza; estudios superiores o afines a la plaza; la experiencia, prevalece sobre los conocimientos técnicos. Pero es necesario reconocer que la Alcaldía no realiza ningún tipo de actividades, dado que la política que manejan es bastante flexible dejando a discreción de la administración llevarlas a cabo, por lo que no se sienten obligados a realizar dichos ascensos, debido a que temen afectar la disponibilidad financiera. Aunque partiendo de la perspectiva que todo sea favorable, el Lic. Guzmán manifestó que sí estarían dispuestos a promoverlas con el apoyo del modelo regulador que le aporte el equipo de trabajo. (Anexo N° 4, Preguntas N° 22-30 guía de entrevista dirigida al gerente administrativo-financiero de la Alcaldía).

e) Mejora Salarial

Según lo que dictamina el Manual de Política y Escalafón Salarial de la Alcaldía, cuando un empleado se encuentra en la categoría I, que es la comprende el nivel superior, ya no puede ascender de categoría, pero podrá ser sujeto de una mejora salarial, siempre y cuando el monto del cargo sea menor al techo máximo de la misma categoría. Además estipula que el margen de mejora salarial entre las categorías será inicialmente de un 10% el cual podrá adecuarse y diferenciarse de categoría a categoría según los procesos de revisión de la política salarial y de las condiciones financieras. De acuerdo a los resultados el 75 % de los empleados encuestados que forman parte de la categoría I indicaron que si han experimentado una mejora salarial,

lo cual indica que sí la Institución está cumpliendo con lo que ordena la ley. (Anexo N° 3, Pregunta N° 5 encuesta dirigida a los empleados de los cuatro niveles funcionariales de la Alcaldía).

Considerando que los empleados si han recibido una mejora salarial al pertenecer a la categoría I, se identificó que el porcentaje asignado como tal ha sido del 5% y del 10%, siendo en su mayoría la asignación experimentada del 10% como mejora. Lo que nos muestra que la Alcaldía si realiza mejoras salariales al personal que se encuentra en la categoría antes mencionada, y que este aumento depende del salario que percibe el empleado público, ya que si éste gana menos de \$400 recibe un aumento del 10%, de \$400 a \$500 un 5% y de \$500 en adelante ya no se les aplica el porcentaje de mejora salarial. (Anexo N° 3, Pregunta N° 6 encuesta dirigida a los empleados de los cuatro niveles funcionariales de la Alcaldía).

Es importante retomar lo que el gerente administrativo-financiero indicó sobre la mejora salarial a los empleados que ya no pueden ascender de categorías debido a que se encuentran en el máximo nivel, pero para tener derecho a una mejora salarial entre los requisitos que más destacan que debe cumplir un empleado, está la evaluación del desempeño que del mismo modo encierra el cumplimiento de las características que cada nivel funcional demande, para el logro de los objetivos de la Alcaldía Municipal. Los porcentajes que aplican como mejora salarial, son del 5% y 10%, siempre y cuando entren en el rango salarial que mencionaba el Lic. Guzmán, por ejemplo: si alguien gana \$418.00 aplica en el 5%, pero si devenga \$501.00 ya no tiene el beneficio del 5%. Por otro lado, gracias a la autonomía del municipio, la alcaldía no se ve afectada directamente por regulaciones del Gobierno en cuanto al tiempo para establecer mejoras salariales, entonces la propuesta de un modelo regulador del sistema retributivo debe tener un espíritu de mejores condiciones para los trabajadores por su autonomía, independientemente del factor Gobierno, ahora, si el factor Gobierno cambia, nos obliga pero no estamos supeditados a ello. (Anexo N° 4, Preguntas N° 31-38 guía de entrevista dirigida al gerente administrativo-financiero de la Alcaldía).

f) Análisis FODA

Para la realización de la matriz FODA de la situación actual del Sistema Retributivo, las asignaciones salariales, los ascensos de categorías y mejora salarial a los empleados en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, se consideraron factores internos y externos que influyen en la determinación de la aplicación de dicho Sistema.

Es así como, después de analizar e interpretar los comentarios hechos por los empleados y el gerente administrativo-financiero, fue posible definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas tal como lo resume la tabla siguiente:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buenas prestaciones de ley. ✓ Buenas prestaciones adicionales a las de la ley. ✓ Buenos incentivos para los empleados. ✓ Clima laboral idóneo para el personal. ✓ Promueven buenas relaciones interpersonales. ✓ Proporcionan los materiales y el equipo que ocupan los trabajadores de servicios generales. ✓ Buen desempeño de las funciones de los puestos por parte de los trabajadores. ✓ Calidad de trabajo. ✓ Poseen Manual de política y escalafón salarial. ✓ Poseen manual de evaluación del desempeño y descriptor de puestos. ✓ El partido político (FMLN) ocho años en la administración de la municipalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adaptar sus asignaciones salariales al mercado laboral. ✓ Obtener más presupuesto del Gobierno. ✓ Aumentar el superávit de la Alcaldía. ✓ Pago de impuestos a tiempo por parte de la población. ✓ Donaciones de países amigos para obras sociales en el municipio. ✓ Reconocimiento del trabajo municipal con sello de UNICEF.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Alcaldía no cuenta con un modelo que regule el Sistema Retributivo conforme a lo que establece la Ley de la Carrera Administrativa Municipal. ✓ Falta de comunicación de las jefaturas con el personal. ✓ No hay capacitaciones que orienten al trabajador sobre la aplicación del Sistema Retributivo. ✓ Falta de divulgación de la información. ✓ Falta de disponibilidad financiera y presupuestaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia de las Alcaldías Municipales vecinas que cuentan con un mejor Sistema Retributivo. ✓ Disminución en el presupuesto otorgado por el Gobierno. ✓ Que los empleados generen paros de sus labores por estar inconforme con sus salarios. ✓ La inflación. ✓ La competencia laboral. ✓ El costo de la vida. ✓ La delincuencia.

Luego de haber elaborado el análisis de la matriz FODA de la municipalidad de Cuscatancingo, en su mayoría, posee aspectos positivos que le permiten un buen desempeño como lo son buenas prestaciones de ley y las adicionales, los incentivos, los ascensos de categorías o nivel funcional, y mejora salarial, pero a la vez cuenta con áreas deficientes que hacen que lo antes mencionado, se realice en menor proporción y no debería ser así, es por ello que a través de la información recopilada en esta investigación se identificó las necesidades de diseñar una propuesta de un modelo regulador del sistema retributivo para establecer asignaciones salariales, ascensos de categorías y mejora salarial de los empleados como lo determina la ley de la Carrera Administrativa Municipal.

E. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1. Alcances

- ✓ El equipo de trabajo contó con la disponibilidad de tiempo y amabilidad por parte del Gerente administrativo-financiero, para atendernos cada vez que realizamos visitas para responder preguntas y aclarar dudas sobre la investigación; además accedió con facilidad a la entrevista, la cual fue de mucho valor para el desarrollo del presente trabajo de investigación.
- ✓ Se estableció contacto con la Srita. Emely Vásquez (secretaria del gerente), quien muy amablemente brindó su ayuda para coordinar reuniones, visitas a las instalaciones e información necesaria de la Alcaldía, en fin cómo se llevaría a cabo la investigación de campo dentro de la Alcaldía en conjunto con los empleados.
- ✓ La recolección de información a través del cuestionario se realizó con la participación del personal de los niveles de dirección, soporte administrativo, nivel técnico y nivel operativo.
- ✓ En la ejecución del trabajo de investigación, se tuvo fácil acceso a la información bibliográfica y normativas legales necesarias para el procesamiento de datos tanto en físico como digital y a un costo monetario de acuerdo al poder de adquisición del equipo de trabajo.

2. Limitaciones

- ✓ La movilización por parte del equipo de investigación a la Alcaldía requirió del tiempo que la institución disponía, mediante citas programadas.
- ✓ El equipo de trabajo cada vez que asistía a sus citas programadas lo realizaba con temor por la violencia que se vive hoy en día en el país.
- ✓ Con respecto al desarrollo de los cuestionarios se tuvo problemas con los empleados del nivel operativo, ya que se esperó mucho tiempo (Tres semanas) para lograr la coordinación de una cita por medio del Lic. Salvador Cabrera (subgerente), donde estuvieran todos presentes, puesto que sus labores las desarrollan fuera de la Alcaldía.

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber realizado el diagnóstico respectivo, se llegó a las conclusiones y recomendaciones que se presentan a continuación:

Conclusiones

1. La Alcaldía de Cuscatancingo no posee un sistema retributivo formal como lo estipula la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, sino que únicamente utilizan una tabla salarial basada en comparación a otras Alcaldías vecinas y el Manual de Política y Escalafón Salarial.
2. La mayoría de trabajadores desconocen cómo está compuesta su remuneración y qué procedimiento debe seguir para aspirar a un ascenso o una mejora salarial lo que contribuirá como incentivación en la productividad de sus labores.
3. Según opinión de las personas encuestadas, la Alcaldía asigna los salarios a los empleados de los niveles funcionariales de: Dirección, Soporte Administrativo, Técnico y Operativo, con base en el Manual de Política y Escalafón Salarial, y de acuerdo a la factibilidad económica de presupuesto aprobado para el año 2014.
4. De acuerdo a los ocho años de administración, manifestó el Lic. Guzmán que han realizado menos de cien ascensos de categoría cumpliendo con los requisitos que determina la Ley de la Carrera Administrativa Municipal; pero este bajo número se atribuye a la falta de recursos financieros, opinión que no comparten el 78% de los empleados, quienes señalaron que no se efectúan y además un 70% desconocen de los requisitos necesarios que deben cumplir para optar a dichos ascensos.
5. Existen empleados que pertenecen a la categoría I, lo que significa que ya no pueden ascender, pero sí tienen derecho a una mejora salarial, por lo que se verificó que la Alcaldía realiza dichas mejoras, siendo así la más reciente en septiembre de 2013 con un 5% y 10% los que devengan un salario menor o igual a \$500.00 y considerando la factibilidad económica por presupuesto aprobado y la Política de Escalafón Salarial.
6. Los empleados de la Alcaldía reciben aparte de su retribución salarial, otras prestaciones adicionales a la ley e incentivos que consideramos son buenos, lo cual indica que en su mayoría está conforme con la remuneración que le otorgan por su trabajo.

Recomendaciones

1. Se le recomienda a la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo implementar un modelo basado en los elementos de equidad interna e incentivación para que regule el sistema retributivo como lo establece la Ley de la Carrera Administrativa.
2. La comunicación es un factor muy importante para el entendimiento de la aplicación del Sistema Retributivo por lo que se recomienda difundir la información que contiene el modelo de tal forma que los empleados puedan conocer los procedimientos que deben seguir para aspirar a un ascenso o una mejora salarial y así tener claridad de cómo mejorar su salario y a la vez incentivarlos para que su productividad sea superior a la de los estándares.
3. La Alcaldía debe compartir información con sus empleados acerca de los factores que considera para asignar salarios, puesto que ellos creen que se hace únicamente por factibilidad económica, lo cual desmotiva en el comportamiento y desempeño de sus labores.
4. A la Alcaldía y sus jefes se le recomienda realizar actividades que promuevan los ascensos de categoría y que den a conocer los requisitos necesarios como lo establece la Ley de la Carrera Administrativa Municipal; además los empleados que sí han experimentado un ascenso reciban inducción antes de desempeñar las funciones del nuevo puesto de trabajo.
5. De acuerdo a los incrementos como mejora salarial que la Alcaldía ha aplicado recientemente a sus empleados, se recomienda el desarrollo de una herramienta técnico-administrativa que les oriente cómo hacerlo adecuadamente sin comprometer los recursos financieros, y continuar con la revisión de la política salarial, que le permita asignar salarios de acuerdo al puesto y otros criterios que consideren pertinentes.
6. Se sugiere a la Alcaldía, mantener las prestaciones adicionales a la ley e incentivos que proporcionan a los empleados de los diferentes niveles funcionariales, para generar confianza, motivación, seguridad en el puesto de trabajo, de este modo propiciará un mejor rendimiento en sus labores y fidelidad al mantenerse dentro de la institución.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO REGULADOR DEL SISTEMA RETRIBUTIVO PARA ESTABLECER ASIGNACIONES SALARIALES POR ASCENSOS DE CATEGORÍAS A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia de la presente propuesta radica en brindar a la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo un modelo regulador del Sistema Retributivo, que le sirva como una herramienta técnico-administrativa para la asignación de salarios por ascensos de categoría a sus empleados, permitiendo el control y ordenamiento institucional de los recursos utilizados en las opciones de ascensos y mejora salarial que se realizan; y que conforme a ello contribuya a fomentar la equidad en cuanto a evaluar las remuneraciones que cada empleado merece, generando así conformidad en los mismos, que con el paso del tiempo retribuirán fidelidad laboral y mejor desempeño en sus funciones. También se muestra el respectivo plan de implementación de la propuesta donde se consideran los recursos humano, técnicos y financieros que serán necesarios para su ejecución por medio de capacitación a los empleados de la Alcaldía para que conozcan el contenido del modelo regulador del Sistema Retributivo.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. GENERAL

Proponer un Modelo Regulador del Sistema Retributivo en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo para fomentar la equidad, oportunidades de ascenso y transparencia.

2. ESPECÍFICOS

- ✓ Establecer los elementos que conforman la estructura del Sistema Retributivo por nivel funcional con el fin de que los empleados Municipales conozcan su ubicación del cargo y categoría a la que pertenecen.
- ✓ Regular a través de procedimientos el acceso de los empleados a mejora salarial y ascenso dentro de la Carrera Administrativa Municipal.
- ✓ Brindar una herramienta técnico-administrativa que permita la aplicación del marco legal que regula la implementación de los sistemas retributivos a partir de lo establecido en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta de un Modelo Regulator del Sistema Retributivo para la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo surge como una necesidad de contar con una herramienta técnica-administrativa como lo estipula la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Con dicha propuesta se pretende lograr las directrices que sirvan de guía para que regulen el Sistema Retributivo y así permita establecer asignaciones salariales por ascensos de categorías y mejoras salariales a los empleados de la Alcaldía acorde a la realidad administrativa, técnica y financiera.

Contar con un Modelo permitirá que la institución fomente las oportunidades de ascenso y transparencia de la administración de los recursos públicos.

El Modelo estará dirigido a:

- ✓ Alcaldía Municipal
- ✓ Empleados de los diferentes niveles Funcionariales:
 - Nivel de Dirección
 - Nivel de Soporte Administrativo
 - Nivel Técnico
 - Nivel Operativo

Con la ejecución del trabajo de investigación los beneficios que recibirán las unidades de análisis se pueden mencionar:

- ✓ La determinación de forma justa y equitativa de los salarios de los trabajadores.
- ✓ Remuneración basada en elementos y criterios que se consideren necesarios para tal asignación.
- ✓ Conocimiento de los requisitos necesarios para ascender de categoría.
- ✓ Oportunidad de capacitar al trabajador para que adquiera conocimiento de los respectivos cargos y puestos que desempeñen.
- ✓ Eficiente administración en concordancia con la realidad administrativa, técnica y financiera de la Alcaldía.
- ✓ Motivación para todo el personal por contar con una normativa validada y legal sobre el tratamiento salarial y además buen desempeño de sus funciones.
- ✓ Facilita la toma de decisiones a las autoridades correspondientes.
- ✓ Constituye un elemento de modernización y transparencia en la administración Municipal.

- ✓ Darle continuidad a las prestaciones adicionales a la ley e incentivos.
- ✓ Clima laboral idóneo para el personal y excelente relaciones interpersonales.
- ✓ Incremento de la comunicación entre jefatura y personal y acceso a la información de la administración pública.

A continuación se presenta el contenido del modelo propuesto, el cual comprende:

- ✓ Base legal y una referencia sobre Sistema Retributivo.
- ✓ Ámbito de aplicación.
- ✓ Estructura propuesta.
- ✓ Criterios y condiciones de operación del sistema.
- ✓ Procedimiento para el ascenso de categorías y mejora salarial.
- ✓ Escalas y mejoras salariales por niveles funcionariales.
- ✓ Opciones de incentivos y reconocimientos no monetarios que contribuirán de forma complementaria a la satisfacción de las necesidades de los empleados y sus familias.
- ✓ Revisión y actualización que deberá tener dicho sistema debido a los cambios a partir de la realidad económica y social del país, considerando también las necesidades de modernización.
- ✓ Plan de implementación.

D. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

1. Introducción

El presente modelo tiene como finalidad general establecer en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo un sistema retributivo que regule los ascensos de categorías y mejoras salariales por nivel funcional de sus empleados con respecto al cargo que desempeñan.

La base legal principal de este modelo es la Constitución de la República de El Salvador y La Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

En su contenido, el modelo desarrolla sus objetivos generales y específicos, base legal y teórica, el ámbito de aplicación, criterios y condiciones para la operación del sistema retributivo, la estructura del sistema, procedimiento para el ascenso de categorías, escala salarial por niveles funcionariales, así como las opciones de estímulos y reconocimientos no monetarios; además una revisión y actualización del mismo.

El sistema retributivo en general, constituye un elemento de modernización y transparencia en la administración de los incentivos económicos que impulsa progresivamente la Alcaldía y a la vez fomenta la equidad, las oportunidades de ascenso y un aumento de salario de los empleados.

2. Objetivos

a) Objetivo General

Determinar herramientas técnico-administrativas para las retribuciones de los empleados municipales por medio de un sistema que documente, estructure y facilite las asignaciones salariales, y que corresponda a las exigencias de la Carrera Administrativa Municipal.

b) Objetivos Específicos

- ✓ Determinar el procedimiento para el ascenso de categorías y mejora salarial por niveles funcionariales.
- ✓ Establecer los criterios y condiciones para la operación del sistema retributivo en la Alcaldía.
- ✓ Fomentar la equidad, las oportunidades de ascenso y claridad del Sistema Retributivo de la Alcaldía, apegados a la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

3. Base Legal

La elaboración del presente Modelo Regulador del Sistema Retributivo tiene como base legal lo siguiente:

a) Constitución de la República de El Salvador

Para La elaboración del Modelo Regulador del Sistema Retributivo puede vincularse a algunas disposiciones establecidas en la Constitución de la República como los artículos 219 y 220, que en su orden expresan lo siguiente:

La Constitución establece la Carrera Administrativa Municipal, regida por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

La ley regulará las condiciones de ingreso a la administración; las promociones y ascensos con base en mérito y aptitud; los traslados; asimismo garantizará a los empleados públicos la estabilidad en el cargo.

La misma ley deberá establecer las demás prestaciones a que tendrán derecho los empleados municipales.

b) Ley de la Carrera Administrativa Municipal

La elaboración de este modelo se relaciona con los artículos 10 y 81 de esta ley, que menciona lo siguiente:

Art. 10. En cada uno de los niveles funcionariales y para cada cargo específico, habrá tres categorías. El empleado o funcionario ingresará al nivel correspondiente a la tercera categoría e irá ascendiendo a las superiores de acuerdo a la experiencia, conocimientos, capacitación y méritos acreditados.

El empleado o funcionario tendrá derecho a ascender a una categoría superior, hasta después de dos años de haber desempeñado el cargo o empleo en la categoría anterior y previa calificación positiva de los requisitos de experiencia, conocimiento, capacitación y méritos acreditados establecidos en los manuales descriptores de cargos para la categoría inmediata superior. El ascenso de categoría implica un aumento salarial que deberá contemplarse en los respectivos Manuales Reguladores del Sistema Retributivo.

Art. 81. Las Municipalidades y las demás Entidades Municipales están en la obligación de elaborar y aprobar manuales descriptores de cargos y categorías correspondientes a cada nivel y de requisitos necesarios para su desempeño; manuales reguladores del sistema retributivo que contemplen parámetros para la

fijación de los salarios, complementos por ascensos de categoría y demás que fueren necesarios; manuales sobre políticas, planes y programas de capacitación y; manuales de evaluación del desempeño laboral de funcionarios y empleados.

El sistema retributivo contemplado en los respectivos manuales deberá establecerse en los respectivos presupuestos.

Las Municipalidades y Entidades Municipales podrán asistirse y asesorarse del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador y de cualquiera otra institución pública o privada que consideraren conveniente.

4. Referencia sobre Sistema Retributivo

Un sistema retributivo está compuesto por ciertas medidas administrativas y financieras que contribuyen a ofrecer atención ordenada y oportuna a la necesidad que los empleados tienen por conocer sus posibilidades y perspectivas de desarrollo profesional, ascenso y mejora salarial. Es decir que la función principal es la equidad salarial para cada uno de los empleados que laboran dentro de la institución. Es muy importante conseguir que los trabajadores se identifiquen para que juntos trabajen por el logro de los objetivos de la Alcaldía Municipal.

La política retributiva tiene como objetivos principales, atraer, motivar y retener personal de acuerdo a las necesidades de la Alcaldía, además esta política es dinámica porque tiene que ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se pueden presentar dentro y fuera de ésta. Del mismo modo toma en cuenta el sistema de recompensa al personal como: beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño de los empleados; estabilidad en la Alcaldía, oportunidades de crecimiento, y para ello es necesario que cumpla con las siguientes características:

- a) **Externamente competitiva:** Indica que en comparación con otras instituciones y categorías profesionales se mantenga al menos al mismo nivel. En términos prácticos se requiere que sus niveles de retribución sean de mercado, es decir que los salarios que establece la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo estén en los rangos que asignan las Alcaldías vecinas, también que otorguen prestaciones adicionales a ley e incentivos, y así favorecer la atracción de empleados calificados, motivar a los trabajadores a desempeñar mejor sus

funciones, hacerlos más productivos y que cuenten con mayor experiencia y así alcanzar las metas y objetivos de la Institución.

