

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



“PROPUESTA TÉCNICA SOBRE VALORACIÓN DE PUESTOS PARA LA ELABORACIÓN DE POLÍTICAS SALARIALES EN BENEFICIO ECONÓMICO DE LOS TRABAJADORES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL “FE Y ALEGRÍA” UBICADA EN EL MUNICIPIO DE ANTIGUO CUSCATLÁN, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.”

PRESENTADO POR

IDALIA ELIZABETH HENRÍQUEZ RODRÍGUEZ

TERESA ABIGAIL ALVARADO CORTEZ

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DICIEMBRE 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO
VICERRECTORA : MASTER ANA MARIA GLOWE DE ALVARADO
SECRETARIA : DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

AUTORIDADES DE FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MASTER. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
VICEDECANO : LICENCIADO ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS.
SECRETARIO : MÁSTER JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS.

TRIBUNAL CALIFICADOR

LICENCIADO DAVID MAURICIO LIMA JACO

LICENCIADA MARSEILLES RUTHENIA AQUINO ARIAS

LICENCIADO RICARDO ANTONIO REBOLLO MARTÍNEZ (DOCENTE ASESOR)

DICIEMBRE 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

DEDICATORIA

Agradezco a Dios todo poderoso y a la Virgen María, por darme la vida, brindarme fortaleza, sabiduría y perseverancia en todo momento, así mismo por haberme permitido culminar con éxito mi carrera. Gracias a mis padres, por todo su amor y por su apoyo a lo largo de toda mi vida, a mi hermana Yesica Henríquez por sus consejos a mis compañeras de trabajo, las Ingenieras Elizabeth Lemus y Rebeca Elena por toda su colaboración a la Licda. Gabriela Castro y Lic. Guillermo Arias por su comprensión en el trabajo, al Lic. Camilo Jiménez por toda la colaboración brindada para llevar a cabo esta investigación a la Licda. Erika Barrera por su ayuda para culminar esta investigación y a mi amiga Clelia Emeli Ventura por estar conmigo en todo este proceso.

IDALIA ELIZABETH HENRIQUEZ

Primero y antes que nada dar gracias a Dios por estar conmigo en todos los momentos difíciles en mi vida por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por brindarme paciencia y fortaleza, por guiar mis pasos a lo largo de mi vida y permitirme cumplir una meta más en mi vida. Agradecer de manera especial a mis padres por su esfuerzo, sacrificio y amor demostrado desde el inicio de mi vida, a mi hermano por su apoyo sentimental e incondicional. A mi hija por ser la persona más especial en mi vida y a mi esposo por la fuerza y la energía brindada durante el desarrollo de la carrera. Al Lic. Camilo Jiménez por toda su colaboración y tiempo brindado a lo largo de la realización del trabajo de investigación.

TERESA ABIGAIL ALVARADO CORTEZ

Al Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez por su apoyo incondicional, por compartir con nosotros sus conocimientos, por guiarnos durante todo este proceso, por su paciencia y comprensión.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA VALORACIÓN DE PUESTOS PARA LA ELABORACIÓN DE POLÍTICAS SALARIALES EN BENEFICIO ECONÓMICO DE LOS TRABAJADORES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL “FE Y ALEGRÍA”.	1
A. GENERALIDADES DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS	1
1. Definición de Valoración de Puestos	1
2. Importancia de la Valoración de Puestos	2
3. Objetivos de la Valoración de Puestos	3
a. Jerarquización apropiada de los puestos	3
b. La jerarquización de los salarios	3
c. La estructura de salarios y el establecimiento de políticas	3
d. La posición de un trabajo nuevo.....	4
e. Base para el establecimiento de salarios absolutos.....	4
f. Base para el establecimiento de salarios intensivos.....	4
g. Ajuste permanente de salarios.....	4
h. Otros objetivos para la valoración de puestos.....	5
B. MÉTODOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS	5
1. Métodos cualitativos.	5
a. Método de gradación media o clasificación.	5
2. Métodos Cuantitativos.....	7
a. Método de comparación de factores.....	7
b. Método de valuación por puntos.	10
b.1) Establecimiento del comité valuador.....	11
b.2) Definición de Puestos tipos.....	12
b.3) Determinación de factores.....	12
b.4) Establecimiento de grados en los factores.....	16
b.5) Ponderación de los factores.....	16
b.6) Crear la escala de puntos	18

b.7) Valuación de los puestos.....	19
b.8) Delineación de la curva salarial.....	20
b.9) Clasificación de los puestos.....	22
C. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.....	23
1) Concepto de sueldo y salario	23
2) Clasificación de los salarios.....	24
3) El salario: un concepto analógico.....	25
a. Aspecto legal del salario.....	26
b. Aspecto económico del salario.....	27
c. Aspecto moral del salario.....	27
d. Aspecto administrativo del salario.....	27
4) Concepto de administración de sueldos y salarios.....	28
D. COMPENSACIONES.....	29
Monetarias.....	30
No monetarias.....	30
E. POLITICA SALARIAL.....	31
1. Definición de política salarial.....	31
2. Contenido de la política salarial.....	32
a. "Estructuras de puestos y salarios:.....	32
b. Salarios de admisión:	32
3. Objetivos de la política salarial.....	32
4. Importancia de la política salarial	33
5. Estructura salarial.....	34
6. Niveles jerárquicos.....	34
a. Nivel I.....	34
b. Nivel II.....	35
c. Nivel III.....	35
7. Política para las compensaciones.....	35
8. Nuevos planteamientos para las remuneraciones.....	36
a. Remuneraciones por habilidades.....	36

b. Remuneración por competencias.....	36
F. ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.....	36
1. Concepto.....	36
2. Origen de las Organizaciones No Gubernamentales.....	37
3. Historia de las organizaciones no gubernamentales en El Salvador.....	37
4. Marco legal.....	38
5. Características de la Organizaciones No Gubernamentales.....	39
6. Tipología de la Organizaciones No gubernamentales.....	39
G. ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL FE Y ALEGRÍA	40
1. ¿Qué es Fe y Alegría?	40
2. Organización a nivel mundial.....	41
3. Fe y Alegría El Salvador.....	42
4. Misión y visión	43
5. Valores.....	44
6. Organigrama	44
H. ESTRATEGIAS DE EDUCACIÓN POPULAR.....	45
1. Área de educación formal.....	45
a. Fortaleciendo las capacidades del personal docente.....	45
b. Programas de construcción ciudadana.....	45
c. Formación de equipos de sistematización.....	46
d. Niñez y Juventud.....	46
1) Escuela de animación juvenil.....	46
2) Campaña de lecto escritura y dibujo.....	46
3) Campamento juvenil centroamericano.....	47
4) Festival de valores.....	47
2. Área de educación no formal.....	47
a. Convenios.....	48
b. Alianzas estratégicas.....	49
c. Sostenibilidad de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”.....	49
c.1) Sostenimiento del personal.....	49

c.2) Sostenimiento de las diferentes actividades que realiza la Organización.	51
c.3) Unidad de Imagen y Procura de Recursos.	51
CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA VALORACIÓN Y POLÍTICAS SALARIALES EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL “FE Y ALEGRÍA”	52
A. OBJETIVOS DEL CAPITULO	52
1. Objetivo General.....	52
2. Objetivo Especificos	52
B. IMPORTANCIA	52
C. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	53
1. Método científico.....	53
a. Analítico	53
b. Sintético	53
2. Tipo de investigación	54
a. Tipo de diseño de investigación	54
b. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	54
1) La entrevista	54
2) La encuesta.....	55
3) Censo.....	55
4) La observación directa	55
3. Fuente de información.....	56
a. Fuentes primarias.....	56
b. Fuentes secundarias.....	56
4. Determinación del universo y muestra	56
a. Universo	56
b. Muestra.....	57
c. Censo.....	57
D. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	58
1. Tabulación	58
2. Análisis e interpretación de datos	58
3. Tabulación, análisis e interpretación de datos	58

E. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO SOBRE LA VALORACIÓN DE PUESTOS Y POLITICAS SALARIALES.....	83
1. Sostenibilidad de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”	87
2. Salarios	88
3. Prestaciones directas e Indirectas	88
F. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	90
1. Alcances	90
2. Limitaciones.....	90
G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
1. Conclusiones	90
2. Recomendaciones.....	91
CAPÍTULO III PROPUESTA TÉCNICA SOBRE VALORACIÓN DE PUESTOS POR EL MÉTODO DE PUNTOS Y ELABORACIÓN DE POLÍTICAS SALARIALES EN BENEFICIO ECONÓMICO PARA LOS TRABAJADORES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL “FE Y ALEGRÍA”.	92
A. OBJETIVOS.....	92
1. General.....	92
2. Específicos.....	92
B. IMPORTANCIA	92
C. PROCESO DE VALORACIÓN DE PUESTOS: MÉTODO DE PUNTOS	93
1. Determinación del comité de valoración o valuador de puestos.....	93
2. Ponderación de los factores y subfactores de evaluación.	95
3. Manual de valuación de puestos.....	96
4. Escala de puntos por factor y grados.	101
5. Presentación de los puestos a valorar (con sueldo mensual puestos tipos).	102
6. Valuación de puestos.	103
7. Resumen de los puestos valuados.	114
8. Método de mínimos cuadrados para determinar los puestos subvalorados y sobrevalorados..	115
9. Gráfico de Dispersión: relación del total de puntos valuados y sueldos reales	118
10. Cálculo del rango entre los puntos mínimos, medios y máximos	119
11. Puntos mínimos, medios y máximos.....	119

a. Cálculo de los salarios mínimos, medios y máximos	120
b. Resultado de la estimación de salarios mínimos, medios y máximos de los puestos de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”	121
a. Gráfica de Salarios mínimos medios y máximo	122
D. POLITICA SALARIAL.....	123
1. Objetivo.....	123
2. Alcance	123
3. Responsabilidad.....	123
4. Políticas generales	123
5. Normas.....	126
6. Tabla de cargos y escala salarial propuesta	127
6. Políticas de remuneración e incrementos salariales	127
7. Prestaciones	128
8. Vacaciones	129
9. Sustituciones temporales	130
10. Causales de terminación de contrato	130
11. Procedimientos	131
1) Ascensos.....	131
E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	133
1. Objetivo.....	133
2. Desarrollo del plan de implementación.....	133
a. Presentación	133
b. Aprobación.....	133
c. Puesta en marcha.....	134
d. Recursos necesarios para la implementación.....	134
e. Recursos humanos	134
f. Recursos materiales:	134
3. Presupuesto para la implementación del plan.	135
4. Cronograma de la implementación	136
F. CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN	137

1. Control	137
2. Seguimiento	137
G. BIBLIOGRAFÍA.....	138
ANEXOS.....	140

Índice de tablas

Tabla 1: Jerarquización de factores en dos puestos de trabajo.....	8
Tabla 2: Valuación de Factores en dos puntos de referencia.....	8
Tabla 3: Escala comparativa de Puestos.....	9
Tabla 4: Puestos Tipo.....	12
Tabla 5: Factores de valuación.....	13
Tabla 6: Subdivisiones de Factores.....	14
Tabla 7: Ponderación de factores.....	17
Tabla 8 Escala de puntos.....	19
Tabla 9 Redacción del manual de valuación.....	20
Tabla 10 valores de los puestos en puntos y salarios.....	21
Tabla 11: proyectos para INSAFORP.....	51
Tabla12 : Ponderación de Factores.....	97
Tabla13 : Escala de puntos, progresión aritmética.....	102
Tabla 14 : Puestos Tipos y Salarios.....	103
Tabla 15 : Resumen de puestos valorados.....	114
Tabla 16: Total puntos de puestos y salarios reales.....	115
Tabla 17: Regresión de mínimos cuadrados.....	116
Tabla 18: Resumen puestos valuados con puntos y salarios proyectados.....	117
Tabla 19: Total de puntos mínimos medios y máximos.....	120
Tabla 20 : Salarios mínimos, medios y máximos.....	121

RESUMEN

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) han existido aproximadamente desde el siglo XIX., son reconocidas formalmente a partir del año de 1945 en la carta de las Naciones Unidas. Una de las más antiguas es la Cruz Roja

En El Salvador las Organizaciones No Gubernamentales de carácter neutral y sin fines de lucro se expanden desde los años de 1960 a 1970, en la fecha del 16 de octubre de 1969 nació la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” en el país desde sus inicios orientó su misión a la creación de centros educativos populares de enseñanza primaria y media, artesanal y técnica, educación cooperativa y deportiva, asistencia médica y social.

Un aporte importante a la institución se proporciona a través de la realización de una investigación que permita el beneficio económico de los empleados. Para ello se plantearon los siguientes objetivos:

- Realizar un método de valoración de puestos por puntos que mantenga actualizada la valuación de cada uno de esto y de esta manera lograr que las remuneraciones guarden una distancia relativa proporcional al valor de los puestos correspondientes.
- Elaborar una política salarial que le facilite la buena administración de salarios y sistema de compensaciones.

Para llevar a cabo la investigación y cumplir con los objetivos planteados se partió de la teoría básica, sobre las generalidades y métodos de valoración de puestos, administración de sueldos y salarios, compensaciones y política salarial aplicando así el método analítico/ sintético. Igualmente se hizo uso de diferentes técnicas de investigación como la entrevista, el censo y la observación directa; e instrumentos tales como: la guía de entrevista, el cuestionario y la hoja de apuntes, los cuales facilitaron la recolección, tabulación y análisis de la información; logrando proporcionar un diagnóstico de la situación actual de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”.

En cuanto a las conclusiones que el equipo de investigación pudo determinar: la ausencia de un método de valoración de puestos en la Organización así como también la carencia de políticas

salariales y el hecho que la Organización cuenta con un sistema de evaluación del desempeño, más sin embargo no es tomado en cuenta en las decisiones que se toman en relación a su recurso humano.

