

Municipalidad de San Carlos

# Recursos Humanos

Manual de Valoración

Comité de Mejoramiento Continuo



2012

# Índice

<i>JUSTIFICACION</i> .....	3
<i>METODOLOGIA</i> .....	5
<i>ANEXOS</i> .....	7
<b>PORCENTAJES DE AUMENTO UTILIZADOS PARA ACTUALIZAR LA ESCALA SALARIAL</b> .....	13
<b>RESULTADOS DEL PUNTEO EFECTUADO A LAS CLASES DE PUESTO QUE CONFORMAN EL MANUAL DE CLASES</b> .....	14
<b>ESCALA DE SUELDOS MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS</b> .....	15
<b>VALORACIÓN CLASES DE PUESTO</b> .....	16

## JUSTIFICACION

---

Valorar un puesto es un proceso que consiste en asignarle una remuneración monetaria de acuerdo con aspectos como son el análisis de los factores del trabajo -entre los que se indican la dificultad, responsabilidad, consecuencia del error, requerimientos técnicos y legales y la variedad de las tareas o actividades que conforman los puestos- muestras salariales de mercado y otros elementos de juicio de uso condicionado.

Dentro de la Autonomía a nivel Constitucional de que gozan las municipalidades, estas tienen la potestad de diseñar su propio modelo retributivo, siempre que este se ajuste al bloque de legalidad y a los parámetros indicados en el inciso b y c del artículo 122 del Código Municipal, donde se indica que

*“...los sueldos y salarios de los servidores municipales serán determinados por una escala de sueldos que fijará las sumas mínimas y máximas correspondientes a cada categoría de puesto.*

*c) Para determinar los sueldos y salarios se tomarán en cuenta las condiciones presupuestarias de las municipalidades, el costo de vida en las distintas regiones, los salarios que prevalezcan en el mercado para puestos iguales y cualquiera otras disposiciones legales en materia salarial...”*

El presente caso, en el que se valora el Manual de Clases de Puestos de la Municipalidad de San Carlos, se han conjugado los citados factores con el fin, tanto de asignarle la valoración más equilibrada posible, como también, establecer un mecanismo estratégico que le garantice a la Municipalidad su competitividad en el mercado laboral de la zona, logrando con esto, no solo posibilidades reales para captar y retener en la organización el recurso humano más idóneo sino a la vez, una base importante para estimular una actitud de cooperación del personal, en la búsqueda y consolidación de una cultura de trabajo orientada al mejoramiento continuo.

Debe recordarse que la Municipalidad de San Carlos es una institución pública, no sólo con una gran amplitud de posibilidades de prestación de servicios, según las disposiciones contenidas en

el Código Municipal sino que a la vez, se constituye en la organización de base estratégica, para asegurar y consolidar el proceso de descentralización administrativa en el que se encuentra inmerso el Estado Costarricense, lo que se constituye en uno de sus aspectos medulares de modernización.

A lo anterior, debe agregarse que con las modificaciones efectuadas al Código Municipal, Ley N° 7794, específicamente con el establecimiento de la carrera administrativa municipal, se requiere, entre otras acciones fundamentales tendientes a estructurar un proceso científico de Gestión de Recursos Humanos, de la formulación de un sistema clasificado y retributivo de puestos, con amplio sustento técnico, que permita facilitar su aplicación como medio coadyuvante del desarrollo y promoción humano.

Son estos aspectos de fondo, los que permiten materializar la nueva estructura salarial para la Municipalidad de San Carlos, como elemento estratégico facilitador de su inversión en recurso humano.