- b) **Internamente equitativa:** es decir, que el salario se fije según el valor relativo del puesto para la organización, diferenciando la remuneración en función del contenido del trabajo que se realiza. Para que se logre esto, se debe dar a conocer las responsabilidades, funciones de cada puesto, correspondientes al Manual descriptor de puestos de trabajo. Esto permitirá que no se asignen remuneraciones por la antigüedad, que genere desconfianza con la dirección, que exista abandono de trabajo, pérdida de la calidad del trabajo y el ausentismo del empleado.
- c) **Motivadora:** referido a que la retribución variable (incentivos no monetarios) diferencie los distintos niveles de contribución y rendimiento, y que en términos de retribución fija (salario) incentive la adquisición de nuevas responsabilidades; así como motivación para la superación personal del empleado, mejora de las relaciones interpersonales y un clima laboral adecuado.
- d) **Fácil entendimiento y comunicación** a los empleados municipales, es decir que la política salarial pueda ser comprendida de manera factible y que se informe de manera clara y sencilla.
- e) **En cuanto a costos que sea factible para la Alcaldía**, lo que significa que ésta cuente con factibilidad económica de acuerdo al presupuesto aprobado para el rubro de remuneraciones.

Con el propósito de dar viabilidad de implementación a la política o sistema retributivo de la Alcaldía es importante tener en consideración los elementos siguientes:

- a) Hacer de la política retributiva una herramienta de gestión organizativa que favorezca el compromiso y fidelidad de los empleados a la Institución; para establecer principios claros y transparentes que lleven a los valores organizacionales.
- b) Disponer de los mecanismos que aseguren la equidad de las retribuciones y convenza de ello a los empleados municipales y sus representantes, para que éstos tengan claro y confíen en que su remuneración está dada de manera

justa a cada uno y dependiendo el puesto que ocupan y las responsabilidades que tengan.

- c) Dar a conocer la remuneración existente en puestos similares que permitan establecer algún tipo de parámetros comparativos. Y así evitar el desacuerdo, poder mantener informado a los empleados, satisfacer sus necesidades, crear los principios de identidad, pertenencia y participación.
- d) Fomentar el empleo y remuneración en función del rendimiento del empleado municipal identificando así la posibilidad de mejora del mismo. Lo que influye a la compensación que recibe el empleado según la importancia de su puesto, su eficiencia personal, y sus necesidades, según las posibilidades de la empresa.

El sistema retributivo ofrece las ventajas siguientes:

- a) Está basada en la distribución de los cargos por nivel funcional (Nivel de dirección, soporte administrativo, técnico y operativo) establecidos en el Manual descriptor de puestos de trabajo de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.
- b) Ordena los salarios e identifica tres categorías por cada uno de los niveles funcionariales, y establece un margen porcentual de mejora salarial en cada categoría que permite al Concejo Municipal realizar aumentos salariales sin necesidad de llevar a cabo el ascenso de categoría considerándolo así como un estímulo al buen desempeño. Esta mejora salarial podrá realizarse aunque el empleado no tenga dos años laborando en el puesto, ya sea por méritos acreditados, buena evaluación del desempeño y lo más importante, dependiendo si existe factibilidad económica.
- c) Permite reconocimientos salariales a empleados que hayan obtenido calificación positiva de los requisitos de experiencia, conocimiento, capacitación y méritos acreditados, antes de los dos años establecidos en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, siempre y cuando no exceda el porcentaje como mejora salarial a la categoría que pertenece y la factibilidad económica de la que disponga la Alcaldía.
- d) Los techos máximos de opción de aumento salarial establecidos para los cargos por nivel funcional responde a los salarios actualmente devengados por los empleados que desempeñan dichos cargos y los cuales tendrán obligación de ser evaluados para valorar la opción de ascenso de categoría

dentro de dos años como lo establece la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

- e) Determina con anticipación los montos máximos por categoría, para fines presupuestarios, y que éstos no sobrepasen el presupuesto asignado para los salarios.
- f) Permite la superación personal, laboral y el desarrollo especializado de las personas en el desempeño de sus funciones, para realizar de manera eficiente el trabajo que ejecutan.
- g) Propicia un mejor clima laboral y favorece el desarrollo de relaciones positivas entre jefes y empleados.
- h) Genera confianza al futuro desarrollo profesional y personal de los empleados y la Alcaldía.
- i) Forja principios de igualdad, cooperativismo, honestidad, humildad, liderazgo y valores que propician un desempeño favorable.
- j) Constituye un paso a la modernización y transparencia de la gestión municipal y fortalecimiento de las capacidades internas.
- k) Por medio de incentivos y las prestaciones adicionales a la ley, se genera mayor satisfacción y conformidad al empleado, lo que contribuye a la fidelidad laboral para la Alcaldía, así como la motivación del trabajador al realizar sus funciones.

5. Ámbito de Aplicación

El presente modelo se aplica a todo el personal de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, es decir a los niveles ya establecidos de dirección, técnico, administrativo y operativo de acuerdo a las definiciones que se detalla a continuación:

Nivel de Dirección:

Al cual pertenecen los empleados municipales que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de la institución. El fin de este nivel es guiar para alcanzar los objetivos. En este se aplica la toma de decisiones y el uso de autoridad. Se encarga de planificar el futuro de la empresa, organizarla, dirigirla y controlarla, también de crear normas, procedimientos y

políticas que debe seguir la organización. Así como también realizar reglamentos, manuales.

Nivel Técnico:

Al cual pertenecen los empleados municipales que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico. Sirve para ayudar a resolver los problemas que puedan presentárseles a los usuarios, mientras hacen uso de servicios, programas o dispositivos. Ellos aplican conocimientos adquiridos al desarrollar su trabajo y siguen reglas y normas que llevan a alcanzar un fin u objetivo.

Nivel de Soporte Administrativo:

Al cual pertenecen los empleados municipales que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato. Este nivel, utiliza planes, programas, métodos y otras técnicas administrativas; se encargan de alcanzar las metas organizacionales. Además es el responsable del manejo de ella, su función consiste en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo. Así como también planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas administrativas de la empresa.

Nivel Operativo:

A este nivel pertenecen los empleados municipales con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución. Es el responsable directo de la ejecución y cumplimiento de las actividades básicas de la empresa. El nivel operativo no tiene autoridad ni delega responsabilidad y es el nivel más bajo de actividad. También ejecuta actividades para el cumplimiento de objetivos operativos establecidos y de coordinación administrativa y técnica; este realiza actividades como: servicio al cliente, notificador, agentes de seguridad, limpieza y almacenamiento.

Clasificar los cargos de la Alcaldía en niveles funcionariales tiene como propósito el establecimiento de las categorías y por consiguientes las opciones de ascenso y mejora salarial a los que tienen derecho los empleados municipales tal como lo establece la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, de ahí que se constituya en el ámbito de aplicación del presente modelo.

6. Estructura propuesta del Sistema Retributivo

Según la investigación de campo que se realizó, los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo no poseen un amplio conocimiento del cargo de trabajo que desempeñan, es por ello que se propone que en el Modelo se incluyan los diversos puestos que se desarrollan en la última administración.

Dicha estructura tiene dos elementos fundamentales relacionados con los niveles funcionariales dentro de los cuales son clasificados los cargos que ocupan los trabajadores, y con las categorías que según su nivel funcional determinan las opciones de mejora salarial que tienen los empleados en su proceso de pertenencia en la Carrera Administrativa Municipal.

NIVELES:

La Alcaldía Municipal de Cuscatancingo basándose en el artículo 5 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, han establecido cuatro niveles funcionariales que son los siguientes:

Nivel de Dirección	
No.	Nombre del Puesto
1	Alcalde Municipal como miembro del Concejo Municipal
2	Síndico como miembro del Concejo Municipal
3	Regidor Concejal o Concejal como miembro del Concejo Municipal
4	Coordinador de comisión de Concejo
5	Encargado de unidad contravencional y observatorio
6	Presidente de la comisión
7	Secretario de la comisión
8	Secretario municipal del concejo
9	Auditor interno
10	Jefa de unidad de medio ambiente
11	Jefe de gestión y cooperación
12	Director del Cuerpo de Agentes Metropolitano
13	Subdirector del Cuerpo de Agentes Metropolitano
14	Jefe de la unidad de comunicaciones
15	Gerente general
16	Sub-gerente de servicios
17	Sub-gerente de desarrollo social y económico
18	Jefe de recursos humanos
19	Jefe de Distrito Municipal
20	Jefe de informática
21	Tesorero Municipal
22	Jefe de Contabilidad

23	Jefe UACI
24	Jefe de cuentas corrientes
25	Jefe de catastro
26	Administrador de mercado
27	Jefe de saneamiento ambiental
28	Encargado de plantel y talleres (subgerente de servicios)
29	Encargado de servicios generales (subgerente de servicios)
30	Jefe de proyectos
31	Jefe de Registro Familiar
32	Administrador de cementerios
33	Administrador de unidad de transporte (subgerencia de servicios y planificación)
34	Encargado de bodega general (sub-gerencia de servicios y planificación)
35	Jefe del departamento de desarrollo humano
36	Coordinador del programa social de desarrollo humano comunitario.
37	Coordinador del programa social de la salud
38	Coordinador del programa social de deportes, niñez y juventud
39	Administrador de la casa de la niñez y juventud
40	Administradora de la unidad municipal de la mujer
41	Jefe de Unidad de Principios y Valores (UPIV)
42	Coordinador de educación
43	Director (Coordinador de educación)
44	Sub-director (Director)
45	Coordinador del programa de emprendedurismo social y económico
46	Coordinador de unidad de riesgo y prevención de desastres.

Nivel de Soporte Administrativo	
No.	Nombre del Puesto
1	Secretaria del Síndico Municipal
2	Auxiliar de legalización de inmuebles y zonas verdes municipales
3	Secretario del Secretario Municipal
4	Encargada de archivo
5	Oficial de información
6	Asistente del Alcalde Municipal
7	Promotor de gestión y cooperación
8	Asistente administrativa de la Gerencia general
9	Asistente administrativo del jefe de sub-gerencia de desarrollo social y económico
10	Auxiliar de recursos humanos
11	Recepcionista
12	Asistente administrativo de Catastro
13	Administrador de Catastro
14	Auxiliar de Cuentas Corrientes
15	Cajero (Jefe Distrito Municipal)

16	Auxiliar de Tesorería (Control FODES)
17	Auxiliar de Tesorería (Fondos propios)
18	Cajero (Tesorero municipal)
19	Auxiliar contable
20	Auxiliar administrativo de UACI
21	Auxiliar de Cuentas Corrientes
22	Asistente administrativo (Jefe de Catastro)
23	Secretaria de saneamiento ambiental
24	Secretaria del encargado de servicios generales
25	Auxiliar de servicios generales
26	Auxiliar del Jefe de Registro Familiar
27	Asistente administrativo (Jefe del departamento de desarrollo humano)
28	Ordenanza (Coordinador del programa social de salud)
29	Secretaria de la Unidad de Principios y Valores (UPIV)

Nivel Técnico	
No.	Nombre del Puesto
1	Promotor de la Unidad de Medio Ambiente
2	Técnico auxiliar de informática
3	Técnico de proyectos
4	Técnico social comunitario
5	Médico consultante comunitario 1 (Desarrollo integral con enfoque de género)
6	Médico consultante comunitario 1 (Clínica de San Luis Mariona)
7	Técnico Social de Salud
8	Enfermero Polivalente
9	Técnico social de deportes
10	Técnico social de juventud
11	Instructor de valores (coordinador del programa social de deportes, niñez y juventud)
12	Instructor de tecnología
13	Técnico social de riesgos y prevención

Nivel Operativo	
No.	Nombre del Puesto
1	Auxiliar de la Unidad del Medio Ambiente
2	Sargento
3	Agente
4	Auxiliar de la Unidad de comunicaciones
5	Encargado de servicios generales
6	Inspector de Catastro
7	Notificador (Jefe de Distrito Municipal)
8	Auxiliar de servicios generales
9	Motorista (Jefe de Distrito Municipal)

10	Mecánico de obra y banco (Jefe Distrito Municipal)
11	Ordenanza (Jefe de Distrito Municipal)
12	Mensajero (Tesorero Municipal)
13	Notificador (Jefe de Cuentas Corrientes)
14	Inspector (Jefe de Catastro)
15	Supervisor (Jefe de Catastro)
16	Recolector de Impuestos
17	Ordenanza (Administrador de mercado)
18	Supervisor (Saneamiento ambiental)
19	Inspector de Saneamiento ambiental
20	Motorista (Jefe de Saneamiento ambiental)
21	Auxiliar de Saneamiento ambiental
22	Mecánico automotriz (Encargado de plantel y talleres)
23	Mecánico obra de banco (Encargado de plantel y talleres)
24	Ordenanza (Encargado de plantel y talleres)
25	Ordenanza (Encargado de servicios generales)
26	Electricista (Encargado de servicios generales)
27	Auxiliar de electricista
28	Auxiliar del Administrador de cementerios
29	Motorista (Encargado de la unidad de transporte)
30	Entrenador de fútbol
31	Auxiliar de deportes (Coordinador del programa social de deportes, niñez y juventud)
32	Maestro (Sub-director)
33	Instructor banda de paz (Director)
34	Ordenanza (Director)

CATEGORÍAS

El sistema retributivo siempre operará a través de tres categorías como hasta la fecha se ha hecho, estableciéndose debidamente en el manual descriptor de puestos de trabajo de esta Alcaldía Municipal y que a continuación se explican:

Las categorías, constituyen las opciones de ascenso que tienen los empleados, ejemplificando dicho término como una clase a la que pueden pertenecer, la cual puede ser superior, inferior o intermedia, que garantiza la mejora continua tanto en términos salariales, prestaciones e incentivos dentro de un puesto determinado.

1. La 3ª categoría representa el inicio de la carrera dentro de la Institución, la 2ª categoría el nivel intermedio y la 1ª el nivel superior a alcanzar en su proceso de mejora continua a partir de su experiencia, tiempo, eficiencia en el desempeño y méritos.

2. Cada categoría operará de forma ascendente, es decir que de la Categoría 3 ascenderá a categoría 2 pudiendo aspirar finalmente en esta escala a la máxima categoría 1, en la que se determinará un rango salarial posible al que puede acceder el empleado dentro de ella considerando su desempeño y los méritos acumulados durante un período de dos años.
3. Los rangos en cada una de ellas se ha establecido teniendo en consideración la actual estructura de salarios de la Alcaldía y su realidad financiera, administrativa y presupuestaria.
4. Las opciones de cambio de una categoría por ascenso estará determinadas por el proceso de evaluación del desempeño, capacitaciones realizadas, tiempo laboral, experiencia y méritos acumulados.
5. Los valores asignados a los rangos y opciones de mejora salarial correspondiente a cada categoría serán revisados y adecuados periódicamente en correspondencia con las necesidades y realidades administrativas y financieras de la Alcaldía.
6. La mejora salarial dentro de la misma categoría será una posibilidad a considerar para incentivar al personal en el intermedio de los dos años u otros períodos que el Concejo Municipal considere prudente con base en resultados de una evaluación previa, es decir que un empleado puede recibir cualquier incentivo económico o no monetario por su desempeño en un período prudencial, considerando la factibilidad económica de la Institución
7. Todos los empleados tendrán derecho a ascender a una categoría superior, hasta después de dos años de haber desempeñado el cargo o empleo en la categoría anterior y previa calificación positiva de los requisitos establecidos en los manuales descriptores de puestos de trabajo para la categoría inmediata superior.

El Concejo Municipal debe tomar como punto de partida su actual situación presupuestaria y salarial para el establecimiento de los techos en cada categoría a fin de no impactar negativamente la situación financiera de la misma, lo cual requerirá ajustes administrativos que han de ser valorados oportunamente.

7. Criterios y Condiciones para la Operación del Sistema Retributivo

CRITERIOS:

El sistema retributivo de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo está basado en tres aspectos fundamentales que son:

- a) Los aspectos subjetivos (la persona, su categoría): considerando que el ser humano es el recurso más importante para el funcionamiento de la Institución donde desempeña un rol que lo identifique, a ello se destinan las retribuciones básicas, es decir el importe del sueldo mensual que remunera la categoría en la que se ubica el empleado donde prevalece la antigüedad de pertenecer a la misma, la factibilidad económica o presupuesto de la Alcaldía para poder asignar un salario, así como también hay que considerar la ubicación dentro de la estructura organizativa, que permita remunerar al empleado de acuerdo al nivel en el que se encuentra su categoría, es decir el trabajador se remunerará según la categoría a la que pertenezca.
- b) Los aspectos objetivos del puesto de trabajo (las funciones): acá se consideran algunas condiciones particulares que permitirán la diversidad de montos salariales diferenciando los puestos con respecto al grado de peligrosidad, responsabilidad, dedicación, dificultad técnica que cada uno amerite, lo cual constituye en sí las funciones que serán determinantes para la asignación del salario respectivo que corresponda a tal puesto.
- c) Los aspectos de desempeño, que se refieren al complemento de productividad, es decir al rendimiento, lo que indica retribuir el esfuerzo adicional que el empleado realiza por la actividad extraordinaria y el interés o iniciativa con que desempeña su trabajo; por lo que, si un empleado realiza más trabajo del esperado y es de beneficio para la Alcaldía es importante de ser considerado para efectos de valoración de la retribución, pues servirá como incentivo para perpetuar ese tipo de actitud y disposición.

CONDICIONES:

Para la aplicación del sistema retributivo la Alcaldía Municipal debe tener las condiciones siguientes:

- a) La Alcaldía debe disponer de forma actualizada sus manuales de organización y funciones, descriptor de puestos de trabajo, evaluación del desempeño.
- b) Los empleados deben conocer los instrumentos y las oportunidades con las que cuentan para mejorar en el ámbito salarial, profesional y personalmente al realizar una labor satisfactoria.
- c) El Concejo Municipal debe dar cumplimiento a los procedimientos, registros y controles, los cuales deben generar credibilidad y confianza de los empleados en las instancias y jefaturas institucionales responsables de la aplicación de la Carrera Administrativa Municipal y la Ley.
- d) La implementación del sistema retributivo implica ofrecer incentivos no monetarios a los empleados dependiendo de su desempeño y las disposiciones de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- e) Cualquier decisión o disposición que afecte positiva o negativamente a uno o varios de los empleados municipales ha de ser comunicada oportunamente, de forma clara, escrita e íntegra que asegure la transparencia de la misma, con fines de aceptación y comprensión por parte de los trabajadores
- f) Todas las condiciones establecidas para la operación del sistema retributivo están vinculadas a la factibilidad económica de la Alcaldía de acuerdo al presupuesto aprobado.

8. Procedimiento para el Ascenso de Categorías y Mejora Salarial por Niveles Funcionariales**Acceso a las categorías y mejora salarial**

Todos los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo tienen derecho a un ascenso de categoría, por lo que al darse tal ascenso, se propone que la Alcaldía aplique el siguiente procedimiento:

1. Cuando un empleado inicie sus funciones dentro de la Institución, lo hará siempre en la tercera categoría.

2. Posteriormente en el período de los últimos seis meses de cada año el encargado de la administración de Recursos Humanos organizará y realizará una evaluación del desempeño del trabajador, con propósito de emitir un informe basado en requisitos de experiencia, conocimiento, aptitudes o méritos acreditados que determine la posibilidad de ascenso que pueda experimentar.
3. Al tener el reporte de la evaluación del desempeño del trabajador, se enviará al Concejo Municipal, quien decide según lo establecido en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal sobre la factibilidad de un ascenso que ameritará también una mejora salarial considerando siempre la situación administrativa, financiera y presupuestaria de la Alcaldía. El Concejo o el Alcalde informará su decisión a la Comisión Municipal de la Carrera Administrativa quien observará el apego a la Ley e informará al Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal según lo aprobado.
4. De acuerdo a la resolución emitida con respecto a la posibilidad de ascenso, aumento salarial, reconocimientos no monetarios y de apoyo según sea el caso, será comunicada al interesado en un término no mayor de ocho días posteriores a la emisión de la misma.
5. La resolución original del Concejo Municipal será agregada al expediente personal del empleado de quien se trate y se enviará copia a la Comisión y Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal para dar legalidad de tal ascenso.
6. El margen de mejora salarial dentro de la tercera categoría que es donde inician todos los empleados según lo estipula la ley, se establecerá a partir de los salarios que tienen los empleados situados en cada nivel funcional.
7. En aquellos puestos en que su salario asignado represente un impacto económico que pueda desestabilizar las finanzas municipales al establecer categorías y sus rangos de potencial mejora salarial de los empleados, serán tratados de forma particular con respecto a su mejora salarial y ascensos, ofreciéndoles un reconocimiento por medio de bonificaciones y estímulos no monetarios que permitan en el tiempo la estabilización y nivelación del resto de puestos.

8. El empleado podrá experimentar un aumento salarial dentro de una misma categoría considerando que, el monto del cargo sea menor al máximo de la misma categoría.
9. El margen de mejora salarial entre las categorías será inicialmente de un 10% si el empleado devenga un salario menor a \$400.00, pero si es mayor a \$400.00 sin excederse de los \$500.00 será del 5%, mayores a \$500.00 quedará a criterio del Concejo Municipal, dichas mejoras podrán adecuarse y diferenciarse de una categoría a otra según los procesos de revisión de este modelo y de la factibilidad económica.
10. Se sugiere que si una persona es trasladada a un puesto diferente al que actualmente ocupa, se ubicará en la categoría en que su monto salarial actual esté incluido y podrá tener un ajuste al nivel próximo superior de la escala.

Para que un empleado pueda ascender dentro de la Institución debe considerar los siguientes aspectos:

1. Su ingreso a la Institución para el desarrollo de las funciones, será siempre en la tercera categoría.
2. El empleado debe capacitarse constantemente para ampliar su conocimiento en el desarrollo de sus funciones, reformas, leyes, etc. que le permitan estar a la vanguardia de las fluctuaciones del ámbito municipal, y que de este modo pueda ser aspirante a un posible ascenso.
3. Los empleados deben cumplir con las normas y exigencias de la Alcaldía, que propicien un buen ambiente laboral en el desempeño de sus funciones.
4. Cada trabajador debe adoptar un rol que le identifique con la Institución, permitiéndole así el alcance de los objetivos.
5. El trabajador deberá someterse a una evaluación del desempeño, en el segundo semestre de cada año, donde debe colaborar al proveer la información necesaria al evaluador que le permita emitir el informe respectivo.
6. Transcurridos 2 años de pertenecer a un puesto de trabajo, el empleado podrá acceder a la siguiente categoría dentro de un nivel inferior, intermedio o superior de la misma, según lo estime y resuelva el Concejo Municipal a la previa revisión y calificación positiva de los requisitos de experiencia, conocimiento, capacitación y méritos acreditados, considerando la situación

administrativa y factibilidad económica según presupuesto aprobado a la Alcaldía Municipal, y que tenga un superávit con respecto al año fiscal anterior de acuerdo a los criterios de la Política de Escalafón Salarial Municipal vigente; así como considerar otros requisitos pertinentes que sean de mayor relevancia.