Por la anterior se recomendó: implementar un método de valoración por puntos para posteriormente elaborar políticas salariales y darlas a conocer a los empleados, así como también al momento de llevar a cabo la evaluación del desempeño que servirá para determinar la contribución de cada empleado a la Organización tomarla en cuenta en las decisiones de recursos humanos.

Por lo anterior se presenta el trabajo de investigación “Propuesta técnica sobre valoración de puestos para la elaboración de políticas salariales en beneficio económico de los trabajadores de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” ubicada en el municipio de Antigua Cuscatlán, Departamento de La Libertad”.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, se desarrolla dentro del contexto del área de Recursos Humanos. La valoración de puestos dentro de una empresa es de vital importancia, permite orientar en la selección, promoción y capacitación del personal, al mismo tiempo permite una buena administración de los salarios.

Con el propósito de cubrir las expectativas de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”, se desarrolló la investigación contenida en tres capítulos:

En el *Capítulo I*, se desarrolla las bases teóricas para realizar la investigación tales como: la valoración de puestos su importancia, objetivos, métodos, administración de sueldos y salarios, políticas salariales, además se presentan aspectos generales y la filosofía de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”.

En el *Capítulo II*, comprende la investigación de campo en donde se describe, una breve explicación de la metodología aplicada a la investigación.

Para efecto de facilitar la comprensión de los resultados del cuestionario, se presentan graficas así como una interpretación de la información obtenida y un diagnóstico de la situación actual de la valoración de puestos y políticas salariales en la Organización.

En el *Capítulo III*, describe la propuesta técnica sobre valoración de puestos por medio del método de puntos, cálculo de una escala salarial interna, así como la elaboración de políticas salariales que beneficien económicamente a los trabajadores de dicha Organización.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA VALORACIÓN DE PUESTOS PARA LA ELABORACIÓN DE POLÍTICAS SALARIALES EN BENEFICIO ECONÓMICO DE LOS TRABAJADORES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL “FE Y ALEGRÍA”.

A. GENERALIDADES DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS

1. Definición de Valoración de Puestos

“Comparación de puestos de trabajo mediante procedimientos formales y sistemáticos para determinar su valor relativo dentro de la organización.”¹

“Técnica que permite establecer datos comparativos entre los distintos puestos de trabajo, independientemente de las personas que lo ocupan.”²

“Término genérico que abarca ciertas técnicas y criterios comunes para comparar los puestos y lograr una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de ellos.”³

“El proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efectos de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración. No obstante, se trata de una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que definen la relatividad existente entre los puestos sobre una base consistente y sistémica.”⁴

“La comparación Formal y sistemática de puestos para determinar el valor de un trabajo con relación a otro”.⁵

¹ Simón Dolan y otros. L a Gestión de los Recursos Humanos Año 2003 editorial McGraw-Hill, Tercera edición

² José Antonio Ariza M. y otros. Dirección y Administración integrada de personas Año 2004. Editorial McGraw-Hill

³ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos Novena edición Año 2011. Editorial McGraw-Hill, Mexico

⁴ British Institute of Management . Job Evalution Londres 1970

⁵ Gary Dessler, Administración de Recursos Humanos, año 2009 Editorial Pearson, décimo primera edición, México Pág. 433 – 434

Lo define la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el año 2003 en su página web como “el procedimiento que trata de precisar y comparar lo que el desempeño, en condiciones normales, de determinadas funciones exige de los trabajadores, sin tomar en consideración la capacidad individual del mismo ni su rendimiento.”

Para Fourgous & Lambert (1993) en su libro “Evaluar a las personas” explica que “la valoración es una herramienta esencial de dirección, que permite a la empresa poseer una suma de datos permanentes sobre el potencial humano, sus necesidades de formación y tener un conocimiento exacto de las tendencias del clima social de la organización”.

De acuerdo a las anteriores definiciones también se puede decir: la valoración de puestos de trabajo es un proceso secuencial y sistemático que tiene como objetivo la ordenación y determinación del valor relativo de todos y cada uno de los puestos de trabajo en una organización. De una forma más sencilla: la valoración consiste en asignarle un valor en términos de salario a cada puesto.

2. Importancia de la Valoración de Puestos

“Si se cuenta con un sistema de valoración bien definido el cual nos permita identificar las funciones de los puestos de acuerdo a su valor e imposición dentro de la organización, lograremos mantener la equidad interna así como la competitividad externa a través de una buena administración de sueldos y salarios.”⁶

Los Sistemas de Valuación ayudan a definir la posición de nuestros puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización.

⁶ Agustín Reyes Ponce Administración de sueldos y salarios año 2004 Volumen dos Editorial LIMUSA, México

3. Objetivos de la Valoración de Puestos

a. Jerarquización apropiada de los puestos⁷

“Cuando el trabajo de un empleado se juzga erróneamente superior al de otros, es inevitable la tendencia a subordinar estos al primero. Y cuando este fenómeno se repite varias veces en una empresa, engendra una serie de pequeños desajustes que, en su conjunto, entorpecen el funcionamiento de la negociación, lesionando su acción productiva. Una correcta jerarquización de los puestos, favorece a la organización y la eficiencia de las empresas.

b. La jerarquización de los salarios

La valoración de puestos, por sí sola no aprecia la justicia en el monto de los salarios absolutos, pero señala las injusticias en los salarios relativos; en otras palabras: no siempre determina cuanto debe pagarse a un trabajador, sino que solo indica lo que se le paga, guarda la debida relación con lo que reciben los demás. Una técnica complementaria de la valoración de puestos, la encuesta regional de salarios, ayuda a corregir las injusticias en los salarios absolutos, acercando éstos a los promedios que se pagan en otras empresas similares.

c. La estructura de salarios y el establecimiento de políticas

La línea, de trabajo que se construye como resultado de la valuación de puestos, permite conocer en forma tangible si estos ascienden con rapidez, o, por el contrario, su aumento es imperceptible al aumentar su categoría; si hay desproporción en los salarios pagados de un departamento a otro etc. La valuación de puestos permite afrontar, sobre bases objetivas, como la línea de salarios, las circunstancias que pueden sobrevenir, y resolver problemas relativos, con criterios técnicos pre-establecidos.