## METODOLOGIA

---

Para los efectos del caso, la metodología seguida en la construcción de la estructura salarial de la Municipalidad de San Carlos, se sustentó en los siguientes pasos:

1. Se solicitó y utilizó como base la encuesta salarial efectuada por el Área de Salarios e Incentivos de la Dirección General de Servicio Civil. Los resultados se consignan en el cuadro N° 1.
2. Se analizaron las medidas estadísticas usuales en estos casos, sea de posición y de tendencia central, que le permitieran a la municipalidad contar con la información necesaria para decidir sobre el punto de referencia de mercado apropiado para construir su estructura salarial, según las posibilidades de gasto. Los resultados se resumen en el cuadro N° 2.
3. Se realizó el punteo de todas las clases de puestos que conforman el Manual, según la información y parámetros que para estos efectos, provee la Tabla de Factores del Trabajo. El detalle se expone en el cuadro N° 3.
4. Por otra parte, de acuerdo con los lineamientos técnicos y las políticas emitidas para las municipalidades en el Código Municipal, se escogieron los Percentiles 75 y 80 como medida de posición adecuada para la construcción de su estructura salarial, y de acuerdo a esta se definió la base salarial de la totalidad de las clases de puestos que conforman el presente manual; esto mediante la correlación de la muestra de mercado con los resultados del punteo efectuado a las clases de puesto, utilizando para los efectos del caso, el método de mínimos cuadrados; posteriormente, debido a que la encuesta, que fue la base para la construcción salarial, se realizó con el salario que regía al 01 enero del 2009, los salarios definidos mediante los mínimos cuadrados se ajustaron para el segundo semestre del 2011 de acuerdo con los porcentajes de aumento aprobados por el Concejo Municipal y que fueron proporcionados por la institución, dichos datos se consignan en la tabla N° 1.
5. Se construyó la escala salarial, utilizando el método de progresión geométrica como eje central de cálculo. En lo concerniente a los respectivos aumentos anuales por antigüedad,

estos se establecen con una base del 2% que es el porcentaje que históricamente ha concedido a sus trabajadores la municipalidad. Las escalas e índices salariales obtenidos se presentan en los cuadros 4 y 5.

6. Debido a las necesidades de ajuste requeridas, según las características particulares de los puestos, en este caso de la Municipalidad de San Carlos, el proceso de valoración que nos ocupa, incluyó de manera adicional criterios técnicos de uso condicionado, con el fin de lograr compatibilidad en los resultados finales de fijación salarial.
7. En lo concerniente a los puestos de confianza definidos en el artículo N° 118 del Código Municipal, se informa que la valoración de éstos, no será superior o inferior a la base salarial definida para las diferentes clases de puesto comprendidas en el respectivo Manual en cuyo caso, la misma se definirá a partir de los requisitos particulares de experiencia y estudios formales, que ostente la persona designada para ocupar uno de estos puestos.

# ANEXOS

---

**CUADRO N° 1****Encuesta salarial****Al primer semestre del 2009**

Fuente: Elaborado por el Área de Asistencia al Sector Descentralizado Con base en encuesta salarial elaborada por área de Salarios e Incentivos

tipo	Institución 1	Institución 2	Institución 3	Institución 4	Institución 5	Institución 6
Trabajador Misceláneo 1	182482	254200	214486	206200	208700	
Trabajador Misceláneo Jefe			293020		257900	
Trabajador especializado 2	189174	305800	250025		244300	212095
Trabajador especializado jefe 2	226192				253300	
Agente de Seguridad y Vigilancia	207814	269800	214836		225400	186546
Jefe de Seguridad y Vigilancia	219803	253000	293020		244300	278200
Operador equipo móvil 1	184021	269800	250025	206200	225400	198891
Supervisor Proveeduría y Bodegas	224237	212095			257900	212095
Oficinista 3	204396	269800	226338	210100	244300	198891
Secretario	219380	302200	250025	219350	253300	212095
Secretario ejecutivo 3	236853	331400	277684	260550	298000	
Contador 1	233181	347400				226226
Técnico 3	233181	331400	293020		305100	
Técnico jefe 2	276002		351213			278200
Técnico y Profesional 3	292586		303015		305100	
Profesional de Servicio Civil 2	482323	503737	455089	383121	560500	384600
Profesional Jefe de Servicio Civil 3	702400	697159	654375	634989	794100	486350
Gerente de Servicio Civil 1	751356	991570	992410	733043	918000	528750



**CUADRO N° 1**  
**Continuación**

**Encuesta salarial**

**Al primer semestre del 2009**

Fuente: Elaborado por el Área de Asistencia al Sector Descentralizado Con base en encuesta salarial elaborada por área de Salarios e Incentivos