9. Mejoras Salariales por Niveles Funcionariales y Categorías

Es importante mencionar que para determinar la retribución salarial de los empleados municipales es necesario tener claridad de los puestos existentes dentro de la Alcaldía y su salario, pues dependiendo de las condiciones financieras actuales se establecerán los rangos de salarios por categoría para los puestos en los diferentes niveles funcionariales.

Además de tomar en cuenta lo anterior, es necesario que los encargados de la administración de los salarios de los trabajadores, deban aprobar las siguientes condiciones propuestas para la aplicación de una mejora salarial:

- ✓ Todas las mejoras, nivelaciones (cuando apliquen), aumentos por casos especiales, etc., se deberán de someter a consideración de la Comisión de la Carrera Administrativa Municipal, quien a su vez revisará las propuestas, y ya con todo revisado se someterán a análisis y autorización del Concejo Municipal.
- ✓ Analizar la capacidad financiera que representa la nueva propuesta es de vital importancia. Hay que recordar que en los instrumentos se presentan los montos salariales de planilla mensual para el servidor o servidora municipal, pero hay que estar totalmente conscientes que dichos valores son siempre afectados por todas las prestaciones de ley que son parte de las aportaciones laborales de la Alcaldía.
- ✓ Por consiguiente, es importante mantener bien actualizadas las tablas salariales, saber que es un instrumento sumamente útil para la Alcaldía Municipal y los trabajadores, y con disciplina se puede mantener dicha información clara y ordenada.
- ✓ Finalmente, cada caso en particular que resultase en una mejora salarial debidamente autorizada por el Concejo y/o Alcalde deberá quedar debidamente documentado en el expediente personal de cada uno de los colaboradores

municipales, y del mismo modo debe de grabarse en el Registro Municipal de la carrera Administrativa Municipal.

Por otra parte se recomienda que se realice una Revisión Anual de Ascensos de Categoría y Mejora Salarial cumpliendo con las siguientes propuestas:

- ✓ Cada año de acuerdo a lo establecido por la ley deberá planificarse el periodo de revisión de los formatos que documentan el Sistema Retributivo en cuanto a los ascensos de categoría que se realizan, así como sus respectivas tablas y mejoras salariales, el cual deberá ser en los primeros seis meses. Para poder ascender de categoría el empleado deberá tener calificación positiva de los requisitos de experiencia, conocimiento, capacitación y méritos acreditados, por lo que deberá realizarse una evaluación del desempeño del personal en los últimos seis meses y posteriormente de acuerdo a los resultados obtenidos poder elaborar los presupuestos de la Alcaldía conforme a los ajustes que sean necesarios de planilla
- ✓ La Alcaldía Municipal de Cuscatancingo deberá establecer la fecha en que las personas serán designadas para la revisión del Sistema Retributivo, basándose en los criterios establecidos en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, para desarrollar así en forma objetiva los aumentos salariales y ascensos de categoría; considerando que cualquier ajuste está sujeto a la aprobación del Concejo Municipal.

10. Escalas Salariales por Niveles Funcionariales

El Sistema Retributivo en la Municipalidad de Cuscatancingo tiene como punto de partida la actual situación presupuestaria y salarial para el establecimiento de los techos en cada categoría a fin de no impactar negativamente la situación financiera de la misma, lo cual requerirá ajustes administrativos que han de ser valorados según las especificaciones de la Alcaldía.

A continuación se presentan diferentes tablas salariales divididas por nivel funcional existentes según lo que determina la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, lo que permitirá establecer el salario devengado de entre cada nivel funcional anualmente, y por cada categoría, colocando el porcentaje de aumento que el empleado público puede acceder y a la vez es el que ha acordado la Institución a manera que no exceda los intervalos creados para cada una de las categorías.

NIVEL DE DIRECCIÓN		
Clase	Categoría	Salario (\$)
ALCALDE	I	2,000.00
SINDICO	I	1,000.00
GERENTE	I	950.00
SUB-GERENTE	I	800.00
SECRETARIO MUNICIPAL		925.00
TESORERO(A) MUNICIPAL		875.00
JEFATURAS	I	700.00
	II	650.00
	III	600.00
ENCARGADOS DE UNIDADES	I	575.00
	II	537.00
	III	500.00
COORDINADORES DE PROGRAMAS	I	650.00
	II	575.00
	III	500.00

NIVEL DE DIRECCIÓN			
Clase	Categoría	Salario (\$)	Opción de Mejora salarial
SUPERVISORES Y ADMINISTRADORES	I	440.00	5%
	II	405.00	5%
	III	380.00	10%
NIVEL DE SOPORTE ADMINISTRATIVO			
Clase	Categoría	Salario (\$)	Opción de Mejora salarial
SECRETARIAS	I	380.00	10%
	II	325.00	10%
	III	300.00	10%
MOTORISTAS	I	355.00	10%
	II	330.00	10%
	III	300.00	10%
AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	I	440.00	5%
	II	356.00	10%
	III	325.00	10%
NIVEL TÉCNICO			
Clase	Categoría	Salario (\$)	Opción de Mejora salarial
PERSONAL TÉCNICOS	I	380.00	10%
	II	350.00	10%
	III	302.50	10%
MECÁNICOS	I	436.32	5%
	II	350.00	10%
	II	302.50	10%
MANO DE OBRA CALIFICADA	I	355.32	10%
	II	330.00	10%

	III	302.50	10%
DOCENTES			
Clase	Categoría	Salario (\$)	Opción de Mejora salarial
DIRECTORES TIEMPO COMPLETO	I	575.00	
	II	537.00	
	III	500.00	
DIRECTORES MEDIO TIEMPO	I	350.00	10%
	II	324.00	10%
	III	300.00	10%
MAESTRO TIEMPO COMPLETO	I	400.00	5%
	II	380.00	10%
	III	350.00	10%
MAESTRO MEDIO TIEMPO	I	200.00	10%
	II	190.00	10%
	III	175.00	10%
NIVEL OPERATIVO (SANEAMIENTO AMBIENTAL)			
Clase	Categoría	Salario (\$)	Opción de Mejora salarial
MENSUAL			
SUPERVISORES SANEAMIENTO AMBIENTAL	I	380.00	10%
	II	350.00	10%
	III	302.50	10%
QUINCENAL			
SUPERVISORES SANEAMIENTO AMBIENTAL	I	190.00	10%
	II	175.00	10%
	III	151.25	10%
MENSUAL			
MOTORISTAS	I	355.00	10%
	II	330.00	10%
	III	300.00	10%
QUINCENAL			
MOTORISTAS	I	177.50	10%
	II	165.00	10%
	III	150.00	10%
MENSUAL			
AUXILIAR DE SANEAMIENTO AMBIENTAL	I	350.00	10%
	II	302.50	10%
	III	275.00	10%
QUINCENAL			
AUXILIAR DE SANEAMIENTO AMBIENTAL	I	175.00	10%
	II	151.25	10%
	III	137.50	10%

AGENTES DEL CAM			
Clase	Categoría	Salario (\$)	Opción de Mejora salarial
AGENTES DEL CAM	I	350.00	10%
	II	325.00	10%
	III	275.00	10%
SARGENTOS	I		
	II		
	III	400.00	5%

11. Opciones de Incentivos y Reconocimientos No Monetarios

En el sistema retributivo se consideran otros recursos de retribución no monetarios que al mismo tiempo que son de menor costo, serán de alto beneficio para el trabajador y la institución, los que a continuación se detallan para efectos de consideración por las autoridades de la Alcaldía Municipal en el proceso de resoluciones sobre los resultados derivados de la evaluación del desempeño.

OPCIONES DE INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS NO MONETARIOS

Prestaciones adicionales a la ley:

- a) Uniformes (secretarias, recolectores, agentes)
- b) Tiempo para estudios universitarios y ejercicio de la docencia.
- c) Bonificación anual de acuerdo a presupuesto
- d) Calzado para personal de campo
- e) Tiempo de tolerancia.
- f) Permisos y licencias.
- g) Asistencia jurídica inmediata en casos de emergencia (en el marco del cumplimiento de sus funciones y deberes de la institución).
- h) Tiempo compensatorio

A continuación se proponen algunas prestaciones adicionales a las de ley para los empleados de la Alcaldía.

- a) Celebración general (día del empleado municipal) y días festivos alusivos al profesional (día del médico, secretaria, ordenanza, abogado, trabajador social, ingeniero, entre otros).
- b) Permiso de asistencia a familiares enfermos según Reglamento Interno de trabajo.

- c) Fiesta del día del niño de los hijos de los empleados: Dicho festejo debe contar con una socialización con la familia de los trabajadores en la que habrán piñatas, refrigerio, música, payasos, bolsitas de dulces, regalos a los niños y rifas.
- d) Dedicar un día al medio ambiente en el cual realizarán campañas de concientización a la comunidad, el cual debe responder a mejorar la calidad de vida de todos.
- e) Realizar un festejo del día del padre, así como día de la madre ya sea antes o después de la fecha; también enviarles tarjetas de felicitación a sus correos electrónicos.
- f) Darle día libre al empleado Municipal por su cumpleaños.
- g) Celebrar una semana cívica previa al día de la independencia.
- h) Realizar excursión una vez al año para fomentar la socialización entre ellos.
- i) Capacitación por medio de becas de entidades cooperantes.

Clases de incentivos:

- a) Económicos (dinero)
 - 1. Aumento de salarios.
 - 2. Bonificaciones.
 - 3. Primas especiales.

Incentivos económicos propuestos para los empleados de la Alcaldía.

- 1. Beneficio económico por muerte de familiar según Reglamento Interno de trabajo.
- 2. Préstamos personales
- b) Incentivos Materiales (en especies) propuestos.
 - 1. Bono alimenticio.
 - ✓ Canasta básica de alimentos.
 - 2. Vales de Supermercado
- c) A continuación se proponen algunos Reconocimientos público y honoríficos (escrito)
 - 1. Diplomas
 - ✓ Diploma por reconocimiento de participación del empleado.
 - 2. Reconocimientos público

✓ Dar felicitación verbal ante los compañeros del equipo de trabajo.

3. Empleado del mes

✓ Colocar en un mural el nombre y foto del empleado que más ha sobresalido en el mes

d) Moral y psicológico (verbal)

Los estímulos o reconocimientos no monetarios serán aplicados a partir de las valoraciones realizadas por el Concejo Municipal respecto de los resultados del desempeño de cada empleado y las condiciones financieras, administrativas y presupuestarias de esta Alcaldía Municipal.

12. Revisión y Actualización

El Modelo Regulator del Sistema Retributivo elaborado con el propósito de mantener un ordenamiento institucional en las opciones de ascenso y mejora salarial de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo; se ve necesariamente demandado por cambios a partir de la realidad económica, social del país y las necesidades de modernización o por disposiciones legales novedosas que debe atender la Institución.

Por esta razón se ve la necesidad de llevar a cabo un revisión periódica del presente modelo, posibilitando así una actualización que le permita responder a las metas, objetivos y misión institucional con los niveles de productividad, eficiencia y efectividad requeridos, por lo que su revisión y actualización se realizará en los primeros seis meses de cada año o cuando el Concejo Municipal lo estima conveniente; esta actualización ha de estar basada en los aspectos siguientes:

- ✓ Incorporar modificaciones necesarias basándose con la realidad organizativa, administrativa y financiera y así poder lograr los objetivos y metas de la institución.
- ✓ Toda modificación al presente modelo ha de ser legalizada mediante acuerdo municipal.
- ✓ La Comisión Municipal de la Carrera Administrativa existente ha de apoyar y acompañar el proceso proporcionando aportes y consideraciones.
- ✓ Dar a conocer a los empleados el contenido del modelo y sus respectivas modificaciones en un período no mayor de cinco días posteriores a la aprobación de las mismas.

- ✓ Facilitar a los empleados el conocimiento, herramientas y materiales a fin de estimular su aplicación y consideración en el desempeño diario de modo que este impacte la calidad de los servicios a los ciudadanos.
- ✓ Capacitar a los empleados que se van incorporando a la institución sobre la aplicación del sistema retributivo y así motivarlos en el desarrollo de sus funciones.

E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

1. PRESENTACIÓN

La propuesta será presentada por el equipo de trabajo de investigación al gerente administrativo y financiero de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, quien será el responsable de dar a conocer al nivel de dirección dicha propuesta; del cual los jefes de cada departamento serán los encargados de divulgar la información a los demás empleados que pertenecen a los niveles funcionariales de soporte administrativo, técnico y operativo con el propósito de obtener el mayor compromiso por parte de los mismos.

2. ORGANIZACIÓN.

A continuación se presentan las actividades primordiales con sus respectivas subactividades necesarias para la implementación del modelo regulador del sistema retributivo propuesto a la Alcaldía de Cuscatancingo. (VER CRONOGRAMA, Página 101).

1) Dar a conocer la propuesta de un Modelo Regulador del Sistema Retributivo por parte del equipo de trabajo al Gerente administrativo y financiero.

- ✓ Solicitar cita con el Gerente Administrativo Financiero.
- ✓ Asistir a la cita programada para la presentación de la propuesta.
- ✓ Presentación y descripción del contenido de la propuesta.

2) Presentación de la propuesta del Modelo Regulador del Sistema Retributivo por parte del Gerente administrativo y financiero al Concejo Municipal para su revisión y aprobación.

- ✓ Convocar a reunión al Concejo Municipal.
- ✓ Asistir a reunión con el Concejo Municipal.

- ✓ Revisión y aprobación de la propuesta.

3) Logística para la realización de la capacitación para los jefes de departamentos del Nivel de Dirección.

- ✓ Selección del lugar donde se impartirá la capacitación. (Sala de reuniones del Concejo Municipal de la Alcaldía.)
- ✓ Diseño y elaboración de un memorándum para la realización de la capacitación a los jefes de departamentos del nivel de dirección. (Ver anexo N° 7)
- ✓ Entrega de memorándum a los empleados para la capacitación.
- ✓ Inscripción de los jefes de departamentos que asistirán al evento.

4) Preparación del material didáctico a utilizar en la capacitación para los jefes de departamentos del Nivel de Dirección.

- ✓ Identificar el material de apoyo a utilizar (presentaciones en power point, folletos, entre otros).
- ✓ Determinar el contenido del material didáctico.
- ✓ Cotización de insumos a utilizar para material de apoyo. (Ver Cuadro N° 2, página 98)
- ✓ Elaborar el material didáctico.
- ✓ Impresión de material didáctico. (Su reproducción será con el equipo técnico de la institución)
- ✓ Organizar material didáctico (folletos).
- ✓ Estructurar el contenido del diploma para los asistentes.
- ✓ Diseñar el diploma para los asistentes a la capacitación. (Ver anexo N° 6.)
- ✓ Impresión de diplomas. (Su reproducción será con el equipo técnico de la institución)
- ✓ Firmar y sellar cada uno de los diplomas elaborados.

5) Capacitación por parte del Gerente administrativo y financiero al personal del nivel de Dirección de la Alcaldía (Jefes de Departamentos).

- ✓ Montaje de logística previo a iniciar la capacitación. (Todos los recursos técnicos a utilizar serán con los que cuenta la Alcaldía, ver Cuadro N° 2, página 98)

- ✓ Distribuir adecuadamente a los participantes de la capacitación en el área respectiva.
- ✓ Entrega de material didáctico a los participantes.
- ✓ Desarrollo del temario a seguir, primera parte. (Ver cuadro N° 1 página 98)
- ✓ Sesión fotográfica durante la capacitación.
- ✓ Refrigerio para todos los asistentes. (Ver cuadro N° 3, página 99)
- ✓ Desarrollo del temario a seguir, segunda parte. (Ver Cuadro N° 1, página 98)
- ✓ Acto ceremonial para la entrega de diplomas a los participantes de la capacitación. (Ver cuadro N° 1, página 98)

6) Divulgación de la información de la propuesta a los empleados de los diferentes niveles funcionariales dentro de la Alcaldía Municipal.

- ✓ Selección del temario que contiene el modelo propuesto.
- ✓ Diseño y elaboración de brochure para la divulgación de la información. (Ver anexo N° 8)
- ✓ Presentación de brochure al Gerente administrativo y financiero.
- ✓ Revisión y aprobación del contenido del brochure presentado.
- ✓ Impresión de brochure. (Su reproducción será con el equipo técnico de la institución)
- ✓ Entrega de brochure a los empleados de los diferentes niveles funcionariales de la Alcaldía.

7) Seguimiento de la Propuesta

El gerente administrativo y financiero de la Alcaldía de Cuscatancingo será el responsable de dar seguimiento a la implementación de la propuesta durante los próximos 5 meses a partir de la presentación y aprobación de dicho modelo por el Concejo Municipal.

El cuadro que se muestra a continuación detalla el plan básico a seguir para capacitar en un día a los empleados del nivel de Dirección de la Alcaldía de Cuscatancingo.

CUADRO N° 1

PLAN BÁSICO PROPUESTO PARA CAPACITAR AL PERSONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO.					
CONTENIDO	CAPACITADOR	DURACIÓN	PERSONAL A CAPACITAR		
Primera Parte					
Introducción.	Gerente Administrativo y Financiero	10 minutos	32 empleados		
Objetivos de la propuesta.		10 minutos			
Base legal.		10 minutos			
Referencia sobre Sistema Retributivo.		15 minutos			
Ámbito de aplicación.		10 minutos			
Estructura propuesta sobre el Sistema Retributivo.		15 minutos			
Criterios y condiciones para la operación del Sistema Retributivo		15 minutos			
Refrigerio.		15 minutos			
Segunda Parte					
Procedimiento para el ascenso de categorías y mejora salarial por niveles funcionariales.		20 minutos			
Mejora salariales.		15 minutos			
Escala salarial.		10 minutos			
Incentivos y reconocimientos no monetarios.		15 minutos			
Revisión y actualización.		10 minutos			
Entrega de Diplomas		15 minutos			
Total duración de capacitación		185 minutos (3 horas con 5 min)			

Elaborado por el equipo de trabajo

CUADRO N° 2

RECURSOS A UTILIZAR	
Recursos	Descripción
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente administrativo-financiero. ✓ Jefes de departamentos. ✓ Empleados de la Alcaldía.
Financieros (Presupuesto)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ver detalle de cuadro N° 3
Técnicos y materiales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Computadora. ✓ Impresora. ✓ Proyector. ✓ Fotocopiadora. ✓ Equipo de sonido. ✓ Puntero láser. ✓ Salón de reuniones del Concejo Municipal. ✓ Resma de papel. ✓ Folder. ✓ Fastener. ✓ Tóner de impresora y fotocopiadora.
Cronograma	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ver Cronograma de Actividades-página 100

Elaborado por el equipo de trabajo

A continuación se detalla el Presupuesto para la capacitación de los empleados del nivel de Dirección, y la divulgación de información para los empleados del nivel técnico, soporte administrativo y operativo de la Alcaldía.

CUADRO N° 3

No.	DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Refrigerio para los asistentes a la capacitación				
1	Sándwich	35	\$ 0.75	\$ 26.25
2	Repostería	35	\$ 0.50	\$ 17.50
3	Café granulado 16 onz.	2	\$ 5.00	\$ 10.00
4	Té de limón (botella 2.5 Lit.)	4	\$ 2.00	\$ 8.00
5	Agua embotellada (paquete 12 unidades)	3	\$ 3.00	\$ 9.00
6	Azúcar sobres (150 unidades)	1	\$ 2.00	\$ 2.00
7	Vasos 8 onz. (25 unidades)	2	\$ 0.75	\$ 1.50
8	Platos (25 unidades)	2	\$ 0.46	\$ 0.92
9	Servilletas (100 unidades)	1	\$ 0.70	\$ 0.70
Total Refrigerio				\$75.87
Papelería y útiles				
10	Resmas de papel bond	4	\$ 4.50	\$ 18.00
11	Folders	35	\$ 0.10	\$ 3.50
12	Plumón de pizarra	1	\$ 1.00	\$ 1.00
13	Fastener	35	\$ 0.05	\$ 1.75
14	Papel fabriano	32	\$ 0.20	\$ 6.40
15	Tóner para impresora	2	\$ 38.50	\$ 77.00
Total Papelería y útiles				\$ 107.65
Presupuesto Total				\$ 183.52

Elaborado por equipo de trabajo.

El implemento de la Propuesta del Modelo Regulador del Sistema Retributivo será financiada con recursos económicos propios de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, lo que a su vez permitirá el alcance de los objetivos organizacionales bajo el uso eficiente de sus recursos, constituyéndose así dicho modelo en un documento de consulta que debería ser permanente y sistemático en su utilización.

Se debe considerar que ya existe un historial salarial para la Alcaldía, y que existen reglas y procedimientos salariales vigentes, sin embargo el modelo propuesto será de beneficio para los empleados en cuanto a compensaciones y nivelaciones por ascensos de categorías.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS:

- ✓ Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Segunda Edición. Mc Graw-Hill, 1996.
- ✓ González A. Ángel León. Ingeniero Industrial. Magíster en Administración de Empresas, asesor y consultor. Actualmente profesor de las cátedras Métodos cuantitativos y Administración de salarios en pregrado y postgrado. Autor del libro Manual Práctico de Investigación de Operaciones I.
- ✓ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal II, Sueldos y Salarios. Editorial Limusa S.A. de C.V., Grupo Noriega Editores, México 2004.
- ✓ Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II. Primera edición, talleres gráficos UCA El Salvador, 2000
- ✓ Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración de personas. Primera edición, talleres gráficos UCA El Salvador, 2007.

DICCIONARIOS:

- ✓ Equipo Editorial, Diccionario Enciclopédico Océano Uno Color, Edición 2000, Océano Grupo Editorial, S.A.