⁷ Agustín Reyes Ponce Administración de sueldos y salarios año 2004 Volumen dos Editorial LIMUSA, México

d. La posición de un trabajo nuevo

En un sistema empírico, al crearse un nuevo puesto, ni la empresa ni los trabajadores tienen elementos objetivos y seguros para fijar su posición y su salario. Su remuneración se establece sin base técnica, por puras apreciaciones subjetivas. La valuación de puestos permite en cambio, establecer desde un principio y en forma segura, la colocación y el salario que deben señalarse al nuevo puesto.

e. Base para el establecimiento de salarios absolutos

Aunque la valuación de puestos no se refiere directamente al salario absoluto, proporciona elementos objetivos indiscutibles para fijarlo con mayor justicia como son la habilidad que exige, las condiciones en que realizan, los riesgos que supone, etc.

f. Base para el establecimiento de salarios intensivos

Cuando en los salarios básicos existen injusticias, cualquier sistema que venga a incrementar la retribución de los trabajadores proporcionalmente a su productividad, no hará sino aumentar aquellas a la manera como una proyección que agranda una figura, hace más apreciables los defectos que en ellas apenas eran perceptibles.

g. Ajuste permanente de salarios

Un sistema de valuación de puestos bien administrado, permite hacer ajustes de salarios cada vez que ellos se requieran, evitando que se acumulen injusticias y descontentos que, reunidos, provocan intenso malestar y hasta un rompimiento de la armonía que debe existir entre el personal y la empresa. Si los trabajadores intervienen en el plan, se acostumbrarán a considerar la importancia de su trabajo de acuerdo con los datos de la valuación, con lo que disminuirán automáticamente los descontentos con motivos del pago de salarios”.

h. Otros objetivos para la valoración de puestos

- 1) "Formar una base para negociar cuotas de trabajo con el sindicato o con otras autoridades.
- 2) Fijar las bases para planear el costo de la mano de obra.
- 3) Alcanzar la relación de los objetivos para la empresa y para los trabajadores, mejorando la moral, y las relaciones humanas en el grupo.
- 4) Reducir quejas y rotación del personal.
- 5) Orienta en la selección, promoción y capacitación del personal.
- 6) Aclara funciones y responsabilidades.
- 7) Proporciona una estructura para la revisión periódica de sueldos y salarios."⁸

B. MÉTODOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS⁹

"Existen varias maneras de determinar y administrar los sistemas de pagos al personal. Se clasifican en:

1. Métodos cualitativos.

Toman la descripción de un puesto como un todo. Entre los métodos cualitativos se pueden mencionar el Método de Gradación media o clasificación.

a. Método de gradación media o clasificación.

El método de valuación de puestos de gradación media llamado también de jerarquización, comparación simple, ordenación de rangos, de alineamiento, etc. Consiste en colocar los puestos en orden creciente o decreciente con base en algún criterio de comparación. Este método no es cuantitativo en el sentido que no ofrece indicio alguno del grado de diferencia entre los puestos, sino que solo indica si un puesto requiere más o menos de un individuo que otro puesto o si es más o menos importante para la organización.

⁸ Técnicas de administración de Recursos Humanos. Francisco Sánchez Barriga, editorial trillas, año 2002

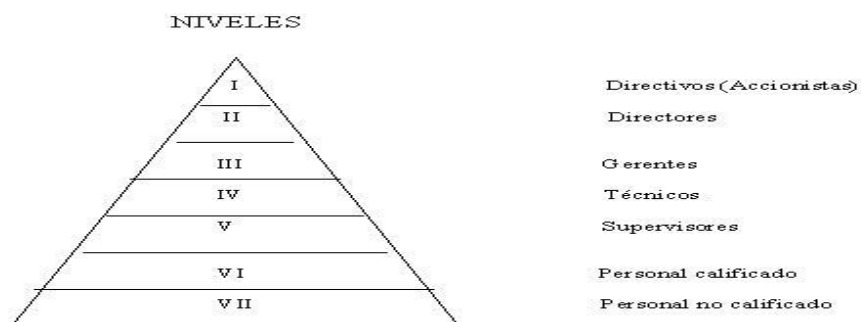
⁹ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos Novena edición Año 2011. Editorial McGraw-Hill, Mexico

Las principales ventajas de utilizar este método son

- Es relativamente fácil porque no exige un análisis muy detallado y rápido de emplear por lo tanto es fácilmente comprendido por los empleados.
- Es poco costoso.
- Es útil en empresas pequeñas.

Las principales desventajas de este método son:

- Al tomar el puesto como un todo no analiza, en detalle los elementos que lo conforman.
- Poco confiable por ser empírico.
- No se tienen normas definidas o concretas, contra las cuales determinar la gradación.
- El método considera distancias iguales entre un puesto y el siguiente, lo cual puede ocasionar que los salarios mantengan distancias iguales.
- Es difícil implementar en empresas medianas y grandes.



El esquema muestra las diferentes jerarquías que se tienen dentro de una organización y las que se utilizan para el método de gradación media”.

2. Métodos Cuantitativos.¹⁰

“Consideran el puesto de trabajo en factores valorados por separado y se obtiene una puntuación.

Entre los Cuantitativos se pueden mencionar:

a. Método de comparación de factores.

La valoración de puestos según este método se hace ordenando los puestos en función de sus factores principales. La creación del método de comparación de factores es atribuida a Eugene Benge, quien propuso cinco factores generales:

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

El método de comparación de factores exige, que después del análisis de los puestos se sigan las siguientes etapas:

a.1) Elección de los factores de valuación: los factores constituyen criterios de comparación, es decir, son los instrumentos de comparación que permitirán colocar en orden de importancia de los puestos que se valorarán. La elección de los factores dependerá de los tipos y características de los puestos a los que se les realice la valoración.

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

a.3) Elección de los puestos de referencia: los puestos de referencia se escogen para facilitar la manipulación de los factores de valuación.

¹⁰ Idalberto Chiavenato. Obra citada.

a.4) Ordenamiento de los factores de valuación: cada puesto de referencia se valúa por medio del ordenamiento de los factores de valuación.

Tabla 1 Jerarquización de factores en dos puestos de trabajo		
Formas de jerarquización de los factores	Encargado de aseo	Recepcionista
1	Requisitos físicos	Habilidades requeridas
2	Condiciones de trabajo	Responsabilidades
3	Habilidades requeridas	Requisitos mentales
4	Responsabilidades	Requisitos físicos
5	Requisitos mentales	Condiciones de trabajo

Fuente: Idalberto Chiavenato Administración de Recursos Humanos Año 2011 Novena Edición pág. 243

a.5) Valuación de factores en los puestos de referencias Ejemplo El encargado de aseo recibe una remuneración de \$300.00 mensuales con los factores de Benge, supongamos que la comisión de valuación determina la importancia de cada factor en cada puesto de referencia de la manera siguiente: si se conocen los salarios de los cargos de referencia, es fácil otorgar su valor monetario a cada factor. La suma total de los valores de los factores constituye el 100% del salario. Se debe determinar el valor de cada factor para cada puesto de referencia, así la valuación de factores se puede hacer en forma de porcentaje o de dinero.

Tabla 2: Valuación de Factores en dos puntos de referencia		
Factores	Recepcionista (\$)	Encargado de aseo (\$)
Requisitos mentales	240.00	40.00
Habilidades requeridas	400.00	120.00
Requisitos físicos	160.00	200.00
Responsabilidad	320.00	80.00
Condiciones de trabajo	80	160.00
TOTAL	\$1,200.00	\$600.00

Fuente: <http://www.slideshare.net/eveliatrujillo/mtodo-de-comparacin-de-factores-valuacin-de-puestos> los salarios de esta tabla son un ejemplo estos salarios no se tienen en El salvador

a.6) Creación de matriz de ordenamiento y de valuación de los factores ahora la tarea es conciliar los resultados en la valuación de factores con los obtenidos en el ordenamiento original de los factores. En otras palabras, debe haber congruencia entre las diferencias relativas indicadas por el ordenamiento y las diferencias absolutas encontradas. En la práctica esta tarea no es nada fácil.

a.7) Escala comparativa de puestos el siguiente paso es transformar la matriz en escala comparativa de puestos.