<b>tipo</b>	<b>Institución 7</b>	<b>Institución 8</b>	<b>Institución 9</b>	<b>Institución 10</b>	<b>Institución 11</b>	<b>Institución 12</b>
Trabajador Misceláneo 1	189616	264759	268700	244447	185469	193650
Trabajador Misceláneo Jefe	205226	288178	327600	301320		
Trabajador especializado 2	245246	277160	287800	258530		216400
Trabajador especializado jefe 2	296316	324547	347600	279654	294865	226050
Agente de Seguridad y Vigilancia	196201	264759	274700	248700	199636	206600
Jefe de Seguridad y Vigilancia	245246	311838	327600	301320	249406	
Operador equipo móvil 1	196201	264759	274700	267738	208260	
Supervisor Proveeduría y Bodegas	296316	324547	327600		273676	
Oficinista 3	236850	288178	287800	259613	201608	211550
Secretario	219919	288178	327600	264488	226492	226050
Secretario ejecutivo 3	273578	311838	347600	282371	274538	241650
Contador 1	296316	288178		313246	250146	
Técnico 3	306864	311838	295700	313246	250146	241650
Técnico jefe 2		338982				294550
Técnico y Profesional 3	370368		378400	338704	273676	
Profesional de Servicio Civil 2	502820	580903	499000	545000	487081	376300
Profesional Jefe de Servicio Civil 3	642265	770304	646600	784200		413750
Gerente de Servicio Civil 1	974842	835828	836600	848500	589626	

**CUADRO N° 1**  
**Continuación**

**Encuesta salarial**

**Al primer semestre del 2009**

Fuente: Elaborado por el Área de Asistencia al Sector Descentralizado Con base en encuesta salarial elaborada por área de Salarios e Incentivos

<b>tipo</b>	<b>Institución 13</b>	<b>Institución 14</b>	<b>Institución 15</b>	<b>Institución 16</b>	<b>Institución 17</b>
Trabajador Misceláneo 1	221200	237911	191750	238150	226388
Trabajador Misceláneo Jefe					
Trabajador especializado 2	239000	273681	219000	252250	229717
Trabajador especializado jefe 2	277000		325000	271250	266713
Agente de Seguridad y Vigilancia	226200		198750	238150	229717
Jefe de Seguridad y Vigilancia	254400				238791
Operador equipo móvil 1	228200	237911		244850	229717
Supervisor Proveeduría y Bodegas	259200	283000	325000		238791
Oficinista 3	234800		219000	249550	238791
Secretario	247200	244634			
Secretario ejecutivo 3	281400	297526		265450	
Contador 1	252400				337748
Técnico 3	252400		271750	265450	283867
Técnico jefe 2	274000			321250	337748
Técnico y Profesional 3	333200	297526		347350	
Profesional de Servicio Civil 2	494000	421100	428800	489410	556769
Profesional Jefe de Servicio Civil 3	555200	518600	577800	592981	637430
Gerente de Servicio Civil 1	619400		707900	650724	848421

**CUADRO N° 1**  
**Continuación**

**Encuesta salarial**

**Al primer semestre del 2009**

Fuente: Elaborado por el Área de Asistencia al Sector Descentralizado Con base en encuesta salarial elaborada por área de Salarios e Incentivos

tipo	Institución 18	Institución 19
Trabajador Misceláneo 1	254810	159350
Trabajador Misceláneo Jefe		172650
Trabajador especializado 2	254810	174750
Trabajador especializado jefe 2	365822	215250
Agente de Seguridad y Vigilancia	263728	170400
Jefe de Seguridad y Vigilancia	290754	185000
Operador equipo móvil 1	313458	171600
Supervisor Proveeduría y Bodegas	404234	181900
Oficinista 3	309653	182650
Secretario	313458	193000
Secretario ejecutivo 3		215450
Contador 1	309653	248300
Técnico 3	365822	193000
Técnico jefe 2	404234	215250
Técnico y Profesional 3	404234	270700
Profesional de Servicio Civil 2	490550	424800
Profesional Jefe de Servicio Civil 3		577800
Gerente de Servicio Civil 1	617450	707900