TRABAJOS DE GRADUACIÓN:

- ✓ "Estudio sobre la Higiene y Seguridad Ocupacional para fortalecer el desempeño laboral de los empleados de la alcaldía municipal de Cuscatancingo departamento de San Salvador" Presentado Por: Castro Guidos, Raúl Antonio, licenciatura en Admón. De Empresas, San Salvador, febrero de 2011
- ✓ "Diseño de un plan de atención al cliente en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo ; Autor: Escobar Molina, Norma Ondina; Pie de Imprenta: San Salvador, Universidad de El Salvador, 2009"
- ✓ Diagnóstico administrativo y propuesta de un sistema de dirección para las asociaciones cooperativas de transporte de autobuses del departamento de San Salvador, Alfonso López Ortiz UES 1993.

- ✓ Plan de negocios para generar demanda de chocolate artesanal elaborado por artesanos del municipio de Concepción de Ataco dirigido a tiendas y mercado municipales de la ruta turística denominada “Ruta de las flores”, Gloria Estela González Cedillos UES 2011.
- ✓ Estudio sobre la higiene y seguridad ocupacional para fortalecer el desempeño laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, departamento de San Salvador, Mario Luis Martínez Nolasco UES 2011.

LEYES:

- ✓ Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 38, Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, publicado el 16 de diciembre de 1983.
- ✓ Código Municipal de El Salvador, Decreto Legislativo N° 274, Diario Oficial No. 23, Tomo No. 290, publicado el 5 de febrero de 1986.
- ✓ Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador, Decreto Legislativo No. 1039, Diario Oficial No. 103, Tomo No. 371, publicado el 6 de junio de 2006.
- ✓ Ley General Tributaria Municipal de El Salvador, Decreto Legislativo No. 86, Diario Oficial No. 242, Tomo No. 313, publicado el 21 de diciembre de 1991.
- ✓ Ley Reguladora del Endeudamiento Público Municipal de El Salvador, Decreto Legislativo No. 930, Diario Oficial No. 238, Tomo No. 369, publicado el 21 de diciembre de 2005.
- ✓ Código de Trabajo de El Salvador, Decreto Legislativo No. 15, Diario Oficial No. 142, Tomo No. 236, publicado el 31 de julio de 1972.
- ✓ Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador. Decreto legislativo No. 66 del 6 de noviembre de 1941, publicado en el Diario Oficial No. 254 Tomo No. 131 del 13 de noviembre de 1941.
- ✓ Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. Decreto Legislativo No. 616, Diario Oficial No. 52, Tomo No. 294, publicado el 17 de marzo de 1987.
- ✓ Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios. Decreto Legislativo No. 74, Diario oficial No. 176, Tomo No. 300, publicado el 23 de septiembre de 1988.

- ✓ Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. Decreto Legislativo No. 868, Diario oficial No. 868, Tomo No. 347, publicado el 15 de mayo del 2000.

DOCUMENTOS:

- ✓ Manual de Organización de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, 2009.
- ✓ Manual de Políticas y Escalafón Salarial de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.
- ✓ Manual Regulador del Sistema Retributivo, Municipalidad de Texistepeque Departamento de Santa Ana, 2012.
- ✓ Profesor Gerardo Lara del IE Business School. “La retribución”. Versión original de 16 de noviembre de 2004. Última revisión, 4 de septiembre de 2008.
- ✓ VI Censo de Población y V de Vivienda, Ministerio de Economía, Dirección de General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), 2007.
- ✓ Boletín IPC Mayo 2014. Vol. 53. DIGESTYC (Dirección General de Estadísticas Y Censos), Ministerio de Economía de El Salvador.

PÁGINAS WEB:

- ✓ <http://www.cuscatancingo.gob.sv>
- ✓ <http://es.thefreedictionary.com/modelo>
- ✓ http://www.ecured.cu/index.php/Metodo_de_modelación
- ✓ <http://informatica-colegiom.foroactivos.net/t12-que-es-un-sistema-sus-tipos-y-su-teoria>
- ✓ <http://openmultimedia.ie.edu/openproducts/retribucion/retribucion/retribucion.pdf>
- ✓ http://www.eoi.es/wiki/index.php/Caracteristicas_principales_de_los_modelos_retributivos_en_Recursos_humanos
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos76/administracion-salarios/administracion-salarios.shtml>
- ✓ <http://adpcomercial6.blogspot.com/2007/11/politica-salarial.html>
- ✓ <http://www.empresadata.com/blog/2009/8-objetivos-del-sistema-retributivo/>
- ✓ <http://www.gestion.org/recursos-humanos/politica-salarial/6031/tipos-de-sistema-retributivos-y-formas-de-participacion-en-la-empresa/>

- ✓ <http://www.bbvacontuempresa.es/recursos-humanos/la-importancia-la-politica-retributiva-la-empresa>
- ✓ <http://www.slideshare.net/gonvis/sistema-de-retribucin-y-compensacin>
- ✓ <http://www.gestion.org/recursos-humanos/politica-salarial/29612/factores-que-determinan-la-politica-retributiva-de-la-empresa/>
- ✓ <http://www.fisd.l.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/-sansalvador/647.html>
- ✓ <http://www.20minutos.es/noticia/3711/0/ASCENSO/EMPRESA/DENTRO/>
- ✓ <http://www.digestyc.gob.sv/servers/redatam/htdocs/CPV2007P/>
- ✓ <http://es.wikipedia.org/wiki/Nivel>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos76/administracion-salarios/administracion-salarios.shtml>
- ✓ <http://economia-glow.blogspot.com/2009/12/concepto-y-clasificacion-de-salario.html>
- ✓ <http://www.comures.org.sv/>
- ✓ <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-organica-del-del-instituto-salvadoreno-de-desarrollo-municipal>
- ✓ <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-de-adquisiciones-y-contrataciones-de-la-administracion-publica>
- ✓ <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-de-creacion-del-fondo-para-el-desarrollo-economico-y-social-de-los-municipios>
- ✓ http://www.isdem.gob.sv/index.php?option=com_glossary&id=34
- ✓ <http://www.comures.org.sv/html/instrumentos/documents/P-L-TRANSPAREN-MU-No-4-10-12-03-presentado-Asamblea-Legislativa>

OTROS

- ✓ Revista Cuscatancingo “Fiestas Patronales 2008”, facilitada por la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

ANEXOS

Anexo N° 1



Universidad de El Salvador
España la libertad por la cultura

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENCUESTA DIRIGIDA A:

A los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, departamento de San Salvador.

I. OBJETIVO: Recopilar información sobre la situación actual de las asignaciones salariales por ascensos de categoría y mejora salarial a los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo para diseñar una propuesta de un modelo regulador del sistema retributivo.

II. PRESENTACIÓN: Nosotras, egresadas de la carrera de la licenciatura en Administración de Empresas, estamos realizando una investigación con fines académicos con el propósito de diseñar un modelo regulador del sistema retributivo para la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo. Por lo cual le solicitamos contestar el siguiente cuestionario en forma clara y objetiva. La información que nos proporcione será de carácter confidencial, por lo que agradecemos de antemano su valiosa cooperación.

III. INDICACIONES: Marque con una X la respuesta que considere adecuada y manifieste su criterio apegado a la realidad.

IV. PREGUNTAS GENERALES:

a) **Género:** Masculino Femenino

b) **Edad:** 18-25 años 26-35 años 36-45 años 45 años en adelante

c) **Estado civil:** soltero casado divorciado viudo

V. PREGUNTAS ESPECÍFICAS:

1. ¿Qué nivel académico posee?

Educación básica Bachillerato Estudio Universitario

Maestría Doctorado

2. ¿En qué nivel funcional labora usted dentro de la Alcaldía?

Dirección Soporte Administrativo Técnico Operativo

3. ¿Considera usted que en la Alcaldía se aplica el ascenso de categorías?

Sí No

4. ¿En qué categoría laboral se ubica?

Categoría I Categoría II Categoría III

Si usted pertenece a la categoría I, responda la siguiente pregunta, caso contrario trasládese a la pregunta número 7.

5. Considerando que al pertenecer a la categoría I de un puesto laboral en la Alcaldía, ya no puede experimentar ningún tipo de ascenso, ¿Ha obtenido una mejora salarial?

Si No

Si su respuesta es Sí, responda la siguiente pregunta, de lo contrario trasládese a la pregunta número 7.

6. Detalle en qué porcentaje ha sido su mejora salarial

7. ¿Conoce usted los requisitos para un ascenso de categoría?

Sí No

8. En su estancia laboral en la Alcaldía, ¿Ha experimentado usted algún ascenso de categoría?

Sí No

Si su respuesta es sí, responda a la siguiente pregunta, de lo contrario trasládese a la pregunta número 11.

9. ¿En qué criterios de los que a continuación se detalla considera que se basó su ascenso de categoría?

Experiencia Conocimiento

Capacitación Méritos Acreditados

Por Desempeño Otros, especifique _____

10. ¿Al ser ascendido recibió algún tipo de inducción o capacitación a desempeñar cargo?

Sí No

11. ¿Qué puesto ocupa dentro de la Alcaldía?

12. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la Alcaldía?

13. ¿Cuál es su rango salarial?

\$250-\$400 \$401-\$600 \$601-\$800

\$801-\$1,000 más de \$1,001

14. En el último semestre ¿Ha experimentado un aumento de salario?

Sí No

15. De acuerdo a los siguientes factores, señale: ¿cuáles son los utilizados para su asignación salarial?

Costo de la Vida

Competitividad con el mercado análogo laboral

Tiempo de laborar para la alcaldía

Evaluación del desempeño

Las autoevaluaciones

Factibilidad económica de la Alcaldía de acuerdo al presupuesto aprobado

Otros, especifique _____

16. ¿Posee conocimiento del sistema retributivo que aplica la Alcaldía?

Sí No

Si su respuesta es sí, responda la siguiente pregunta, caso contrario trasládese a la pregunta número 19.

17. Mencione las actividades que considera ha implementado la Alcaldía para dar a conocer la aplicación de su sistema retributivo

18. ¿Considera que la aplicación de un sistema retributivo influye en la motivación y productividad de los empleados en la Alcaldía?

Sí No

¿Por qué? _____

19. Dentro de la aplicación del sistema retributivo. ¿Usted, recibe algún tipo de beneficio aparte de su retribución salarial por parte de la Alcaldía?

Sí No

Si su respuesta es sí, responda la siguiente pregunta, caso contrario trasládese a la pregunta número 23.

20. Señale las prestaciones que recibe adicionales a la ley
- Uniformes
 - Tiempo para estudios universitarios y ejercicio de la docencia
 - Bonificación anual de acuerdo a presupuesto
 - Calzado para personal de campo
 - Celebración general (día del empleado municipal)
 - Tiempo de tolerancia
 - Permisos y licencias
 - Asistencia jurídica inmediata en casos de emergencia
 - Tiempo compensatorio
 - Otros, especifique_____

21. Indique los incentivos que recibe como parte de su retribución salarial
- Económicos (dinero)
 - Materiales (en especie)
 - Reconocimiento público y honorífico (escrito)
 - Moral y psicológico (verbal)
 - Otros, especifique_____

22. ¿Está usted conforme con la retribución que la Alcaldía le otorga por su trabajo?
Sí No

23. ¿Considera alguna sugerencia para mejorar la aplicación del sistema retributivo en la Alcaldía?
Sí No

Justifique su respuesta_____

Fecha: _____

Encuestó: _____

¡¡¡¡ MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!!

Anexo N° 2



Universidad de El Salvador
Apasionada la libertad por la cultura

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENTREVISTA DIRIGIDA A:

Al gerente administrativo-financiero y a la jefa del departamento de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

- I. **OBJETIVO:** Recopilar información que permita conocer la situación actual sobre las asignaciones salariales por ascensos de categorías y mejora salarial a los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo para diseñar un modelo regulador del sistema retributivo.
- II. **PRESENTACIÓN:** Nosotras, egresadas de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, estamos realizando una investigación con el propósito de realizar un diagnóstico de la situación actual de las asignaciones salariales por ascensos de categorías y mejora salarial a los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo. Razón por la cual solicitamos su colaboración, contestando de forma clara y objetiva las preguntas que se formulan. No omitimos manifestar que los resultados de esta investigación son para fines académicos, por lo que le garantizamos la confidencialidad de la información que usted nos proporcionará. Por su atención, muchas gracias.

III. DATOS GENERALES

Lugar: _____ Fecha: _____

Nombre del entrevistado: _____

Profesión u ocupación: _____

Nivel Académico: _____

PREGUNTAS SOBRE EL SISTEMA RETRIBUTIVO

1. ¿La Alcaldía cuenta con un sistema retributivo?
2. ¿Qué tipo de sistema retributivo adopta la Alcaldía?
3. ¿Qué importancia considera que tiene el sistema retributivo en la motivación y productividad de los empleados en la Alcaldía?
4. ¿Qué factores internos y externos determinan el sistema retributivo de la Alcaldía?
5. ¿Qué estructura tiene el sistema retributivo que implementa en la Alcaldía?
6. ¿Qué herramienta utiliza para medir el sistema retributivo?

7. ¿Qué objetivos persigue el sistema retributivo en la Alcaldía?
8. ¿Cada cuánto tiempo hace una revisión del sistema retributivo implementado?
9. ¿Posee la Alcaldía un modelo regulador del sistema retributivo?
Si___ No___ ¿Por qué?
10. ¿Considera que es importante que la Alcaldía cuente con un modelo regulador del sistema retributivo? Si___ No___ ¿Por qué?
11. ¿Qué ventajas brindaría un modelo regulador del sistema retributivo en la Alcaldía?
12. ¿Cree que la implementación de un modelo regulador del sistema retributivo ayudaría a cumplir los objetivos de la Alcaldía?

PREGUNTAS SOBRE LA ASIGNACIÓN SALARIAL

13. ¿Cómo la Alcaldía asigna los salarios a sus empleados en este año 2014?
14. ¿Qué criterios toma en cuenta al momento de asignar los salarios a sus empleados?
15. ¿Cuál es la base legal para establecer las asignaciones salariales?
16. ¿Qué herramienta o técnica utiliza la Alcaldía para asignar salarios a los empleados?
17. ¿Qué política retributiva aplica para las asignaciones salariales?
18. ¿La política retributiva que se basa para las asignaciones salariales beneficia a los empleados?
19. ¿Qué porcentaje del presupuesto municipal es destinado para asignar salarios?
20. ¿Cuántos niveles de remuneración existen?
21. ¿Cómo se establecen los niveles de remuneración?

PREGUNTAS SOBRE LOS ASCENSOS DE CATEGORÍAS Y MEJORA SALARIAL

22. ¿En la Alcaldía se realizan ascensos de categorías de los empleados?
Si___ No___ ¿Por qué?
23. ¿Para la Alcaldía qué es un ascenso de categoría?
24. ¿Qué es una categoría?
25. ¿Qué es un nivel funcional?
26. ¿En qué categoría ingresan a laborar los empleados en la Alcaldía?
27. ¿Qué actividades ejecuta la Alcaldía para promover los ascensos de categorías de los empleados?
28. ¿Cuál es la base legal para que se hagan ascensos de categorías en la Alcaldía?

29. ¿Quiénes tienen derecho a un ascenso de categoría?
30. ¿Qué requisitos debe cumplir el empleado para acceder a la siguiente categoría dentro del nivel inferior, superior, intermedio o superior?
31. ¿Si un empleado se encuentra en la categoría I, eso significa que ya no puede ascender, entonces la Alcaldía realiza una mejora salarial?
Si___ No___ ¿Por qué?
32. ¿Qué es una mejora salarial para la Alcaldía?
33. ¿Cómo se establece una mejora salarial?
34. ¿Qué requisitos debe cumplir el empleado para tener derecho a una mejora salarial?
35. ¿Qué porcentaje se asigna como una mejora salarial?
36. ¿Existe un rango establecido para realizar una mejora salarial?
37. ¿Cada cuánto tiempo se realiza una mejora salarial?
38. ¿Qué factores internos y externos influyen para llevar a cabo una mejora salarial?

!!!! MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!!

Anexo N° 3

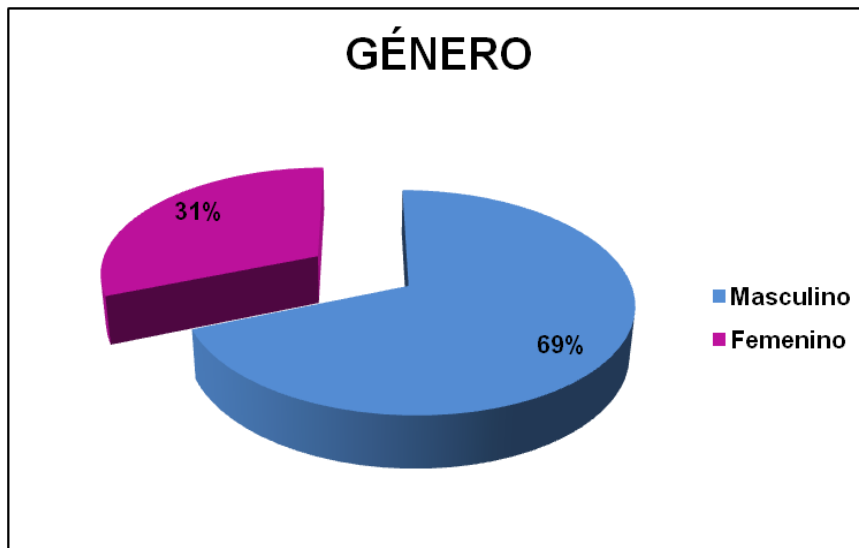
Tabulación de cuestionario dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

PREGUNTAS GENERALES

a) Género

OBJETIVO: Conocer el género de los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal.

GÉNERO	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta
Masculino	69%	51
Femenino	31%	23
TOTAL	100%	74

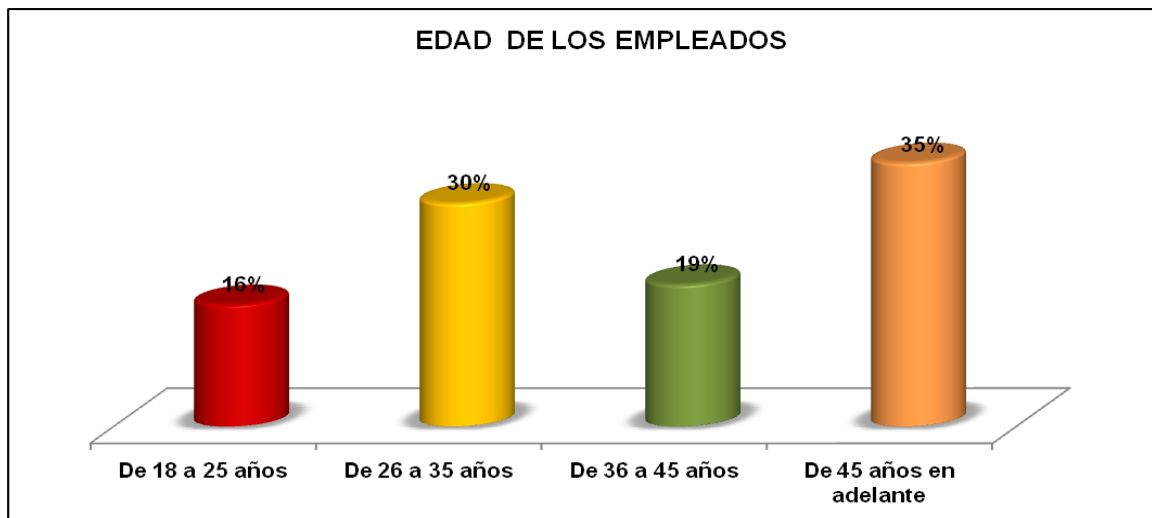


COMENTARIO: El mayor número de empleados encuestados de la Alcaldía pertenecen al género masculino, debido a que el nivel funcional operativo es el que posee más empleados de éste género en servicios generales.

b) Edad

OBJETIVO: Conocer la edad de los empleados que trabajan en la Alcaldía Municipal.

Edad de los Empleados	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta
De 18 a 25 años	16%	12
De 26 a 35 años	30%	22
De 36 a 45 años	19%	14
De 45 años en adelante	35%	26
Total	100%	74

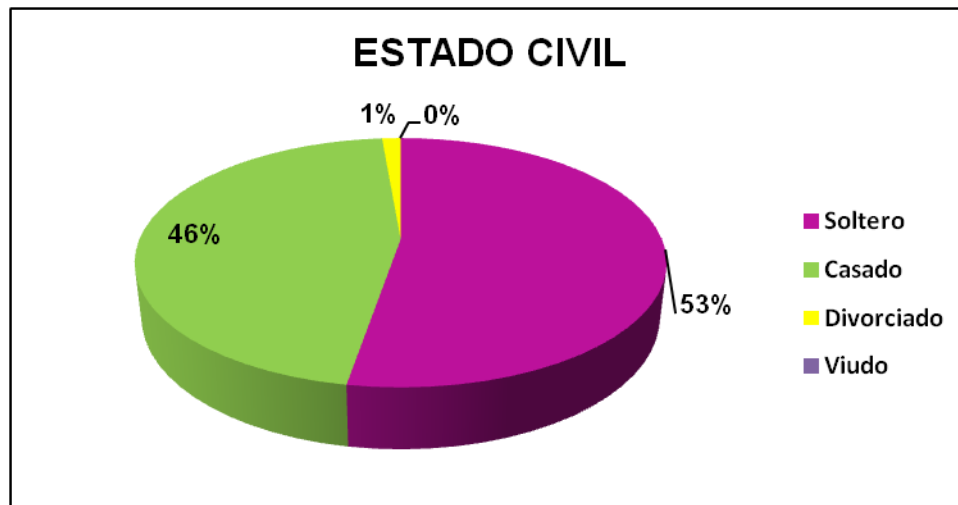


COMENTARIO: La mayor parte de los empleados municipales encuestados su edad oscila de 45 años en adelante, seguido de 26 a 35 años, luego de 36- 45 años, y de 18 a 25 años, esto se da porque la Alcaldía posee más personal en el nivel operativo, ya que es él que cuenta con más antigüedad y experiencia.

c) Estado civil

OBJETIVO: Indagar sobre el estado civil de los empleados que trabajan en la Alcaldía Municipal.

Estado Civil	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta
Soltero	53%	39
Casado	46%	34
Divorciado	1%	1
Viudo	0%	0
TOTAL	100%	74



COMENTARIO: Se identificó que los empleados de cada nivel funcional que labora en la alcaldía en su mayoría se encuentran solteros, y seguido de casados, por lo que el estado civil no es una condición que afecte a la realización de sus funciones dentro de la institución.