Tabla 3: Escala comparativa de Puestos					
Valores \$	Requisitos mentales	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
40	Encargado de aseo				
80				Encargado de aseo	Recepcionista
120		Encargado de aseo			Encargado de aseo
160			Recepcionista		
200			Encargado de aseo		
240	Recepcionista				
280					
320				Recepcionista	
360					
400		Recepcionista			

Fuente: Idalberto Chiavenato Administración de Recursos Humanos Año 2011 Novena Edición pág. 244

Principales ventajas de este método.

- Analiza los puestos no como un todo, sino en sus partes o factores componentes.
- Elimina la subjetividad de los sistemas de jerarquización.
- Sencillo de manejar, pues utiliza un número reducido de factores.

Desventajas de este método

- El uso de un número muy escaso de factores limita la operación concreta de la realidad.
- Debido a que la escala es construida sobre las bases monetarias, si los sueldos de los puestos no reflejan el verdadero valor, estas desigualdades permanecerán en todo el sistema.
- Es difícil de explicar a los empleados”.

b. Método de valuación por puntos.

“Método para valuar puestos en el que se identifican un número de factores compensables y luego se determina el grado en que cada uno de ellos está presente en cada puesto.”¹¹

El estadounidense Merrill R. Lott creó este método también llamado valuación de factores por puntos, y se convirtió en el método de valuación de puestos más común en las empresas.

Según este sistema, el procedimiento básico para valuar los puestos de trabajo consiste en asignar a cada uno cierto número de puntos, de manera que se obtiene una valoración numérica que permite la clasificación automática de todos los puestos de toda la empresa.

“La valuación por puntos consiste en asignar a cada puesto de trabajo un cierto número de puntos, de manera que se obtenga una valoración cifrada que permita la clasificación automática de los puestos.”¹²

Los pasos básicos para construir un sistema de valuación por puntos son los siguientes:

¹¹ Gary Dessler, Administración de Recursos Humanos decimoprimer edición, editorial Pearson, año 2009, Mexico Pág. 437

¹² Valuación de puestos de trabajo, Lampierre Claude. Año 1964 Edición Deusto S.A Pág. 62

b.1) Establecimiento del comité valuador

Concepto de comité: “es un grupo de personas con autoridad de línea y staff, a los cuales se les entrega un asunto para su estudio.”¹³

Los comités pueden ser formales, informales, temporales o permanentes.

Comités Formales: cuando forman parte de la estructura de una empresa, con deberes y autoridad específicamente delegados

Comités Informales: se organizan por una persona que desea un estudio o decisión sobre algún problema especial

Comités Temporales: cuando se realiza el estudio de algún problema en especial por un tiempo relativamente corto.

Comités Permanentes: los comités formales son, por lo general permanentes.

Si bien siempre es útil la integración de un comité valuador, en este método no es esencial. Con todo, prácticamente siempre se forma dicho comité.

“Para integrar el comité valuador, se elabora un documento llamado "Acta de Valuación". En dicho documento se indica:

- Quiénes son los integrantes
- Funciones del comité
- Políticas de valuación.¹⁴”

Personal que integra el comité valuador:

- Jefe del Departamento de Producción.

¹³ <http://es.slideshare.net/Lauri18/comits>

¹⁴ http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Admon-Person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.3.3.htm

- Jefe del Departamento de Recursos Humanos.
- De uno a dos trabajadores.

b.2) Definición de Puestos tipos

Tabla 4: Puestos Tipo		
Numero	Nombre del puesto	Salario
1	Almacenista	\$283.34
2	Perforista	\$400.00
3	Secretaria "A"	\$600.00
4	Programador	\$360.00
5	Agente de ventas	\$476.66
6	Sub contador	\$440.00
7	Jefe de selección de RRHH	\$750.00
8	Gerente de créditos y de cobranza	\$633.34
9	Gerente de compras	\$606.66
19	Contralor	\$880.00
	TOTAL	\$5,430.00

Fuente: <http://www.slideshare.net/eveliatrujillo/mtodo-de-comparacin-de-factores-valuacin-de-puestos>
 los salarios de esta tabla son un ejemplo

Tampoco la definición de puestos tipo es estrictamente necesaria en el presente caso, porque en él, los puestos pueden valuarse en cualquier orden, e independientemente entre sí. Sin embargo como proceder de lo sencillo a lo complicado es conveniente en todo método, sobre todo en el trazo de la línea de salarios, el partir de una valuación de puesto tipo hacia todos los demás, sirve como una base firmemente establecida, que permite arreglar cualquier discusión o desacuerdo posteriores, y facilita el trazo de la línea de salario.

b.3) Determinación de factores.

En este aspecto debe distinguirse los requisitos que deben llenar esos factores y el procedimiento para encontrarlos y escogerlos.

En general los factores de valuación se consideran en cuatro grupos;

- “Requisitos mentales: exigencias del puesto referentes a las características intelectuales del ocupante.
- Requisitos físicos: exigencias del puesto referente a las características físicas del ocupante.
- Responsabilidad: exigencias del puesto referente a las responsabilidades que debe asumir el ocupante.
- Condiciones de trabajo: condiciones físicas en las que el ocupante desempeña su puesto.”¹⁵

Tabla 5: Factores de valuación	
FACTORES DE VALUACIÓN	
Requisitos mentales:	
1.	Instrucción esencial
2.	Experiencia anterior
3.	Iniciativa e ingenio
Requisitos físicos	
4.	Esfuerzo físico necesario
5.	Concentración mental o visual
Responsabilidad	
6.	Supervisión del personal
7.	Material o equipamiento
8.	Métodos o procesos
9.	Información confidencial
Condiciones de trabajo	
10.	Ambiente de trabajo
11.	Riesgos
Fuente: Idalberto Chiavenato Administración de Recursos Humanos Año 2011 Novena Edición pág. 245	

Citamos las subdivisiones de Kress, Bengé, y Weed, que se usan ampliamente, añadiendo una de tipo estándar

¹⁵ Idalberto Chiavenato Administración Obra citada Pág. 245

Tabla 6: Subdivisiones de Factores				
Factores	Kress	Benge	Weed	Estándar
Habilidad	1. Instrucción 2. Experiencia 3. Iniciativa	Mental Manual	Mental Manual	Mental Física
Esfuerzo	4. Físico 5. Mental o visual	Físico	Condición mental Físico	Mental Física
Responsabilidad	6. Equipo o proceso 7. Materiales o producto 8. Seguridad de otros 9. Trabajo de otros	Responsabilidad	Responsabilidad	En personas En objetos materiales
Condic. del trabajo	10. Condiciones del trabajo 11. Riesgos inevitables	Condiciones físicas del trabajo	Condiciones físicas del trabajo	Riesgos Molestias