**CUADRO NO 2****PARÁMETROS ESTADÍSTICOS DE POSICIÓN Y TENDENCIA CENTRAL, DETERMINADOS A PARTIR DE LA ENCUESTA SALARIAL**

<b>tipo</b>	<b>Mín.</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>70</b>	<b>80</b>	<b>Máx.</b>	<b>Promedio</b>
Trabajador Misceláneo 1	159350	188787	217843	230997	240039	254322	268700	219015
Trabajador Misceláneo Jefe	172650	192196	288178	292052	298000	311832	327600	263699
Trabajador especializado 2	174750	214678	245246	251805	257042	275073	305800	242926
Trabajador especializado jefe 2	215250	226192	278327	294865	310432	325000	365822	283540
Agente de Seguridad y Vigilancia	170400	197730	225400	229014	244480	264140	274700	224820
Jefe de Seguridad y Vigilancia	185000	238791	253700	278200	291887	301320	327600	263763
Operador equipo móvil 1	171600	197815	229717	243462	258865	268563	313458	233631
Supervisor Proveeduría y Bodegas	181900	212095	266438	283000	310432	325000	404234	272899
Oficinista 3	182650	203838	235825	240995	252569	273400	309653	237437
Secretario	193000	219362	245917	250680	263369	296591	327600	250461
Secretario ejecutivo 3	215450	245430	277684	281983	297621	309070	347600	279726
Contador 1	226226	239229	288178	298983	311090	327947	347400	282072
Técnico 3	193000	245048	288444	297580	306688	312683	365822	282152
Técnico jefe 2	215250	274400	307900	331149	338612	348767	404234	309143
Técnico y Profesional 3	270700	285022	319150	337603	349652	373581	404234	326238
Profesional de Servicio Civil 2	376300	421100	489410	494000	502820	545000	580903	477153
Profesional Jefe de Servicio Civil 3	413750	540560	637430	645733	680045	729562	794100	628606
Gerente de Servicio Civil 1	528750	618620	751356	836446	848468	940737	992410	773666

Fuente: Datos procesados por el Área de Asistencia para el Desarrollo del Sector Descentralizado

**TABLA NO 1**  
**PORCENTAJES DE AUMENTO UTILIZADOS PARA ACTUALIZAR LA**  
**ESCALA SALARIAL**

<b>Periodo</b>	<b>Porcentaje</b>
2-2009	2,00%
1-2010	4,00%
2-2010	5,00%
1-2011	4,00%
2-2011	3,50%

Fuente: Municipalidad de San Carlos

**CUADRO N° 3**  
**RESULTADOS DEL PUNTEO EFECTUADO A LAS CLASES DE PUESTO**  
**QUE CONFORMAN EL MANUAL DE CLASES**  
**MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS**

CLASE DE PUESTO	PUNTOS
Operativo Municipal 1	135
Operativo Municipal 2	150
Operativo Municipal 3	225
Operativo Municipal 4	330
Operativo Municipal 5	340
Operativo Municipal 6	390
Operativo Municipal 7	400
Administrativo Municipal 1	225
Administrativo Municipal 2	350
Administrativo Municipal 3	370
Administrativo Municipal 4	440
Técnico Municipal 1	285
Técnico Municipal 2	450
Técnico Municipal 3	495
Profesional Municipal 1	480
Profesional Municipal 2	495
Profesional Municipal 3	545
Profesional Municipal 4	595
Jefe Municipal 1	685
Jefe Municipal 2	740
Jefe Municipal 3	770
Jefe Municipal 4	815
Jefe Municipal 5	890

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas y cuestionarios de caracterización de cargos utilizando como herramienta la Tabla de Factores del Trabajo de BARQUERO CORRALES, Alfredo: Administración de Recursos Humanos, Primera Parte. EUNED, Costa Rica, 1987 pp 152-158

**CUADRO N° 4-A**  
**ESCALA DE SUELDOS MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS**  
**Actualizada a Julio 2011.**