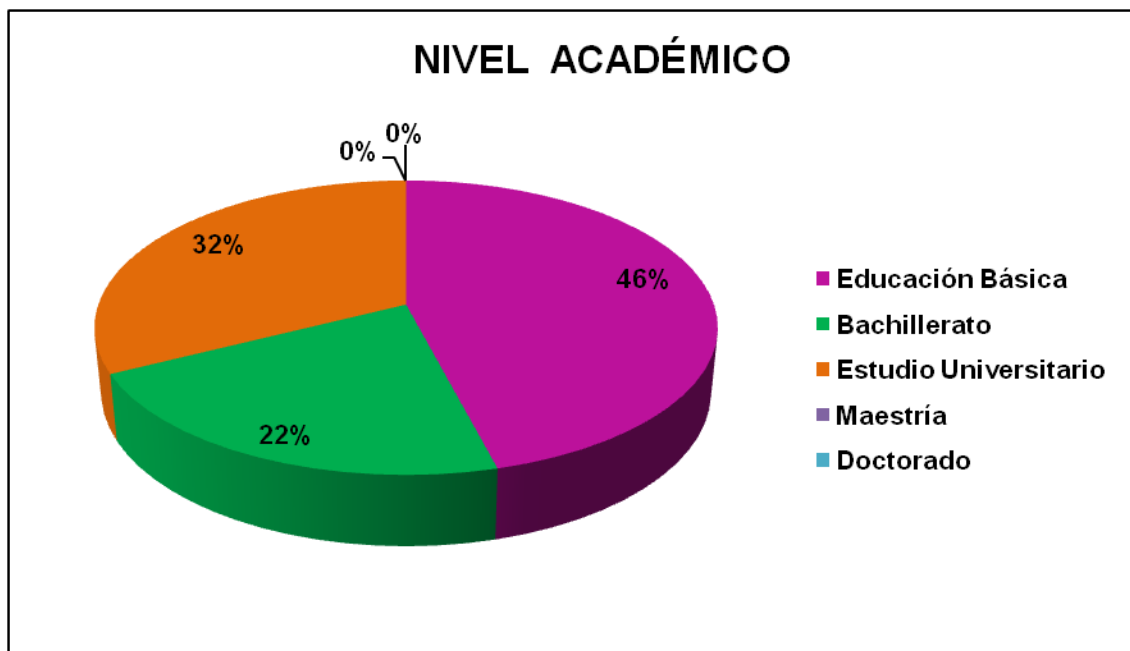
PREGUNTAS ESPECÍFICAS

PREGUNTA N° 1

¿Qué nivel académico posee?

OBJETIVO: Determinar el nivel académico con el que cuentan los empleados de la Alcaldía.

Nivel Académico	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta
Educación Básica	46%	34
Bachillerato	22%	16
Estudio Universitario	32%	24
Maestría	0%	0
Doctorado	0%	0
TOTAL	100%	74



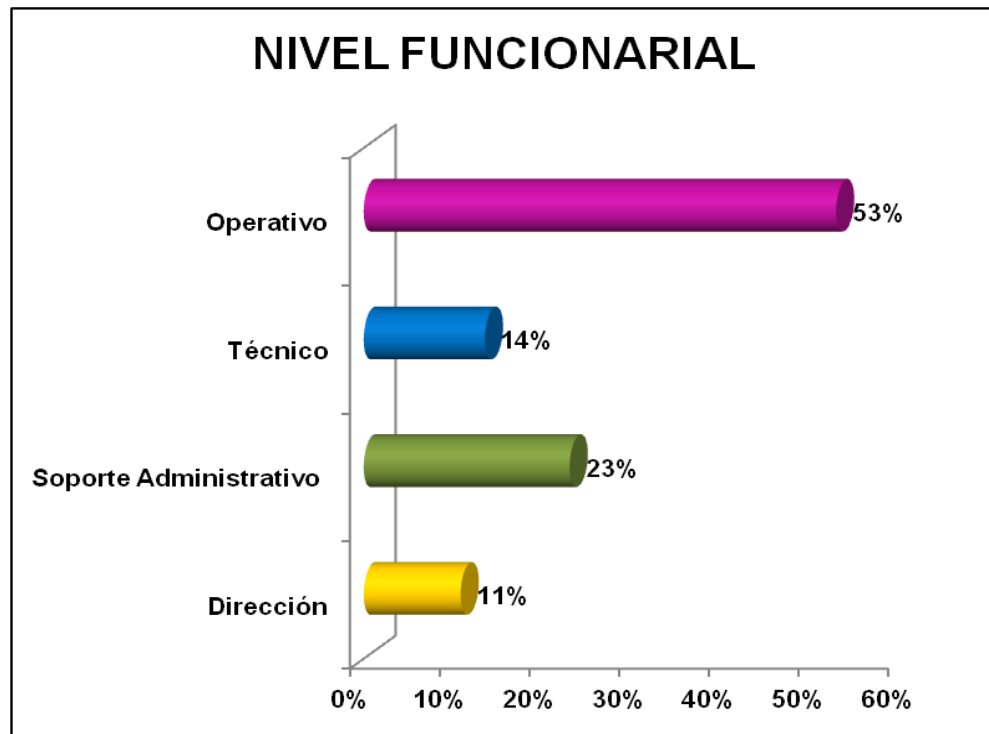
COMENTARIO: Se determinó que la mayor parte de empleados que trabaja en la Alcaldía solo posee educación básica, seguido de estudios universitarios y luego bachillerato, esto se debe a que el nivel operativo es el que cuenta con más trabajadores que realizan servicios generales, los cuales son manuales; en cambio los niveles de dirección y soporte administrativo requieren de personal preparado intelectualmente para dirigir la administración de la institución.

PREGUNTA N° 2

¿En qué nivel funcional labora usted dentro de la Alcaldía?

OBJETIVO: Verificar si los empleados de la Alcaldía saben en qué nivel funcional se ubican.

Nivel funcional	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta
Dirección	11%	8
Soporte Administrativo	23%	17
Técnico	14%	10
Operativo	53%	39
Total	100%	74



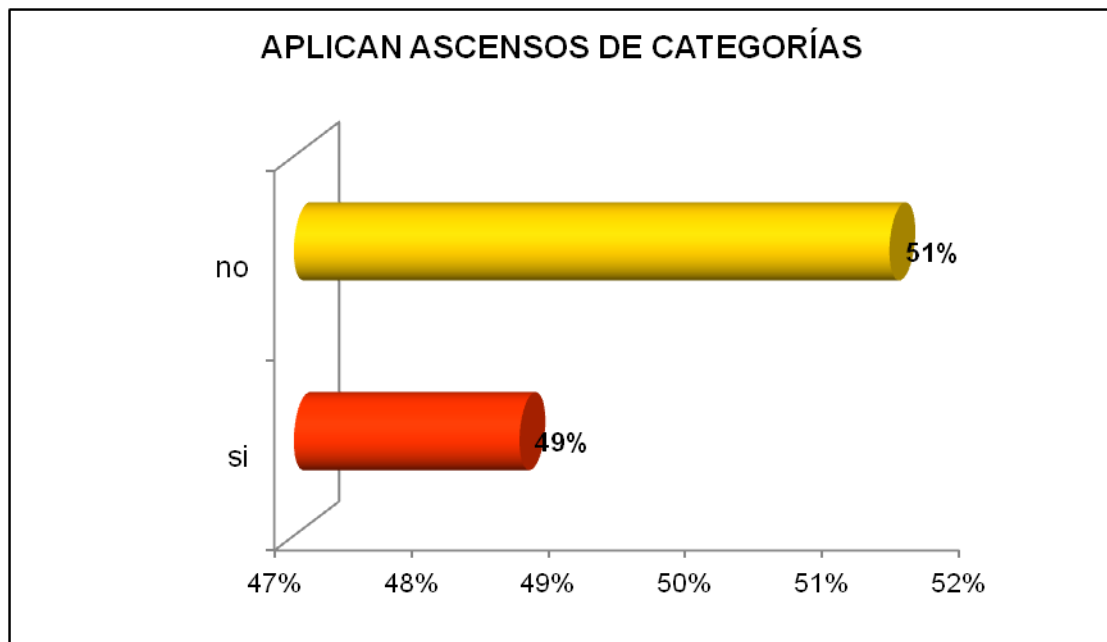
COMENTARIO: Se verificó que las personas encuestadas conocen el nivel funcional al que pertenecen determinando que la mayoría de empleados corresponden al nivel operativo; debido a que es el que posee más personal dentro de la Alcaldía por las funciones que desempeña.

PREGUNTA N° 3

¿Considera usted que en la Alcaldía se aplica el ascenso de categorías?

OBJETIVO: Indagar sobre si se aplica o no el ascenso de categorías en los empleados de la Municipalidad.

Aplican ascensos de categorías	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta
si	49%	36
no	51%	38
Total	100%	74



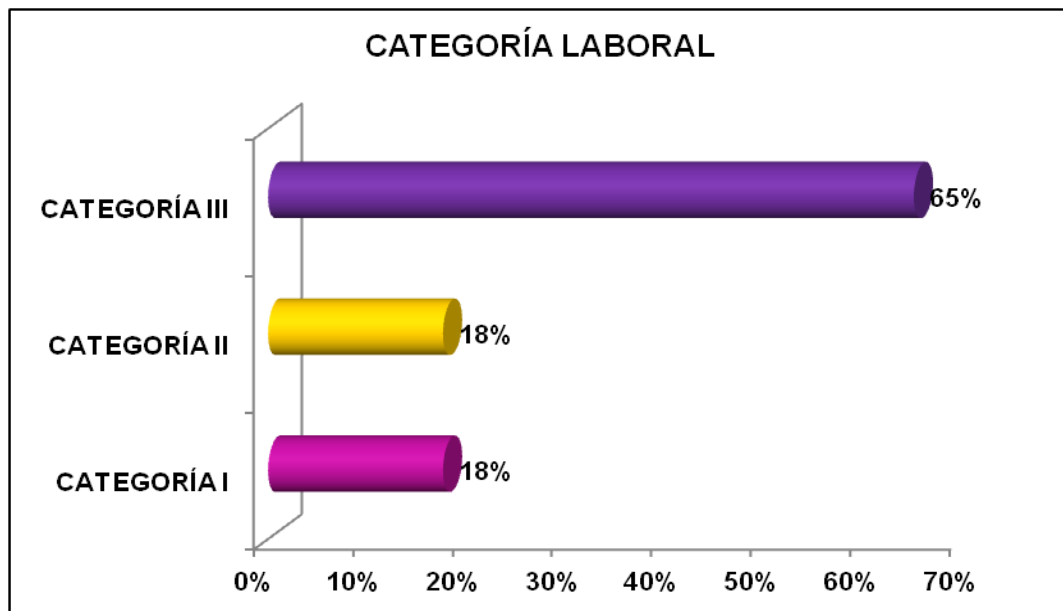
COMENTARIO: Los empleados de la Alcaldía opinan en mayor proporción que no se aplica el ascenso de categorías dentro de la institución, aunque cabe destacar que la diferencia de opinión de la aplicación de ascensos fue mínima. Esto indica que realmente se realizan ascensos de categorías pero el personal no cuenta con una guía para conocer los requisitos que debe cumplir.

PREGUNTA N° 4

¿En qué categoría laboral se ubica?

OBJETIVO: Identificar en qué categoría se encuentran los empleados de la Alcaldía.

Categoría laboral	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta
CATEGORÍA I	18%	13
CATEGORÍA II	18%	13
CATEGORÍA III	65%	48
TOTAL	100%	74



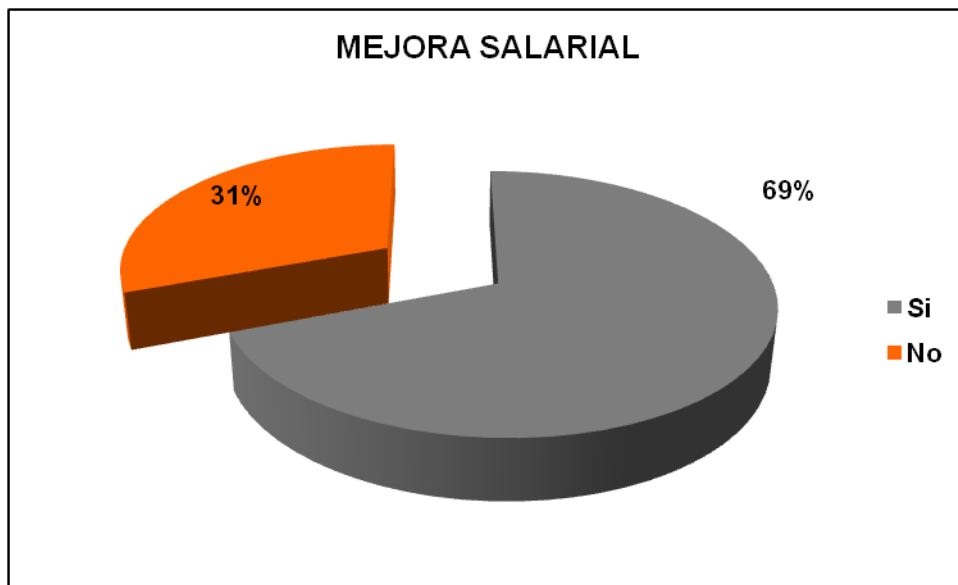
COMENTARIO: Con relación en la categoría laboral a la que pertenecen los trabajadores de la Alcaldía, se identificó que la mayor parte corresponde a la categoría III, de la cual se destaca el nivel operativo, lo que quiere decir que es la que requiere más personal para realizar sus labores, y a la vez es la categoría en la cual inicia un empleado, pero dichos empleados no poseen conocimientos de los ascensos; también es necesario mencionar que la categoría I y II son ocupadas en igual proporción por sus miembros.

PREGUNTA N° 5

Considerando que al pertenecer a la categoría I de un puesto laboral en la Alcaldía, ya no puede experimentar ningún tipo de ascenso, ¿Ha obtenido una mejora salarial?

OBJETIVO: Verificar si los empleados que pertenecen a la categoría I de un puesto laboral en la Alcaldía han recibido una mejora salarial, dado que ya no pueden ascender.

Mejora salarial	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta
Si	69%	9
No	31%	4
Total	100%	13



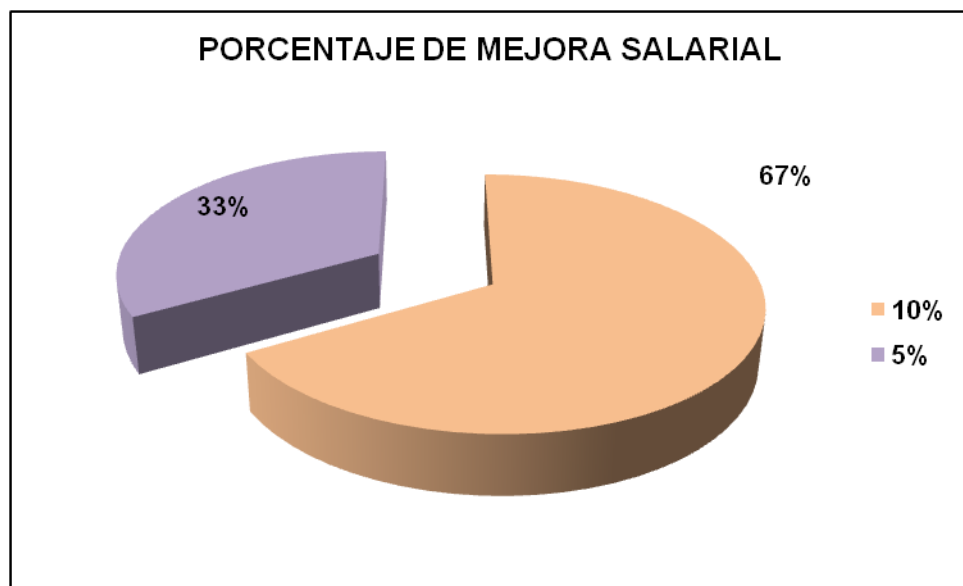
COMENTARIO: De los 13 encuestados que pertenecen a la categoría I, según los datos obtenidos en la pregunta N° 4, se verificó que la Alcaldía sí está cumpliendo con lo que establece la Política y Escalafón Salarial, puesto que el 69% manifestó que sí han experimentado un aumento en su remuneración, lo cual es de gran ayuda para los empleados contar con una oportunidad así, ya que pueden satisfacer sus necesidades de manera integral.

PREGUNTA N° 6

Detalle en qué porcentaje ha sido su mejora salarial

OBJETIVO: Identificar en qué porcentaje ha recibido una mejora salarial el empleado que pertenece a la categoría I dentro de la Alcaldía.

Porcentaje de Mejora salarial	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta
10%	67%	6
5%	33%	3
Total	100%	9



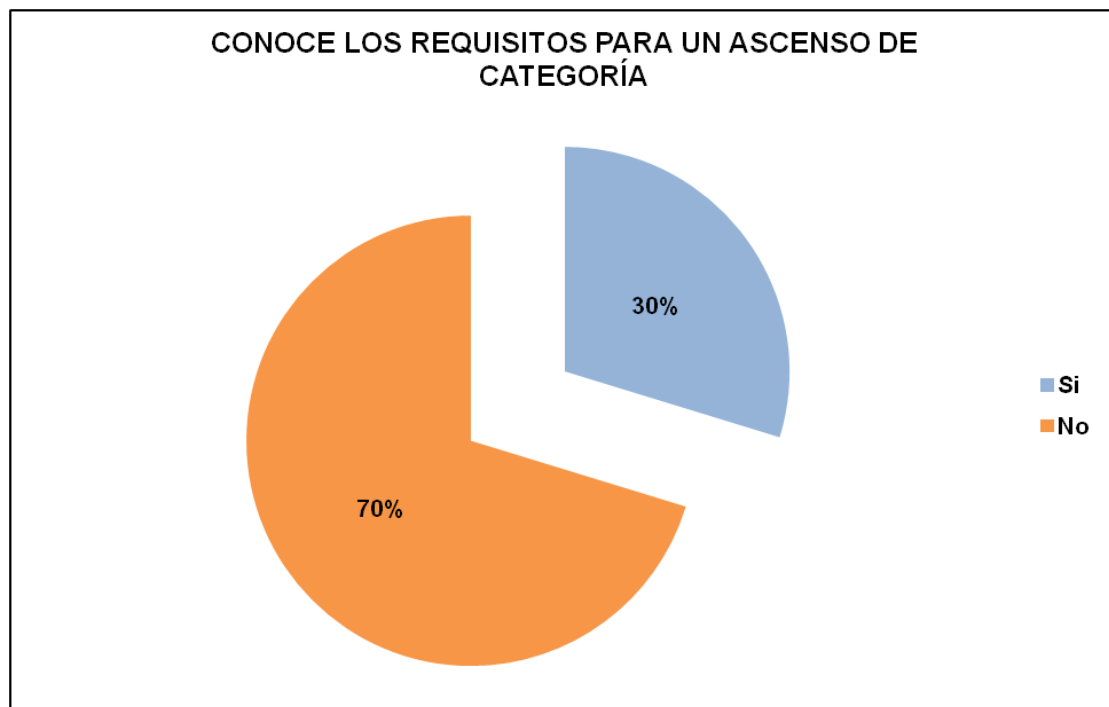
COMENTARIO: De los 9 encuestados que reciben mejora salarial, según los datos obtenidos en la pregunta N° 6, se identificó que el porcentaje asignado como tal ha sido del 5% y del 10%, siendo en su mayoría la asignación experimentada del 10% como mejora. Lo que nos indica que la Alcaldía si realiza mejoras salariales al personal que se encuentra en la categoría I, y que este aumento depende del salario que percibe el empleado público, ya que si éste gana menos de \$400 recibe un aumento del 10%, de \$400 a \$500 un 5% y de \$500 en adelante ya no se les aplica el porcentaje de mejora salarial.

PREGUNTA N° 7

¿Conoce usted los requisitos para un ascenso de categoría?

OBJETIVO: Indagar sobre si los empleados de la Alcaldía conocen los requisitos necesarios para un ascenso de categoría.

Conoce requisitos para un ascenso de categoría	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta
Si	30%	22
No	70%	52
Total	100%	74



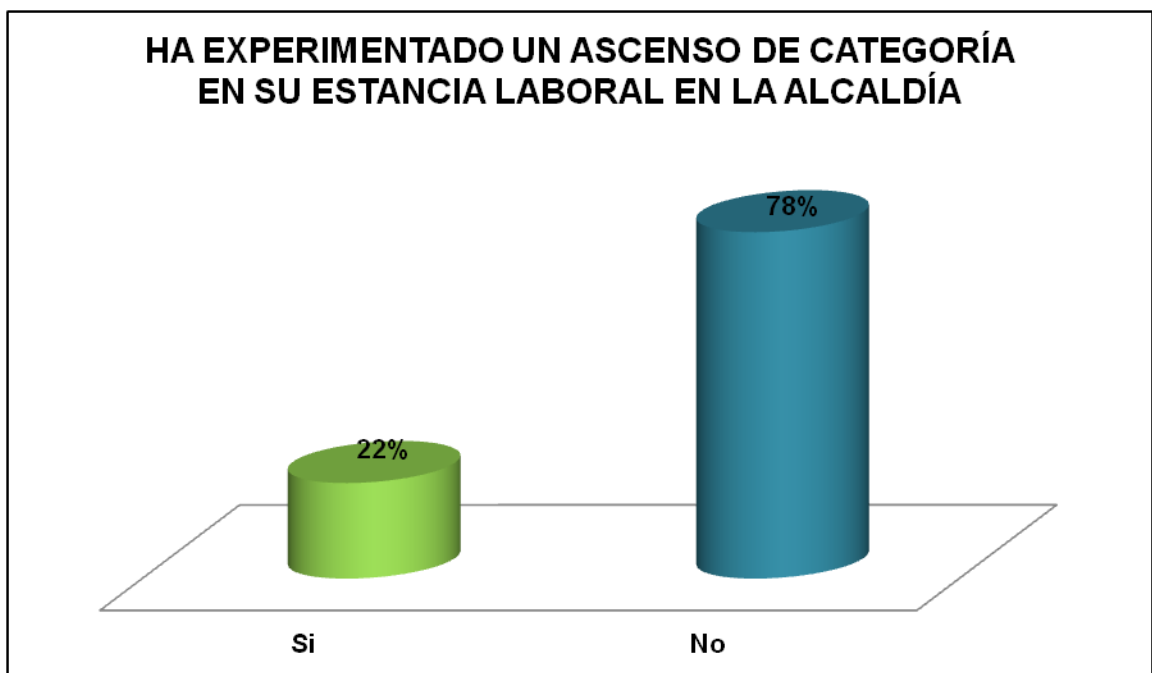
COMENTARIO: De todos los empleados encuestados en la Alcaldía se indagó que la mayoría desconoce los requisitos necesarios para experimentar un ascenso de categoría, lo cual podría atribuirse a desinterés por parte del personal o por falta de divulgación de la información dentro de la institución, ya que son pocas las personas que conocen los requisitos que deben cumplir para llevar a cabo dicho ascenso.