Fuente: Agustín Reyes Ponce Administración de sueldos y salarios volumen dos año 1986 editorial LIMUSA

a) **Requisitos que deben llenar los factores.**¹⁶

- **Objetividad:** los factores que se usen deben referirse a los requisitos mínimos que el puesto exige para poder ocuparlo, presidiendo de la persona o personas que se hallen en el. Así, los factores “riesgo de puesto”, “complejidad del puesto” son propios para la valuación. Los factores que deban escogerse dependen, indudablemente, de la naturaleza, importancia y condiciones de cada empresa.
- **Discriminación:** esta característica supone que lo que el factor define, debe darse en todos los puestos en distinto grado para poder diferenciar su valor, en relación con dicho factor.
- **Totalidad:** esto implica que los factores que se usen en la valuación sean tales, que puedan aplicarse a todos los puestos comprendidos dentro de su ámbito. Lo anterior nos conduce a un problema difícil de si debe hacerse una sola escala para toda la empresa, o bien varias escalas distintas una para trabajadores

¹⁶ Agustín Reyes Ponce Administración de Sueldos y Salarios año 1986 editorial LIMUSA. México

manuales, otra para trabajadores de oficina, otra para supervisores, otra para altos ejecutivos, etc. Cuando los factores varíen mucho de un grupo a otro se podrán utilizar escalas diversas, aunque éstas se traten de coordinar, en lo posible, en la gráfica final de los salarios.

- **Necesidad** este criterio implica que el número de factores que debe usarse, no debe ser, ni más del necesario, ni menos del indispensable; debe buscarse un número y una articulación de los factores, adecuada a cada tipo de escala.
- **Diferenciación** los factores no deben superponerse, ni total ni parcialmente, porque de hecho aumentaría la puntuación de aquellos puestos que lo tuvieron en alto grado –porque recibiría doble o triple número de puntos por el mismo concepto- y se reduciría el valor de aquéllos que los poseen en grado inferior. La superposición total, es seguramente más difícil que la superposición parcial, ésta puede darse, por ejemplo cuando el factor “conocimientos necesarios” se incluyen aquellos que puedan haberse adquirido en la experiencia, y el factor “experiencia previa” se valora esa misma experiencia, por falta de cuidado en la definición. Los factores si están bien escogidos precisan con gratitud al puesto, y lo diferencian de los demás”.

b) Procedimiento para escoger factores.¹⁷

“Pueden establecerse las siguientes reglas generales para seleccionar los factores:

- Conviene partir de los cuatro genéricos, buscando qué factores específicos son requeridos dentro de los puestos de la empresa.
- Puede convenir en otros casos un sistema inverso tener a la vista una enumeración semejante a la citada en nuestra obra; “El análisis de puestos” para escoger esos factores, lo que, con base en las descripciones de puestos, se consideren más apropiados.

¹⁷ Agustín Reyes Ponce Administración de Sueldos y Salarios, Año 1986 Editorial LIMUSA, México pág. 61.

- Es muy útil tener a la vista los factores usados en negociaciones similares, y observar si abarcan todos los puestos de la empresa, o, por lo menos, los principales en las categorías máxima, media y mínima. Los que no se comprenden, deben eliminarse, sustituyéndolos por otros apropiados.
- Debe partirse siempre de la descripción de los puestos, por lo menos de aquellos que se hayan escogidos como puesto tipo.”

b.4) Establecimiento de grados en los factores.

“Estos grados son criterios que sirven para diferenciar los distintos niveles en un mismo factor puede presentarse en los distintos puestos. Así, por ejemplo el factor conocimiento puede comprender estos grados en determinada empresa:

- Saber leer, escribir y contar.
- Educación primaria.
- Educación secundaria.
- Bachillerato.
- Grado universitario.

El número de grados se fijara a un factor, depende de las características de los puestos que se han de valorar, pero en ningún caso es conveniente multiplicar grados innecesariamente.”¹⁸

b.5) Ponderación de los factores.

Uno de los pasos más importantes en este método es la ponderación de factores, esto, es la asignación que se hace a cada uno de ellos de un determinado valor, que técnicamente se conoce como “peso” a fin de establecer su importancia relativa.

¹⁸ Agustín Reyes Ponce Administración de Sueldos y Salarios, pág. 61. México 1986

Entendemos por “peso” la importancia que un factor de trabajo tiene en relación con los demás de una empresa, expresada en porcentaje.

- **Importancia relativa de un factor:** no se trata de la importancia que en absoluto pueda tener una característica de trabajo en las labores, sino de la relación que guarde, comparada con la importancia de las demás características.

Tabla 7: Ponderación de factores		
Factores	1ª ponderación	2ª ponderación
Requisitos mentales	Requisitos mentales	Requisitos mentales
1. Instrucción esencial	a. 15	a. 15
2. Experiencia anterior	b. 20	b. 25
3. Iniciativa e ingenio	c. 15	c. 25
Requisitos físicos	Requisitos físicos	Requisitos físicos
4. Esfuerzo físico necesario	d. 6	d. 6
5. Concentración mental o visual	e. 6	e. 6
Responsabilidad	Responsabilidad	Responsabilidad
6. Supervisión de personal	f. 10	f. 10
7. Material o equipo	g. 4	g. 4
8. Métodos o procesos	h. 4	h. 4
9. Información confidencial	i. 4	i. 4
Condiciones de trabajo	Condiciones de trabajo	Condiciones de trabajo
10. Ambiente de trabajo	j. 6	j. 6
11. Riesgo	k. 10	k. 10
Total	100	105
Fuente: Idalberto Chiavenato Administración de Recursos Humanos Año 2011 Novena Edición pág. 245		

- *En una empresa:* el peso o la importancia que se asigne a un factor sobre los demás, vale exclusivamente para una empresa, y puede ser distinto en otras.
- *Expresada en porcentaje:* como un medio para expresar numéricamente la importancia relativa se considera como si todos los factores usados en la

valuación tuvieran juntos un valor de 100 a fin de asignar a cada uno, cierto número de las unidades de esa cadena. Por ejemplo: al factor responsabilidad el 20% condiciones de trabajo 15%, habilidad 50% y esfuerzo 15%.

De acuerdo con una investigación realizada por la National Industrial Conference Board en un gran número de planes de valuación, los pesos de los cuatro factores genéricos varían en los Estados Unidos del siguiente modo:

- Habilidad desde 27.8% hasta 80.2%
- Esfuerzo desde 4.7% hasta 22.2%
- Responsabilidad desde 4.4% hasta 35%
- Condiciones de trabajo desde 0% hasta 20%

Dice Patton: “la seguridad debe confiarse al juicio humano que da la práctica, a las experiencias anteriores y aun a los resultados de errores cometidos al tratar de llegar a una ponderación equitativa”.¹⁹ Y el magnífico libro de E. Lanham “Valuación de Puestos” expresa “No existe fórmula o guía exacta para determinar el valor relativo de los factores. Cada empresa debe confiar en el buen juicio de quienes toman esta decisión. Probablemente, la mejor fuente para este juicio la proporcione el empleo de un comité.”

b.6) Crear la escala de puntos

Terminada la ponderación de los factores, la etapa siguiente consiste en atribuir valor numérico (puntos) a los grados de cada factor.