Categoría	Percentil 75		Percentil 80	
	Salario base	Anualidad	Salario base	Anualidad
1	295.950	5919	304.950	6099
2	305.850	6117	315.350	6307
3	315.950	6319	326.050	6521
4	326.450	6529	337.150	6743
5	337.350	6747	348.650	6973
6	348.550	6971	360.550	7211
7	360.150	7203	372.850	7457
8	372.050	7441	385.650	7713
9	384.450	7689	398.750	7975
10	397.250	7945	412.350	8247
11	410.450	8209	426.450	8529
12	424.050	8481	440.950	8819
13	438.150	8763	456.050	9121
14	452.750	9055	471.550	9431
15	467.750	9355	487.650	9753
16	483.250	9665	504.250	10085
17	499.350	9987	521.450	10429
18	515.950	10319	539.250	10785
19	533.050	10661	557.650	11153
20	550.750	11015	576.650	11533
21	569.050	11381	596.350	11927
22	588.050	11761	616.650	12333
23	607.550	12151	637.750	12755
24	627.750	12555	659.450	13189
25	648.550	12971	681.950	13639
26	670.150	13403	705.250	14105
27	692.350	13847	729.250	14585
28	715.350	14307	754.150	15083
29	739.150	14783	779.850	15597
30	763.750	15275	806.450	16129
31	789.050	15781	834.050	16681
32	815.350	16307	862.450	17249
33	842.350	16847	891.850	17837
34	870.350	17407	922.250	18445
35	899.350	17987	953.750	19075
36	929.150	18583	986.250	19725
37	960.050	19201	1.019.950	20399
38	991.950	19839	1.054.750	21095
39	1.024.950	20499	1.090.650	21813
40	1.058.950	21179	1.127.850	22557

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta salarial y la valoración de cargos.

## Manual de Valoración de Puestos

## Municipalidad de San Carlos

**CUADRO N° 5**  
**VALORACIÓN CLASES DE PUESTO**  
**MANUAL DE CLASES MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS**  
**Actualizada a Julio 2011**

Clase	Nivel	Percentil 75		Nivel	Percentil 80	
		Base	Anualidad		Base	Anualidad
Operativo Municipal 1	1	295.950	5919	1	304.950	6099
Operativo Municipal 2	3	315.950	6319	3	326.050	6521
Operativo Municipal 3	5	337.350	6747	5	348.650	6973
Operativo Municipal 4	8	372.050	7441	7	372.850	7457
Operativo Municipal 5	9	384.450	7689	9	398.750	7975
Operativo Municipal 6	10	397.250	7945	10	412.350	8247
Operativo Municipal 7	11	410.450	8209	11	426.450	8529
Administrativo Municipal 1	2	305.850	6117	2	315.350	6307
Administrativo Municipal 2	9	384.450	7689	8	385.650	7713
Administrativo Municipal 3	10	397.250	7945	9	398.750	7975
Administrativo Municipal 4	16	483.250	9665	15	487.650	9753
Técnico Municipal 1	6	348.550	6971	5	348.650	6973
Técnico Municipal 2	15	467.750	9355	15	487.650	9753
Técnico Municipal 3	16	483.250	9665	16	504.250	10085
Profesional Municipal 1	18	515.950	10319	17	521.450	10429
Profesional Municipal 2	21	569.050	11381	20	576.650	11533
Profesional Municipal 3	22	588.050	11761	22	616.650	12333
Profesional Municipal 4	24	627.750	12555	23	637.750	12755
Jefe Municipal 1	26	670.150	13403	26	705.250	14105
Jefe Municipal 2	31	789.050	15781	31	834.050	16681
Jefe Municipal 3	32	815.350	16307	32	862.450	17249
Jefe Municipal 4	33	842.350	16847	33	891.850	17837
Jefe Municipal 5	35	899.350	17987	35	953.750	19075

Fue aprobado por el Concejo Municipal de San Carlos, por votación unánime en primera instancia en su Sesión Extraordinaria celebrada el miércoles 28 de marzo de 2012, mediante Artículo N° 02, incisos 1 y 2, Acta N° 19.