PREGUNTA N° 8

En su estancia laboral en la Alcaldía, ¿Ha experimentado usted algún ascenso de categoría?

OBJETIVO: Conocer si los empleados de la Alcaldía han experimentado un ascenso de categoría en su estancia laboral en la institución.

Experimentado un ascenso de categoría	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta
Si	22%	16
No	78%	58
Total	100%	74



COMENTARIO: Los trabajadores municipales manifiestan en mayor proporción que no han experimentado un ascenso de categoría, debido a que desconocen los requisitos para ascender, lo que les impide llevarlo a la práctica.

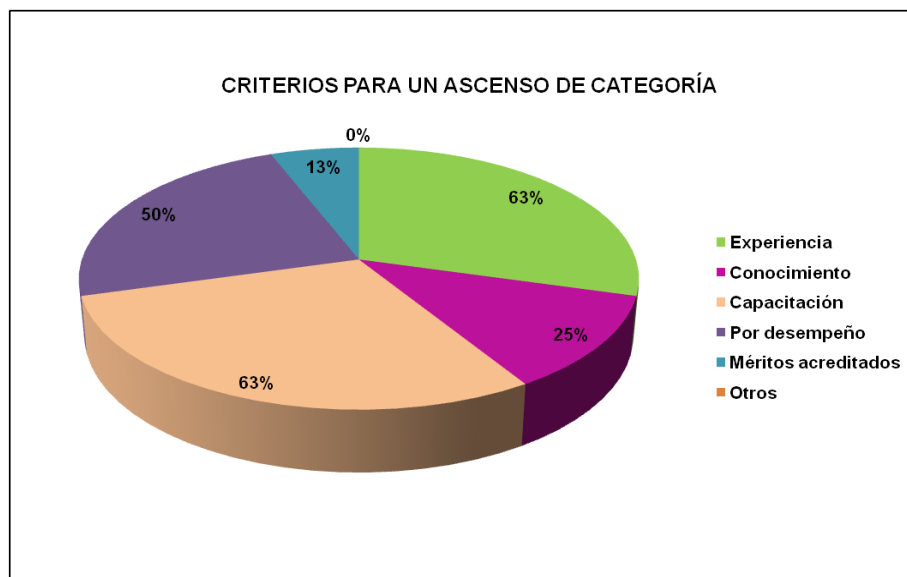
PREGUNTA N° 9

¿En qué criterios de los que a continuación se detalla considera que se basó su ascenso de categoría?

OBJETIVO: Identificar los criterios que un empleado considera como base para su ascenso de categoría experimentado.

Criterios para un ascenso de categorías	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta
Experiencia	63%	10
Conocimiento	25%	4
Capacitación	63%	10
Por desempeño	50%	8
Méritos acreditados	13%	2
Otros	0%	0

N= 16



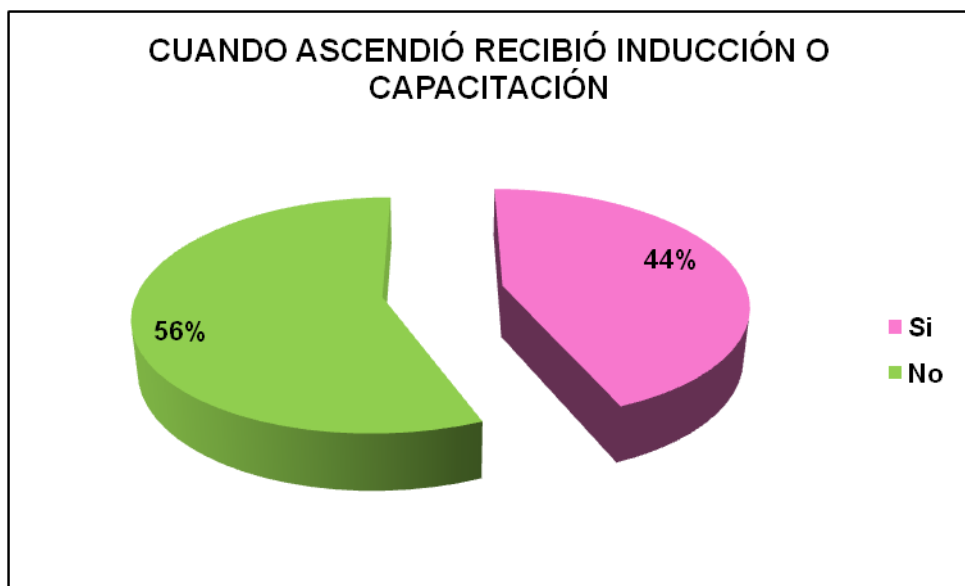
COMENTARIO: De los 16 encuestados que respondieron afirmativamente en la pregunta N° 8, señalaron diversos criterios en los cuales se basó su ascenso de categoría, entre los que destacan con igual proporción la experiencia y la capacitación, debido a que en la Alcaldía se realizan más ascensos de categorías por los conocimientos adquiridos del personal en el nivel al que pertenece y por las capacitaciones que éste recibe; luego el desempeño y el conocimiento, y consideran de menor relevancia los méritos acreditados que posee la persona.

PREGUNTA N° 10

¿Al ser ascendido recibió algún tipo de inducción o capacitación a desempeñar el cargo?

OBJETIVO: Indagar sobre si el empleado ascendido de categoría recibió algún tipo de inducción o capacitación a desempeñar el cargo.

Cuando ascendió recibió inducción o capacitación	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta
Si	44%	7
No	56%	9
Total	100%	16



COMENTARIO: De los 16 encuestados que respondieron afirmativamente en la pregunta N° 8, se indagó que la mayoría de personas que fueron ascendidas de categoría, no han recibido ningún tipo de inducción o capacitación antes de ocupar el puesto para cumplir con nuevas responsabilidades, lo cual se atribuye a una falta de recursos y tiempo en la Alcaldía.

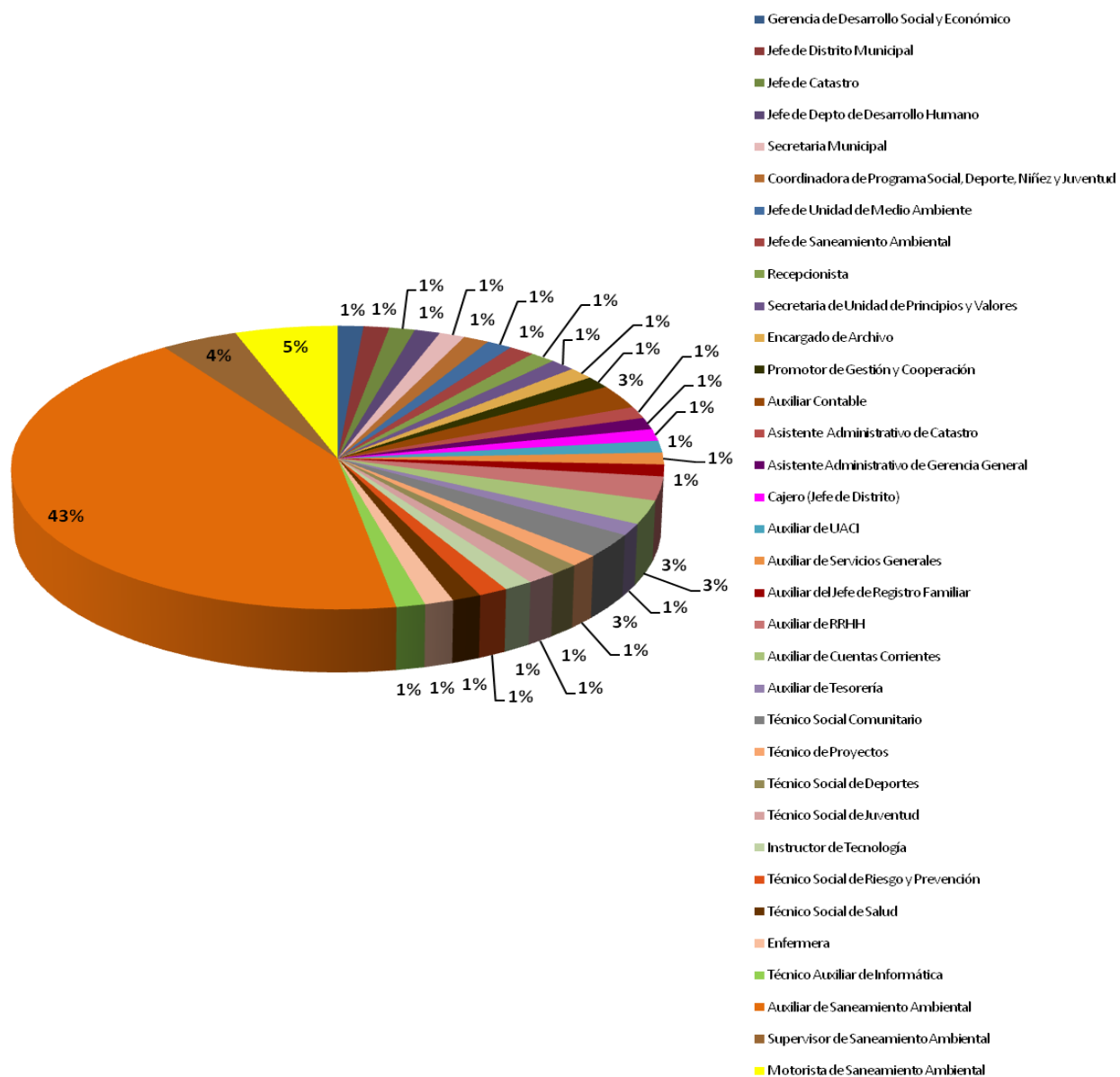
PREGUNTA N° 11

¿Qué puesto ocupa dentro de la Alcaldía?

OBJETIVO: Identificar el puesto que específicamente ocupan los empleados dentro de la Alcaldía.

Puesto que ocupa dentro de la Alcaldía	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta
Gerencia de Desarrollo Social y Económico	1%	1
Jefe de Distrito Municipal	1%	1
Jefe de Catastro	1%	1
Jefe de Depto de Desarrollo Humano	1%	1
Secretaria Municipal	1%	1
Coordinadora de Programa Social, Deporte, Niñez y Juventud	1%	1
Jefe de Unidad de Medio Ambiente	1%	1
Jefe de Saneamiento Ambiental	1%	1
Recepcionista	1%	1
Secretaria de Unidad de Principios y Valores	1%	1
Encargado de Archivo	1%	1
Promotor de Gestión y Cooperación	1%	1
Auxiliar Contable	3%	2
Asistente Administrativo de Catastro	1%	1
Asistente Administrativo de Gerencia General	1%	1
Cajero (Jefe de Distrito)	1%	1
Auxiliar de UACI	1%	1
Auxiliar de Servicios Generales	1%	1
Auxiliar del Jefe de Registro Familiar	1%	1
Auxiliar de RRHH	3%	2
Auxiliar de Cuentas Corrientes	3%	2
Auxiliar de Tesorería	1%	1
Técnico Social Comunitario	3%	2
Técnico de Proyectos	1%	1
Técnico Social de Deportes	1%	1
Técnico Social de Juventud	1%	1
Instructor de Tecnología	1%	1
Técnico Social de Riesgo y Prevención	1%	1
Técnico Social de Salud	1%	1
Enfermera	1%	1
Técnico Auxiliar de Informática	1%	1
Auxiliar de Saneamiento Ambiental	43%	32
Supervisor de Saneamiento Ambiental	4%	3
Motorista de Saneamiento Ambiental	5%	4
Total	100%	74

Puesto que ocupa dentro de la Alcaldía



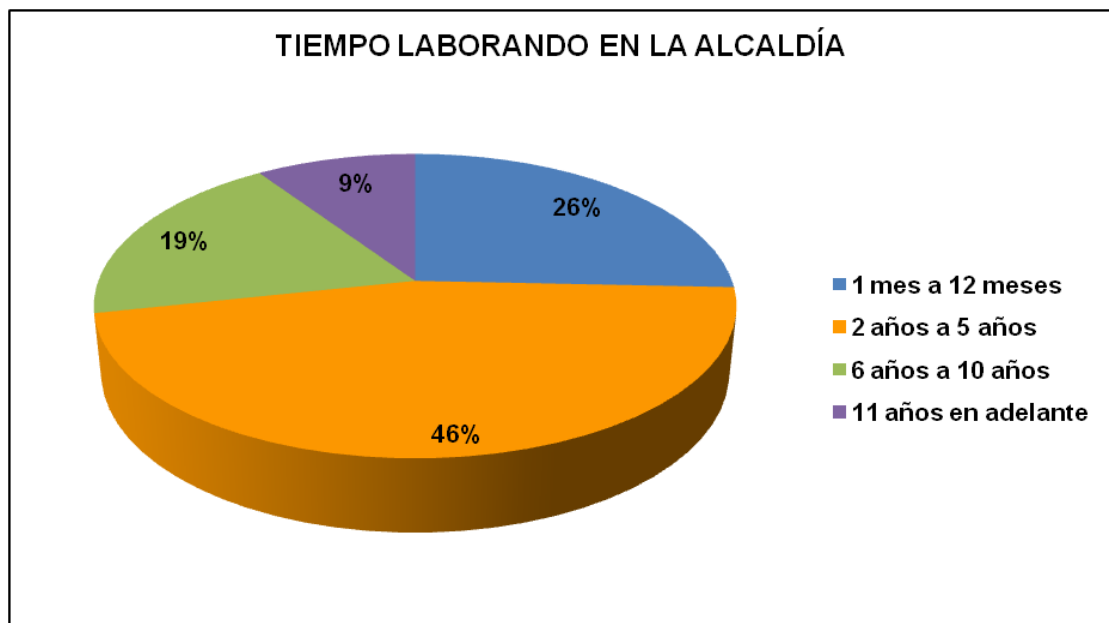
COMENTARIO: De acuerdo a los datos recabados conforme al puesto de trabajo específico que ocupan los empleados de la Alcaldía de los diferentes niveles funcionariales, se identificó que hay una diversidad de puestos, resultando así el de mayor frecuencia el Auxiliar de Saneamiento Ambiental. Lo que nos indica que el de alto número de trabajadores en la institución, lo posee el nivel operativo que sirve de apoyo a los servicios generales.

PREGUNTA N° 12

¿Cuánto tiempo lleva laborando en la Alcaldía?

OBJETIVO: Determinar los rangos de períodos laborales de los empleados de la Alcaldía de Cuscatancingo.

Tiempo laborando en la Alcaldía	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta
1 mes a 12 meses	26%	19
2 años a 5 años	46%	34
6 años a 10 años	19%	14
11 años en adelante	9%	7
Total	100%	74



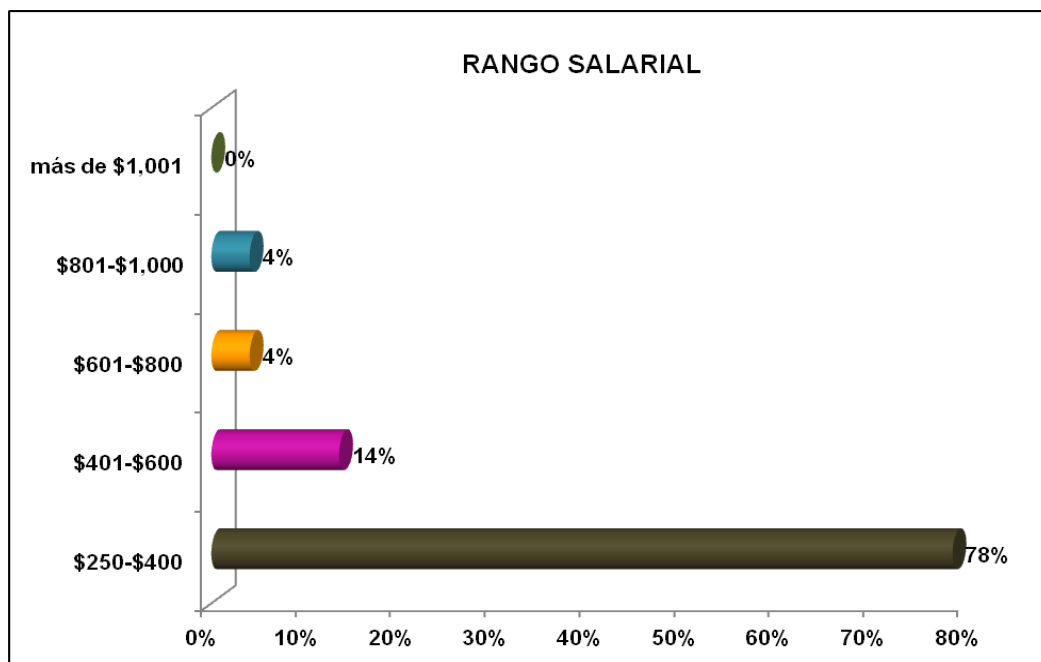
COMENTARIO: Se determinó que la mayoría de los empleados que tienen antigüedad laboral se encuentran en un periodo entre 2 a 5 años; eso indica que en la Alcaldía existe un nivel de estabilidad laboral para los trabajadores, lo que genera mayor productividad y motivación en el desempeño de las labores.

PREGUNTA N° 13

¿Cuál es su rango salarial?

OBJETIVO: Identificar los rangos de los salarios que devengan los empleados en la Alcaldía.

Rangos salariales	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta
\$250-\$400	78%	58
\$401-\$600	14%	10
\$601-\$800	4%	3
\$801-\$1,000	4%	3
más de \$1,001	0%	0
Total	100%	74



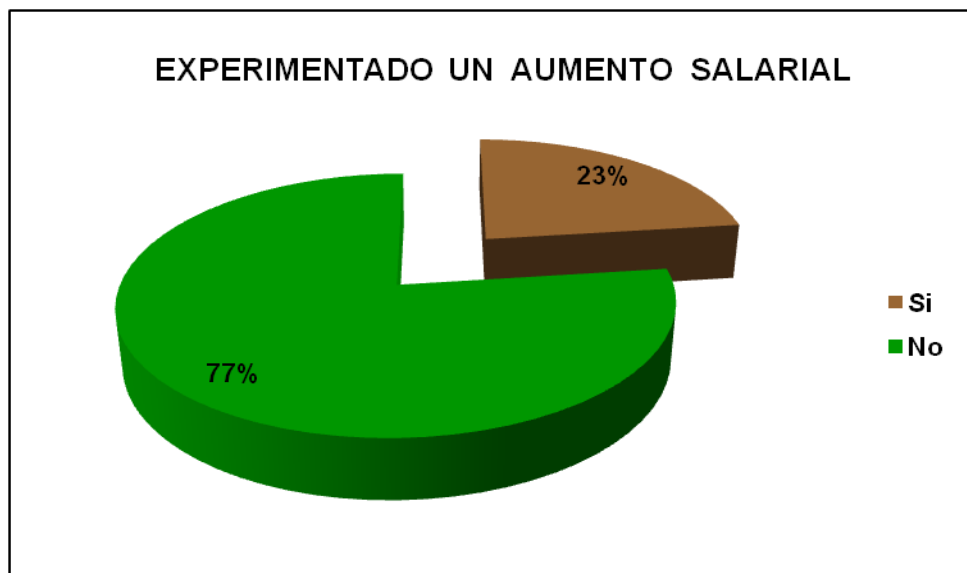
COMENTARIO: Se identificó que el rango salarial en el que se ubica mayormente el personal de la Alcaldía, es el que comprende de \$250.00 a \$400.00, debido a que los encuestados se encuentran en la categoría III, siendo éstos los trabajadores del nivel operativo. Seguido del rango salarial de \$401.00 a \$600.00, luego \$601.00 a \$800.00, y de \$801 a \$1,000.00, siendo éste el rango que menor número de empleados posee, ya que este salario es devengado por la categoría I, independientemente de su antigüedad laboral.

PREGUNTA N° 14

En el último semestre ¿Ha experimentado un aumento de salario?

OBJETIVO: Indagar si los empleados de la Alcaldía han experimentado un aumento salarial en el último semestre.

Experimentado un aumento salarial	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta
Si	23%	17
No	77%	57
Total	100%	74



COMENTARIO: La mayor parte de empleados indicó que no han recibido un aumento salarial en el último semestre, manifestó en la entrevista el gerente administrativo-financiero que esto se debe a que la Alcaldía no cuenta con disponibilidad presupuestaria, que existe una revisión de salarios cada tres años, y que se pueden realizar dichos aumentos, siempre y cuando haya disponibilidad financiera y superávit.

PREGUNTA N° 15

De acuerdo a los siguientes factores, señale: ¿cuáles son los utilizados para su asignación salarial?

OBJETIVO: Identificar los factores que los empleados de la Alcaldía consideran han sido utilizados para su asignación salarial.