¹⁹ Agustín Reyes obra citada pág. 63

Tabla 8 Escala de puntos							
Factor	Peso en % para factores	Subfactor	Grados				
			I	II	III	IV	V
			Puntos				
HABILIDAD	40	1. Experiencia	22	44	66	88	110
		2. Conocimientos	14	28	42	56	70
		3. Criterio e iniciativa	4	8	12	16	20
ESFUERZO	20	4. Físico	7	14	21	28	35
		5. Mental	13	26	39	52	65
RESPONSABILIDAD	30	6. En resultados	14	28	42	56	70
		7. Superación	11	22	33	44	55
		8. Confidencial	5	10	15	20	25
CONDICIONES DE TRABAJO	10	9. Ambiente y riesgo	10	20	30	40	50
TOTAL (%)	100		100	200	300	400	500

Fuente http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Admon-Person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.3.3.htm

b.7) Valuación de los puestos

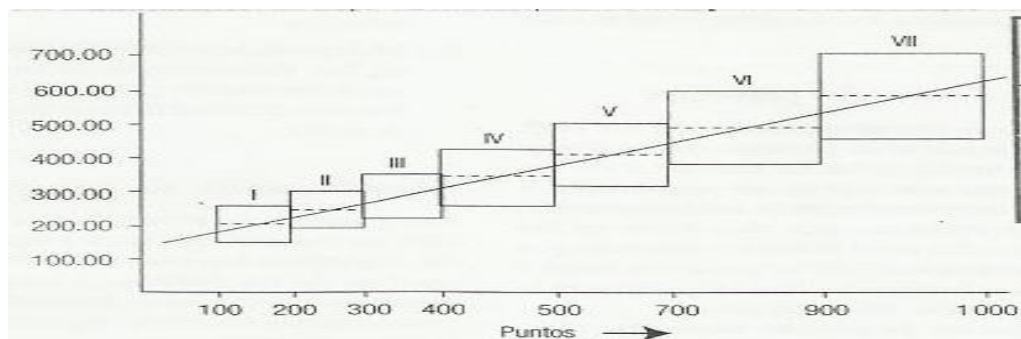
Con el manual de valuación de los puestos se procede a valorarlos, a partir de un solo factor, y todos los puestos se comparan con él; se anota el grado y el número de puntos de cada puesto en relación con dicho factor. Suele emplearse un formulario de doble entrada; es decir en las líneas se colocan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

Tabla 9 Redacción del manual de valuación		
Grado	Factor	Puntos
I	El puesto requiere que el ocupante sepa leer y escribir	15
II	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación primaria	30
III	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación secundaria	45
IV	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación media	60
V	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación superior completo	75
VI	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación superior completo más un post grado	90

Fuente: Idalberto Chiavenato Administración de Recursos Humanos Año 2011 Novena Edición pág. 246

b.8) Delineación de la curva salarial

La tarea consiste en convertir los valores de los puntos a valores monetarios. El primer paso es correlacionar el valor de los puntos de cada puesto con el salario del ocupante con los valores de los puntos y los salarios reales se prepara una gráfica con los valores de los puntos en el eje de las abscisas (x) y el salario en el de las coordenada (y). La ecuación para generar una parábola o curva salarial es: $y = a + bx + cx^2$ y para generar una recta salarial se utiliza $y = a + bx$.



20

²⁰ Idalberto Chiavenato. Obra citada Pág. 247

Tabla 10 valores de los puestos en puntos y salarios		
Puesto	Total de puntos (x)	Salarios promedios (y) \$
Mecanógrafa	183	800.00
Oficinista auxiliar	263	1120.00
Oficinista especializado	356	1240.00
Secretaria auxiliar	313	1220.00
Supervisor de seguridad	546	1560.00
Reclutador de personal	404	1240.00
Auxiliar de costo	547	1680.00
Fuente: Idalberto Chiavenato Administración de Recursos Humanos Año 2011 Novena Edición pág. 246		

Principales ventajas que se atribuyen a este método:

- Utiliza métodos descriptivos y gráficos lo que le da mayor validez que cualquier otro procedimiento.
- La escala de grados en cada factor facilita la valuación de los puestos.
- Utilizando este método es más fácil dividir la gama de puestos en “clases”.

Las principales desventajas de este método.

- Es difícil de construir, se requiere mucha habilidad y precisión para seleccionar los factores que intervienen en la valuación.
- El adiestramiento del personal que participa en la aplicación de este método, exige demasiado cuidado y tiempo.

En la organización no gubernamental Fe y Alegría se utilizará este método para valuar los puestos de trabajo y así obtener salarios para cada uno de ellos.

b.9) Clasificación de los puestos.

“Los puestos se clasifican y se agrupan por clase. Esta forma de organizar pretende la administración de los sueldos y salarios y permitir que cada clase reciba un trato general en términos de salarios, prestaciones sociales entre otros.

La clasificación de los puestos se fija de forma arbitraria. Para establecer los salarios, la serie de puestos se dividen en grados o grupos y se le atribuyen bandas de categorías salariales con límites máximos y mínimos.

Algunos métodos de valoración de puestos tienden a clasificarlos de manera automática, como el método de jerarquización y el de escalas predeterminadas otros métodos como el de valuación por puntos, proporciona valores de cada puesto en puntos.”²¹

a) Criterios para clasificar puestos

- *Clasificación por puntos:* los puestos se agrupan en categorías con base en intervalos de puntos.
- *Clasificación por puestos de la carrera:* los puestos se clasifican en términos de carrera
 - Oficinista I
 - Oficinista II
- *Clasificación por grupo ocupacional:* los puestos se clasifican en función del criterio de ocupación.
 - Ingeniero civil.
 - Ingeniero electricista.
- *Clasificación por área de servicio:* los puestos se clasifican por área de actividad
 - Gerente de finanzas.
 - Tesorero.
 - Contador, etc.

²¹ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos novena edición, pág. 249

- *Clasificación por categoría:* los puestos se clasifican en función de la categoría de graduación.
 - Secretaria auxiliar.
 - Secretaria ejecutiva.

En resumen la valoración de puestos:

- Estudia y analiza cada puesto.
- Toma en cuenta el esfuerzo humano.
- Es de fácil manejo.
- Elimina la rigidez.
- Mayor justicia en el pago de salarios.

C. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

1) Concepto de sueldo y salario

El término salario deriva de “sal” aludiendo al hecho histórico que alguna vez se pagó con ella. Sueldo proviene de “solidus” moneda de oro.