Factores para asignar salarios	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta
Costo de la Vida	35%	26
Competitividad con el mercado análogo laboral	19%	14
Tiempo de laborar para la alcaldía	24%	18
Evaluación del desempeño	20%	15
Las autoevaluaciones	8%	6
Factibilidad económica de la municipalidad	54%	40
Otros	0%	0

N=74



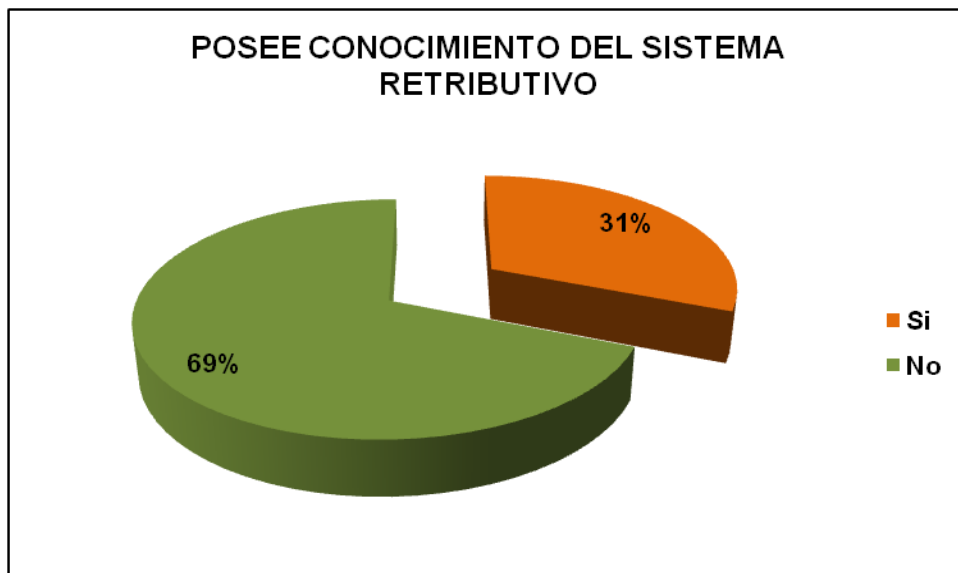
COMENTARIO: Los 74 encuestados señalaron diversos factores que son utilizados para su asignación salarial, entre los que se identificó de mayor relevancia es la factibilidad económica, debido a que se ejecuta de acuerdo al presupuesto aprobado por el Gobierno en gestión, lo cual es una desventaja para el empleado porque la Alcaldía no compromete sus recursos más de lo que ya ha destinado para remuneraciones; siendo de menor relevancia las autoevaluaciones.

PREGUNTA N° 16

¿Posee conocimiento del sistema retributivo que aplica la Alcaldía?

OBJETIVO: Indagar sobre si los empleados de la Alcaldía conocen el Sistema Retributivo que se aplica en la institución.

Posee conocimiento del sistema retributivo	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta
Si	31%	23
No	69%	51
Total	100%	74



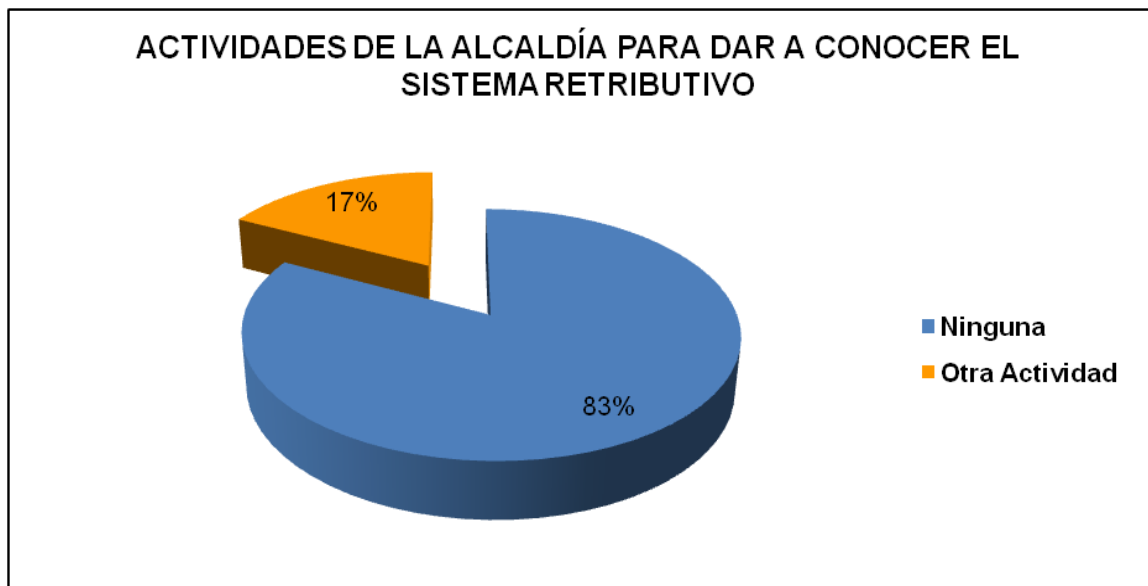
COMENTARIO: El personal de los diferentes niveles funcionariales de la Alcaldía Municipal señalaron en mayor proporción que no poseen conocimiento del Sistema Retributivo que aplica la institución, debido a que no cuentan con capacitaciones sobre el tema, falta de comunicación de parte de las jefaturas con los demás puestos, falta de recursos tanto humano, materiales y financieros, Poca disponibilidad de tiempo de los trabajadores y jefes, y falta de interés por parte de los empleados por informarse sobre la aplicación de dicho sistema.

PREGUNTA N° 17

Mencione las actividades que considera ha implementado la Alcaldía para dar a conocer la aplicación de su sistema retributivo.

OBJETIVO: Determinar las actividades que los empleados consideran se han implementado en la Alcaldía para dar a conocer la aplicación de su Sistema Retributivo.

Actividades que ha implementado la Alcaldía para dar a conocer el sistema retributivo	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta
Ninguna	83%	19
Otra Actividad	17%	4
Total	100%	23



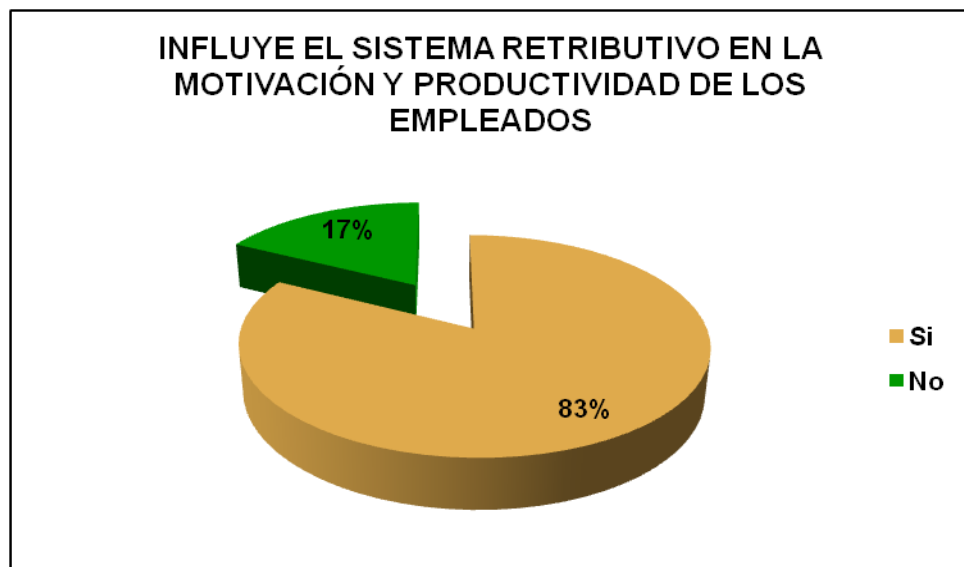
COMENTARIO: De los 23 encuestados que respondieron afirmativamente en la pregunta N° 16, señalaron en mayor proporción que la Alcaldía no realiza ninguna actividad para dar a conocer la aplicación del Sistema Retributivo que ejecuta en su administración, lo que indica que los trabajadores no se encuentran motivados al momento de desarrollar sus funciones, lo que origina que no cumplan los objetivos que persigue la institución; y en su minoría expresaron que solo era a través de la política de escalafón salarial

PREGUNTA N° 18

¿Considera que la aplicación de un sistema retributivo influye en la motivación y productividad de los empleados en la Alcaldía?

OBJETIVO: Indagar sobre la influencia que ejerce para los empleados de la Alcaldía la aplicación de un Sistema Retributivo.

La aplicación del sistema retributivo influye en la motivación y productividad de los empleados	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta
Si	83%	19
No	17%	4
Total	100%	23



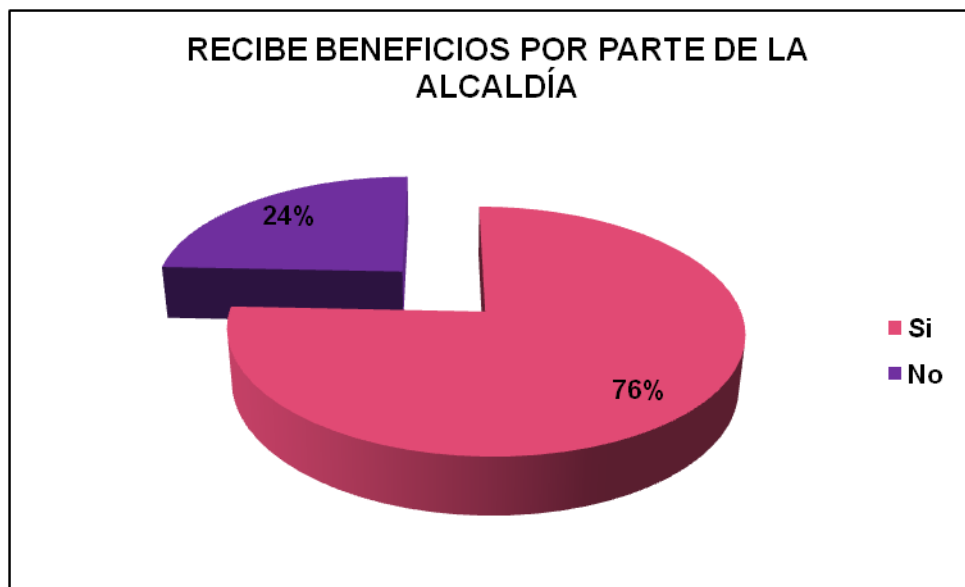
COMENTARIO: De los 23 encuestados que respondieron afirmativamente la pregunta N° 16, señalaron que conocen de la aplicación del Sistema Retributivo, y consideran que éste si influye en su motivación y productividad laboral, ya que es un medio que les beneficiará considerablemente al ser recompensados por su desempeño; a su vez conocerían bien qué hacer y cómo hacer su trabajo, mejorándolo constantemente para optar a un posible ascenso y por consiguiente a una mejora salarial. No obstante un menor número de trabajadores opinó que la aplicación del Sistema Retributivo no influye en su motivación y productividad laboral porque no hay incentivos económicos y personales que los impulsen a ser más responsables con su trabajo.

PREGUNTA N° 19

Dentro de la aplicación del sistema retributivo. ¿Usted, recibe algún tipo de beneficio aparte de su retribución salarial por parte de la Alcaldía?

OBJETIVO: Determinar si los empleados de la Alcaldía reciben algún tipo de beneficio adicional a su retribución salarial.

Recibe un beneficio por parte de la Alcaldía	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta
Si	76%	56
No	24%	18
Total	100%	74



COMENTARIO: Se determinó que la mayoría de los trabajadores si reciben algún tipo de beneficio aparte de su retribución salarial por parte de la Alcaldía, lo que indica que los trabajadores gozan de beneficios extras al salario que perciben, haciendo que el empleado se sienta satisfecho con la labor que realiza y sienta seguridad con el empleo que tiene, todo esto se debe a que la institución le ofrece buenas prestaciones e incentivos al personal de la Alcaldía.

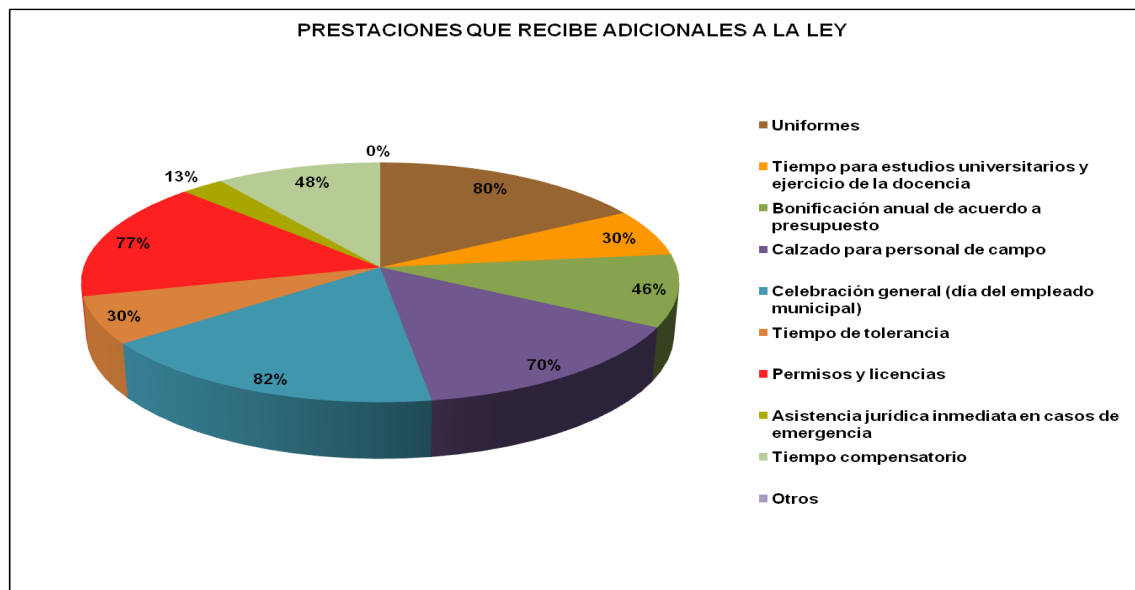
PREGUNTA N° 20

Señale las prestaciones que recibe adicionales a la ley.

OBJETIVO: Identificar las prestaciones adicionales a la ley que un empleado recibe en concepto de beneficio adicional a su retribución salarial.

Prestaciones que recibe adicionales a la ley	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta
Uniformes	80%	45
Tiempo para estudios universitarios y ejercicio de la docencia	30%	17
Bonificación anual de acuerdo a presupuesto	46%	26
Calzado para personal de campo	70%	39
Celebración general (día del empleado municipal)	82%	46
Tiempo de tolerancia	30%	17
Permisos y licencias	77%	43
Asistencia jurídica inmediata en casos de emergencia	13%	7
Tiempo compensatorio	48%	27
Otros	0%	0

N=56



COMENTARIO: De los 56 encuestados que respondieron afirmativamente la pregunta N° 19, señalaron varias prestaciones que reciben adicionales a las de la ley, se identificó en mayor proporción el de celebración general (día del empleado municipal), lo cual indica que la Alcaldía se preocupa por propiciar un buen ambiente laboral, promover las buenas relaciones interpersonales que motiven a desempeñar un trabajo de calidad y a sentirse motivados en sus obligaciones.

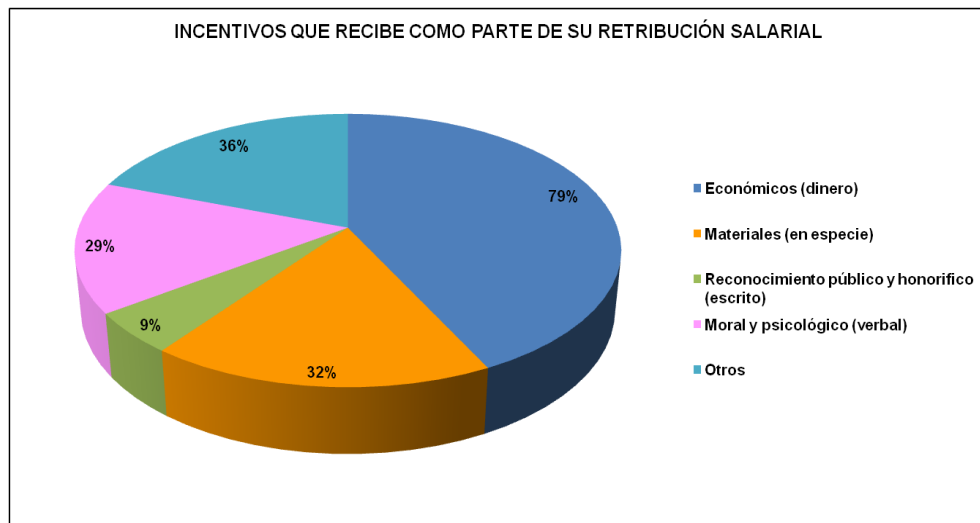
PREGUNTA N° 21

Indique los incentivos que recibe como parte de su retribución salarial

OBJETIVO: Identificar los incentivos que un empleado recibe como parte de su retribución salarial.

Incentivos que recibe como parte de su retribución salarial	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta
Económicos (dinero)	79%	44
Materiales (en especie)	32%	18
Reconocimiento público y honorífico (escrito)	9%	5
Moral y psicológico (verbal)	29%	16
Otros	36%	20

N= 56



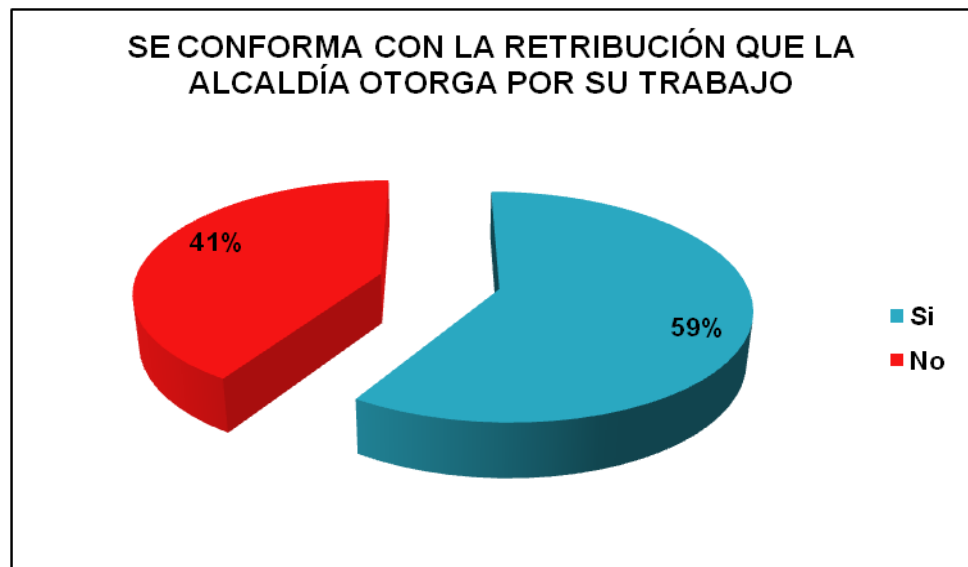
COMENTARIO: De los 56 encuestados que respondieron afirmativamente la pregunta N° 19, señalaron varias opciones de incentivos que reciben como parte de su retribución salarial, en mayor proporción indicaron que son económicos (dinero) que se presentan como aumento de salarios, bonificaciones, primas especiales, lo que ayuda considerablemente para la satisfacción de las necesidades inmediatas del trabajador y su familia, seguido de los materiales (especie) como el bono alimenticio, es decir víveres que complementan su canasta básica, y en otros destaca la celebración de cumpleaños del personal.

PREGUNTA N° 22

¿Está usted conforme con la retribución que la Alcaldía le otorga por su trabajo?

OBJETIVO: Indagar sobre la conformidad y aceptación que tienen los empleados de la Alcaldía con respecto a la retribución que reciben por la realización de su trabajo.

Se conforma con la retribución que la Alcaldía le otorga por su trabajo	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta
Si	59%	33
No	41%	23
Total	100%	56



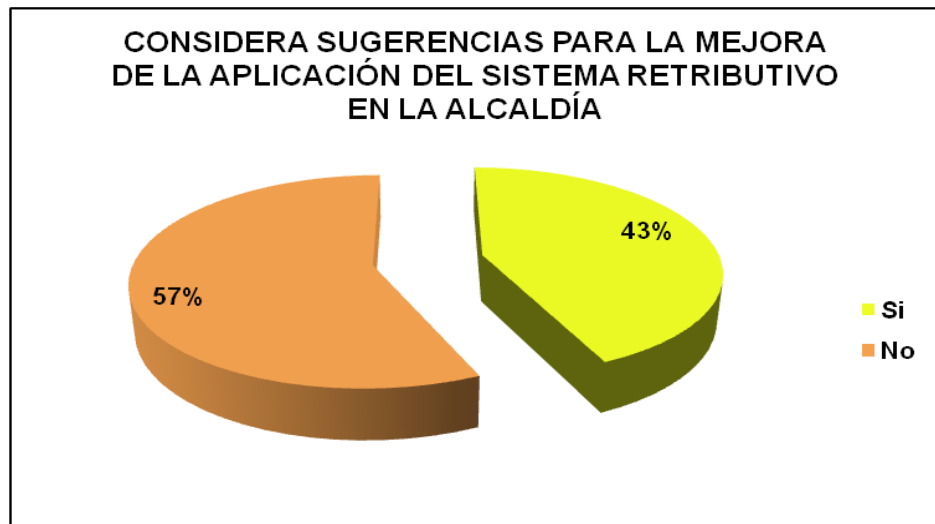
COMENTARIO: Los 56 encuestados que respondieron afirmativamente la pregunta N° 19, se encuentran conforme con la retribución que reciben por el trabajo desempeñado, debido a que además de recibir su salario tienen prestaciones de ley y adicionales a ésta; aunque cabe mencionar que los trabajadores que expresaron que no están conformes manifestaron a que se debe ganar más y obtener aumento de salarios.

PREGUNTA N° 23

¿Considera alguna sugerencia para mejorar la aplicación del sistema retributivo en la Alcaldía?

OBJETIVO: Conocer si los empleados de la Alcaldía consideran algunas sugerencias para mejorar la aplicación del Sistema Retributivo.

Considera sugerencias para mejorar la aplicación del sistema retributivo en la Alcaldía	Frecuencia Porcentual	Frecuencia Absoluta
Si	43%	32
No	57%	42
Total	100%	74



COMENTARIO: El mayor número de empleados no considera sugerencias para mejorar la aplicación del sistema retributivo, ya que opinan que debe haber una mejora salarial, que le otorguen préstamos personales, dar a conocer el Sistema Retributivo a través de capacitaciones, realizar aumento de bonos, sin embargo el menor número de trabajadores opinó que sí consideran sugerencias para mejorar la aplicación del sistema retributivo, entre las que se destacaron son la de formalizar el Sistema, que el salario mejore, que sea justo y de acuerdo al puesto, que haya mayor interés por parte de la Alcaldía y de los empleados por conocer la aplicación tanto administrativa como legal del Sistema antes mencionado.

Anexo N° 4

Análisis de la información obtenida de la guía de entrevista dirigida al gerente administrativo-financiero de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo.

DATOS GENERALES

Lugar: **Alcaldía Municipal de Cuscatancingo** Fecha: **9/julio/2014**

Nombre del entrevistado: **Francisco Alejandro Hernández Guzmán**

Profesión u ocupación: **Gerente administrativo y financiero**

Nivel Académico: **Licenciado en Administración de Empresas**

PREGUNTAS SOBRE EL SISTEMA RETRIBUTIVO

PREGUNTA N° 1:

¿La Alcaldía cuenta con un sistema retributivo? *“No se cuenta con un sistema retributivo específico, sino que nos basamos en una tabla salarial”.*

PREGUNTA N° 2:

¿Qué tipo de sistema retributivo adopta la Alcaldía? *“Como no se cuenta con un sistema retributivo formal, ocupamos una tabla salarial, únicamente”.*

PREGUNTA N° 3:

¿Qué importancia considera que tiene el sistema retributivo en la motivación y productividad de los empleados en la Alcaldía? *“Sí creemos que es importante, porque ayudaría a anidar más el tema de la motivación, en cuanto a hacer al trabajador más productivo en el marco y que comprenda sobre la base de cómo su salario puede mejorar si su productividad es superior a la de los estándares”.*

PREGUNTA N° 4:

¿Qué factores internos y externos determinan el sistema retributivo de la Alcaldía? *“Factores Internos: la motivación del trabajador en función de tomar mayor claridad y comunicación con ellos; claridad referido a establecer parámetros para mejorar las condiciones salariales. Factores externos: considero se deberían definir instrumentos que puedan medir estos factores, pues se cree que si mayor es el trabajo así será su remuneración”.*

PREGUNTA N° 5:

¿Qué estructura tiene el sistema retributivo que implementa en la Alcaldía? *“Dentro de nuestra estructura, podemos mencionar la política de escalafón salarial. También establecemos lo que manda la Ley de la Carrera Administrativa en su estructura en cuanto a identificar los 4 niveles que son de dirección, soporte administrativo, técnico y operativo; respetar en todo sentido esta Ley es la forma para establecer así los cambios de categoría y los cambios de nivel”.*

PREGUNTA N° 6:

¿Qué herramienta utiliza para medir el sistema retributivo? *“Actualmente sólo contamos con la Política de Escalafón Salarial que es la que dicta algunos criterios como el "rendimiento" y la "disponibilidad presupuestaria”; pero esto es a nivel muy generalizado, es por ello que en el sistema retributivo necesitamos una herramienta más cercana a la realidad del municipio en función de tomar en cuenta las 2 herramientas que ya existen y que son "la Política de Escalafón Salarial" y la "Ley de la Carrera Administrativa”.*

PREGUNTA N° 7:

¿Qué objetivos persigue el sistema retributivo en la Alcaldía? *“Primer Objetivo: claridad política y claridad administrativa al poder asignar los salarios de acuerdo a las capacidades y desempeño de cada trabajador. Segundo Objetivo: ofrecerle condiciones al trabajador de acuerdo a sus habilidades y capacidades, y por consiguiente de acuerdo a ello asignar su salario”.*

PREGUNTA N° 8:

¿Cada cuánto tiempo hace una revisión del sistema retributivo implementado? *“Prácticamente, nosotros de acuerdo al sistema presupuestario, hacemos una revisión cada 3 años, aunque la ley de la carrera administrativa establece que debe ser cada 2 años; pero cabe mencionar que muchas veces sopesa el criterio político sobre el técnico, cuando lo lógico debería ser el técnico sobre el político”.*

PREGUNTA N° 9:

¿Posee la Alcaldía un modelo regulador del sistema retributivo?

Si No ¿Por qué? *“No, solamente posee el Manual de Política de Escalafón Salarial, y esto se debe a que hemos tenido deficiencia en el diseño e implementación de dicho modelo”.*

PREGUNTA N° 10:

¿Considera que es importante que la Alcaldía cuente con un modelo regulador del sistema retributivo? Sí No ¿Por qué? *“Sí, porque influirá grandemente como motivador para propiciar el mejor rendimiento en los trabajadores”.*

PREGUNTA N° 11:

¿Qué ventajas brindaría un modelo regulador del sistema retributivo en la Alcaldía? *“La mayor ventaja que consideramos brindaría un modelo regulador del sistema retributivo, viene enlazada con la importancia que anteriormente se mencionaba de contar con el mismo; y es que propiciará el mejor rendimiento en los trabajadores al influir en ellos como un motivador, es así como se confirma la importancia del modelo regulador transformada en una gran ventaja para la municipalidad”.*

PREGUNTA N° 12:

¿Cree que la implementación de un modelo regulador del sistema retributivo ayudaría a cumplir los objetivos de la Alcaldía? *“Sí ayudaría mucho”.*

PREGUNTAS SOBRE LA ASIGNACIÓN SALARIAL

PREGUNTA N° 13:

¿Cómo la Alcaldía asigna los salarios a sus empleados en este año 2014? *“Contamos con una tabla salarial que ha sido determinada de acuerdo a un análisis hecho en relación a las demás alcaldías circunvecinas, regulando así todos los puestos que maneja la alcaldía y de acuerdo a ello se ha establecido un patrón que determine un valor que se maneja en función de diferenciarse según la antigüedad laboral del empleado en la municipalidad. Para el año 2014 se hizo un ajuste salarial en septiembre del año 2013 el cual fue presupuestado para que se consigne a través de la comisión de presupuesto de la alcaldía y se ratifica con el acuerdo municipal el 01 de enero del 2014, y conforme a ese acuerdo son los salarios que se manejan durante todo el año”.*

PREGUNTA N° 14:

¿Qué criterios toma en cuenta al momento de asignar los salarios a sus empleados? *“Existen otros criterios a tomar en cuenta como lo son: las pretensiones salariales del aspirante, de donde surgen otros criterios de la comisión evaluadora, del departamento de recursos humanos, de la comisión de la carrera, etc. que pueden referirse a: estudios alcanzados por la persona, experiencia en el ámbito, capacitación, etc. que*

influyen al determinar un salario de menor cuantía en su período de prueba y de acuerdo a sus conocimientos, habilidades, rendimiento, capacidades que tenga la persona, podrá ir devengando lo que tenga asignado la categoría a la que después pertenezca”.

PREGUNTA N° 15:

¿Cuál es la base legal para establecer las asignaciones salariales? “La Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Código Municipal que le da potestad y nombramiento al Concejo, el manejo de presupuestos, las normas generales de presupuesto, y la Política de Escalafón Salarial”.

PREGUNTA N° 16:

¿Qué herramienta o técnica utiliza la Alcaldía para asignar salarios a los empleados? “Si es contratación nueva, la persona devenga lo que está establecido en el patrón de la tabla salarial para esta alcaldía; si la persona ya está contratada y pasa de 2 años de pertenecer a la municipalidad la ley establece que podrá ser analizado para optar a un cambio de categoría; así que la técnica a utilizar es evaluar la factibilidad económica de la alcaldía, para hacer cambios salariales, y otra técnica es por medio del mecanismo de criterios a considerar que establece la Política de Escalafón Salarial”.

PREGUNTA N° 17:

¿Qué política retributiva aplica para las asignaciones salariales? “Hay que acotar que la Política del Escalafón Salarial es muy generalizada, y que muchas veces no beneficia al trabajador porque hay 4 criterios a considerar: la disponibilidad financiera, contar con saldos iniciales en caja, una buena evaluación en el desempeño, idoneidad del puesto o capacitaciones; pero todos resultan muy subjetivos; por lo que considero que la política retributiva que actualmente tenemos nos está generando un poco de “discrecionalidad a la administración” en el sentido de poder asignar o mejorar los salarios.

PREGUNTA N° 18:

¿La política retributiva en que se basa para las asignaciones salariales beneficia a los empleados? “La Política del Escalafón Salarial utilizada como política retributiva para las asignaciones salariales, no beneficia en su totalidad a los empleados porque el espíritu de la ley es un Marco Regulatorio donde la política deja la posibilidad de entenderlo de la mejor manera en beneficio de la institución y no del trabajador. En el

marco del año inicial a todos los trabajadores ha tomado más a bien no montar salarios, sino hacer ajustes salariales, éste también es diferente, por ejemplo de un ajuste del 10% o el 5% pero a nivel general no individualmente”.

PREGUNTA N° 19:

¿Qué porcentaje del presupuesto municipal es destinado para asignar salarios? “En la alcaldía manejamos 5 cuentas de fondos que son: FODES del cual el 25% es para funcionamiento; pero la ley establece que el 50% de ese 25% que son fondos del Estado transferido a municipalidades puede destinarlo a salarios, acá en la alcaldía lo destinamos a escuelas, maestros, etc. y lo demás es funcionamiento. El fondo 75% del fondo FODES no se puede destinar para funcionamiento, sino solamente para operación. Fondo Común comprometido para salarios y dietas, remuneraciones por remanentes eventuales, casi tenemos comprometidos un 65% de todo, es lo que más se paga, el costo de los servicios y mano de obra. Fondo Empréstitos, producto de los préstamos del banco, es un endeudamiento público, eso no tiene nada que ver con remuneraciones, esto es sólo para obligaciones, estructura e inversiones sociales. Las Donaciones, que también no se incluye para remuneraciones.

PREGUNTA N° 20:

¿Cuántos niveles de remuneración existen? “De acuerdo a lo que establece la Ley de la Carrera Administrativa son 4 niveles: Nivel de Dirección, Nivel de Soporte Administrativo, Nivel Técnico y Nivel Operativo, y lo que se hace es agruparlos”.

PREGUNTA N° 21:

¿Cómo se establecen los niveles de remuneración? “La ley los define más conceptualmente: en el nivel de Dirección está todo aquel que planifica y ejecuta, el que tiene la capacidad de administrar, planificar, dirigir, controlar; los técnicos según la Ley de la Carrera Administrativa establece que son aquellos que ameritan los conocimientos técnicos y deberán capacitarse; y los operativos son todos los que tienen un mínimo nivel de estudios pudiendo ser de cero a 6° grado, personas que se dedican a hacer trabajos varios. Entonces hemos agrupado a todos aquellos que cumplen con las funciones”.

PREGUNTAS SOBRE LOS ASCENSOS DE CATEGORÍAS Y MEJORA SALARIAL

PREGUNTA N° 22:

¿En la Alcaldía se realizan ascensos de categorías de los empleados?

Si ___ No X ¿Por qué? *“En los 8 años que tenemos como administradores de la alcaldía, son mínimos los ascensos de categoría que se han hecho, son menos de 100. Y esto se le atribuye a la poca disponibilidad financiera y a la falta de una herramienta que oriente al sistema retributivo sin comprometer los recursos del municipio”.*

PREGUNTA N° 23

¿Para la Alcaldía qué es un ascenso de categoría? *“La Ley de la Carrera Administrativa establece que un ascenso de categoría considera 2 criterios: que la persona haya sido contratada, nombrada en la categoría III y que luego haya pasado más de dos años en la misma, entonces establece la ley que "podrá ser cambiado o ascendido de categoría”.*

PREGUNTA N° 24

¿Qué es una categoría? *“Para nosotros, Categoría es por ley un lugar o cargo donde se designa el nivel con un precio de plaza en esa categoría.*

PREGUNTA N° 25

¿Qué es un nivel funcional? *“De acuerdo al criterio de la ley, un nivel funcional son criterios de la ley que la misma establece como características que los departamentos, unidades, plazas y no personas, deben cumplir para pertenecer a tal nivel”.*

PREGUNTA N° 26:

¿En qué categoría ingresan a laborar los empleados en la Alcaldía? *“Todos los empleados entran en la Categoría III”.*

PREGUNTA N° 27:

¿Qué actividades ejecuta la Alcaldía para promover los ascensos de categorías de los empleados? *“Realmente no realizamos ningún tipo de actividades”.*

PREGUNTA N° 28

¿Cuál es la base legal para que se hagan ascensos de categorías en la Alcaldía? *“La base legal la establece la Ley de la Carrera Administrativa, es con la única que contamos”.*

PREGUNTA N° 29

¿Quiénes tienen derecho a un ascenso de categoría? *“Los que dice la ley, es decir sólo el que tiene ya después de 2 años de permanecer en una sola categoría. Los otros que tienen derecho son aquellos que están devengando un salario menor al establecido a la categoría a la que entraron”.*

PREGUNTA N° 30

¿Qué requisitos debe cumplir el empleado para acceder a la siguiente categoría dentro del nivel inferior, superior, intermedio o superior? *“El requisito de idoneidad en el puesto, es decir que el cargo sea acorde a la necesidad de la plaza, o al perfil de la plaza; estudios superiores o afines a la plaza; la experiencia, que para nosotros prevalece sobre los conocimientos técnicos”.*

PREGUNTA N° 31:

¿Si un empleado se encuentra en la categoría I, eso significa que ya no puede ascender, entonces la Alcaldía realiza una mejora salarial?

Si X No ¿Por qué? *“Ya no puede ascender sólo será beneficiado a través de los incrementos generales de salario, eso depende de la ley”, pero el otro tema es el cambio o revaluación de todas las categorías por nivel, si no hay incremento debe haber una revaluación por categoría; entonces eso es lo que necesitamos cómo se debe establecer, pues todo está sobre la base de un posible incremento al ya no poder ascender”.*

PREGUNTA N° 32

¿Qué es una mejora salarial para la Alcaldía? *“Estaría sobre la base de incrementar el salario, devengar un mejor salario de acuerdo a condiciones y demandas del ambiente”.*

PREGUNTA N° 33

¿Cómo se establece una mejora salarial? *“Uno de los lenguajes más apropiados en términos económicos es el tema de la “canasta básica”, a medida que incrementa la canasta básica, así deberá asignarse una mejora salarial”.*

PREGUNTA N° 34

¿Qué requisitos debe cumplir el empleado para tener derecho a una mejora salarial? *“Para que un empleado tenga derecho a una mejora salarial, debe cumplir más que todo con los criterios, funciones o características que cada nivel demande, este*

requisito va orientarnos a que no seamos “apaga fuegos” entonces el sistema retributivo debe aclarar que todo aquel jefe o nivel de dirección o jefatura su primer requisito deberá ser la evaluación del desempeño o que debe estar enfocado al cumplimiento del plan”.

PREGUNTA N° 35

¿Qué porcentaje se asigna como una mejora salarial? “Todos aquellos que ganan menos de \$400.00 fueran beneficiados con un incremento del 10%; y todos aquellos que ganen mayor a \$400.00 se verán beneficiados en un aumento del 5%; pero esto es de \$400.00 hasta \$500.00, pero ¿cuál fue el criterio? El criterio fue financiero pues establecimos un mecanismo que nos permitiera que todos aquellos que están en las peores condiciones pudieran tener una mejora salarial y esos son los 2 criterios que manejamos, el incremento del 5% y del 10%”.

PREGUNTA N° 36

¿Existe un rango establecido para realizar una mejora salarial? “Tendríamos que hacer un análisis de la tabla existente porque tengo entendido que andamos de diferencia de escala salarial con cada categoría como el 10%; entonces quizá hay que establecer como recomendación en el modelo retributivo, realizar ese análisis y poder hacer el ajuste respectivo, estableciéndolo por categoría en un porcentaje intermedio es decir que sean equitativos, de tal forma que un empleado se motive para desempeñarse mejor y poder optar a un ascenso que le permita mejorar su salario en una buena proporción que amerite justamente su esfuerzo laboral”.

PREGUNTA N° 37

¿Cada cuánto tiempo se realiza una mejora salarial? “En septiembre de 2013 fue la última revisión con la que se aplicó una mejora salarial, realmente cada 3 años es que se revisan”.

PREGUNTA N° 38

¿Influye el factor gobierno en el tiempo que se establezca para realizar una mejora salarial? “Si el gobierno ordena que revisen o se mejore el salario para instituciones públicas, privadas o autónomas, es una regulación del Estado, pero en el modelo retributivo vamos a trabajar sobre la autonomía del municipio, sobre todo en lo económico, que busca mejorar las condiciones del trabajador”.

Anexo N° 5

Entrevista realizada con el Lic. Francisco Guzmán, gerente administrativo-financiero de la Alcaldía Municipal de Cuscatancingo, departamento de San Salvador.



Ingrid Acevedo, Lic. Francisco Guzmán, Anmy Salmerón y Karla Rodríguez.

Anexo N° 6

DIPLOMA DE CAPACITACIÓN MODELO REGULADOR DEL SISTEMA RETRIBUTIVO.

Anexo N° 7

MEMORÁNDUM PARA LA CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS PERTENECIENTES AL NIVEL DE DIRECCIÓN.

MEMORÁNDUM

PARA: EMPLEADOS DEL NIVEL DE DIRECCIÓN.

DE: LIC. FRANCISCO GUZMÁN (GERENTE
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO)

ASUNTO: CAPACITACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN
DEL MODELO REGULADOR DEL SISTEMA
RETRIBUTIVO.

LUGAR: SALA DE REUNIONES DEL CONCEJO
MUNICIPAL.

FECHA: NOVIEMBRE DE 2014.



Se les informa que recibirán una capacitación sobre la implementación de una propuesta de un modelo regulador del sistema retributivo para establecer asignaciones salariales por ascensos de categorías y mejora salarial a los empleados que laboran en la Alcaldía.

ATTE. FRANCISCO GUZMÁN

Gerente Administrativo y Financiero

Anexo N° 8

BROCHURE PARA DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA DE CUSCATANCINGO.

1

Un empleado puede ascender dentro de la Institución considerando los siguientes aspectos;

1. Su ingreso a la Institución para el desarrollo de las funciones, será siempre en la tercera categoría.
2. Debe capacitarse constantemente para ampliar su conocimiento en el desarrollo de sus funciones, reformas, leyes, etc.
3. Debe cumplir con las normas y exigencias de la Alcaldía.
4. Cada trabajador debe adoptar un rol que le identifique con la Institución.
5. Deberá someterse a una evaluación del desempeño, en el segundo semestre de cada año .
6. Transcurridos 2 años de pertenecer a un puesto de trabajo, el empleado podrá acceder a la siguiente categoría dentro de un nivel inferior, intermedio o superior de la misma, según lo estime y resuelva el Concejo Municipal según presupuesto aprobado.

Revisión y Actualización

se realizará en los primeros seis meses de cada año o cuando el Concejo Municipal lo estima conveniente; esta actualización ha de estar basada en los aspectos siguientes:

1. Incorporar modificaciones necesarias basándose con la realidad organizativa, administrativa y financiera y así poder lograr los objetivos y metas de la Institución.
2. Toda modificación al presente modelo ha de ser legalizada mediante acuerdo municipal.
3. La Comisión Municipal de la Carrera Administrativa existente ha de apoyar y acompañar el proceso proporcionando aportes y consideraciones.
4. Dar a conocer a los empleados el contenido del modelo y sus respectivas modificaciones en un período no mayor de cinco días posteriores a la aprobación de las mismas.
5. Facilitar a los empleados el conocimiento, herramientas y materiales a fin de estimular su aplicación y consideración en el desempeño diario de modo que este impacte la calidad de los servicios a los ciudadanos.
6. Capacitar a los empleados que se van incorporando a la institución sobre la aplicación del sistema retributivo y así motivarlos en el desarrollo de sus funciones.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE CUSCATANCINGO



MODELO REGULADOR DEL SISTEMA RETRIBUTIVO 2014

La propuesta de un **Modelo Regulator del Sistema Retributivo** constituye un elemento de modernización y transparencia en la administración de los incentivos económicos que impulsa progresivamente la Alcaldía y a la vez fomenta la equidad, las oportunidades de ascenso y un aumento de salario de los empleados.

El Objetivo del modelo es determinar herramientas técnico-administrativas para las retribuciones de los empleados municipales por medio de un sistema que documente, estructure y facilite las asignaciones salariales, y que corresponda a las exigencias de la Carrera Administrativa Municipal.

La base legal principal de este modelo es La Ley de la Carrera Administrativa Municipal.



Operación del Sistema Retributivo.

CRITERIOS:

1. Los aspectos subjetivos (la persona, su categoría).
2. Los aspectos objetivos del puesto de trabajo (las funciones).
3. Los aspectos de desempeño, que se refieren al complemento de productividad.

CONDICIONES:

1. La Alcaldía debe disponer de forma actualizada sus manuales de organización y funciones, descriptor de puestos de trabajo, evaluación del desempeño.
2. Los empleados deben conocer los instrumentos y las oportunidades de ascenso y mejora salarial.
3. El Concejo Municipal debe dar cumplimiento a los procedimientos, registros y controles.
4. La implementación del sistema retributivo implica ofrecer incentivos no monetarios a los empleados.
5. Cualquier decisión o disposición que afecte positiva o negativamente con ocho días de anticipación.
6. Todas las disposiciones estarán vinculadas a la factibilidad económica de la Alcaldía.

Procedimiento para el Ascenso de Categorías y Mejora Salarial.

1. Cuando un empleado inicie sus funciones dentro de la Institución, lo hará siempre en la tercera categoría.
2. En el período de los últimos seis meses de cada año Recursos Humanos realizará una evaluación del desempeño del trabajador.
3. Al tener el reporte de la evaluación del desempeño del trabajador, se enviará al Concejo Municipal, quien decide según la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
4. Será comunicado al interesado en menos de ocho días la resolución emitida con respecto a la posibilidad de ascenso, aumento salarial, reconocimientos no monetarios y de apoyo según sea el caso.
5. La resolución original del Concejo Municipal será agregada al expediente personal del empleado.
6. El margen de mejora salarial dentro de la tercera categoría será según lo estipula la ley.