“En los tiempos de la antigua Roma, unos quinientos años antes de Cristo, la sal era un producto de tal importancia que motivó la construcción de un camino desde las salinas de Ostia, pasando por los Apeninos, hasta San Benedetto del Tronto en el Adriático, al que se llamó “VIA SALARIA”. Los soldados romanos que cuidaban esta ruta recibían parte de su pago en sal de allí proviene la palabra salario.”²²

“Su diferencia el salario se paga por hora, día, aunque se liquida semanalmente. El sueldo se paga por mes o quincena. Pero la verdadera diferencia es de índole sociológica: el salario se aplica a trabajos manuales o de taller. El sueldo a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina”.²³

²² <http://www.taringa.net/posts/economia-negocios/8603200/El-Salario-historia-conceptos-y-evolucion.html>

²³ Agustín Reyes Ponce Obra citada Pág. 15.

Su definición aplicable para salario y sueldo puede decirse “toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo.”²⁴

“Compensación percibida por un empleado como contraprestación por los servicios durante un período determinado.”²⁵

Entonces se puede decir que salario es el pago que reciben las personas a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo.

2) Clasificación de los salarios.²⁶

a. *“Por el medio empleado para el pago*

- Salario en moneda.
- Salario en especie: el que se paga con comida, servicios, etc. En El Salvador esta Forma de pago no es legal.
- Pago mixto: se paga parte en moneda y parte en especie.

b. *Por su capacidad adquisitiva.*

- Nominal: es la cantidad de unidades monetarias que se le entrega al trabajador.
- Real: es la cantidad de bienes y servicios que el trabajador puede adquirir con el salario total que recibe.

c. *Por su capacidad satisfactoria, el salario puede ser :*

- Individual: se basta para satisfacer las necesidades del trabajador.
- Familiar: requiere la sustentación de la familia del trabajador.

d. *Por sus límites el salario se divide en:*

- Mínimo.
- Máximo.

²⁴ Agustín Reyes Ponce Obra citada Pág. 15.

²⁵ Diccionario de Administración y Finanzas. J.M. Rosenberg. EEUU 1994

²⁶ Agustín Reyes Ponce Obra citada Pág. 15,16, 17

“El salario mínimo es la retribución mínima obligatoria que el patrono debe pagar al empleado por su trabajo. Este se establece por medio de decreto ejecutivo.”²⁷

Según diario oficial tomo No 400. Que de acuerdo a la Constitución de la República, los trabajadores tienen derecho a devengar un salario mínimo, el cual se fijará periódica-mente. Dicho salario debe ser suficiente para satisfacer las necesidades normales del hogar del trabajador en lo material, moral y cultural. En el Salvador el salario Mínimo no es suficiente para poder cubrir las necesidades de las familias de los trabajadores.

Decreto 104 el salario mínimo para el área de comercio y servicio será de \$242.40 esto a partir de enero de dos mil catorce y tendrá un nuevo aumento en el año 2015 del 4%.

e. *Por la forma de pago:*

- Salario por unidad de tiempo: es aquel que solo toma en cuenta el tiempo que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrono.
- Salario por unidad de obra: es aquel en que el trabajo se computa de acuerdo por el número de unidades producidas.
- *Moneda:* en el Código de Trabajo de El Salvador según el artículo 120 “el salario debe pagarse en moneda de curso legal.”

3) El salario: un concepto analógico.

El concepto de salario es analógico: tiene acepciones diversas, según sea el campo en el que se le considere. Pues aunque tiene en ellos elementos comunes indiscutibles, presenta aspectos parcialmente distintos. Los principales son: el legal, económico, moral y administrativo. Es necesario distinguir esos sentidos diferentes

²⁷ Ministerio de trabajo y previsión social

para no incurrir en el error frecuente de aplicar el sentido que tiene bajo un aspecto, cuando se maneja otro distinto.

a. Aspecto legal del salario.

Según la constitución de la República de El Salvador en la Sección Segunda Artículo 38, inciso segundo: “Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que se fijará periódicamente. Para fijar este salario se atenderá sobre todo al costo de la vida, a la índole de la labor, a los diferentes sistemas de remuneración, a las distintas zonas de producción y a otros criterios similares. Este salario deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales del hogar del trabajador en el orden material, moral y cultural. En los trabajos a destajo, por ajuste o precio alzado, es obligatorio asegurar el salario mínimo por jornada de trabajo.”

En nuestro Código de Trabajo en el Título Tercero, capítulo uno Artículo 139 “Salario es 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. Considerase 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.”

En El Salvador es legalmente prohibido reducir el salario y las prestaciones como los son Seguros social y AFP a los trabajadores, que está sujeto bajo las leyes.

b. Aspecto económico del salario.

“Consiste en que los salarios de una empresa están sujetos a la ley de la oferta y la demanda del mercado de trabajo.”²⁸

c. Aspecto moral del salario.

Significa que el salario debe ser justo tomando de base los siguientes tres elementos

- El sustento del trabajador y su familia.
- La situación de la empresa: un nivel de salario muy alto, haría incosteable a la empresa, pero pretende obtener más utilidades a costa de pagar bajos salarios, sería una injusticia evidente.
- Necesidad del bien común: el bien común debe de servir de base principal para determinar el nivel general de los salarios.

“La característica principal que debe considerarse en este aspecto es la justa proporción entre los salarios tanto internos como externos a la empresa.”²⁹

d. Aspecto administrativo del salario.

Desde el punto de vista de la Administración de cosas. El salario aun jurídicamente, y con mayor razón administrativamente, está constituido por una serie de elementos. La forma de combinar estos elementos, condicionará que unos no destruyan a los otros, ni los otros actúen independientemente de los otros antes al contrario ambos se apoyen.

Desde el punto de vista de la Administración de Personas. Aunque el salario no es el único interés del trabajador, con todo, constituye una de las mejores formas de estimular su cooperación. Puede ser, por el contrario, uno de los elementos que más estorben a esa cooperación si no está bien administrado.

²⁸ <http://uvirtual.ufg.edu.sv/uvirtual/vmateriales/images/stories/flash/arh1/un04t02/animacion3.swf>

²⁹ <http://uvirtual.ufg.edu.sv/uvirtual/vmateriales/images/stories/flash/arh1/un04t02/animacion3.swf>

“De ahí la importancia de la Administración de sueldos y salarios. De ella puede depender, en su mayor parte, la actitud, la cooperación del personal y aun el estado de las relaciones obrero – patronales.”³⁰

4) Concepto de administración de sueldos y salarios.

“Aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.”³¹

“El conjunto de normas y procedimientos que pretenden establecer y mantener estructuras de salarios justos y equitativas en la organización.”³²



Sistema de administración de sueldos y salarios³³

Todas las organizaciones adoptan un sistema de Administración de sueldos y salarios. La principal recompensa es el salario, cuyo carácter variado vuelve compleja su administración. La administración de salarios busca implementar y

³⁰ Agustín Reyes Ponce Obra citada. Pág. 25,26

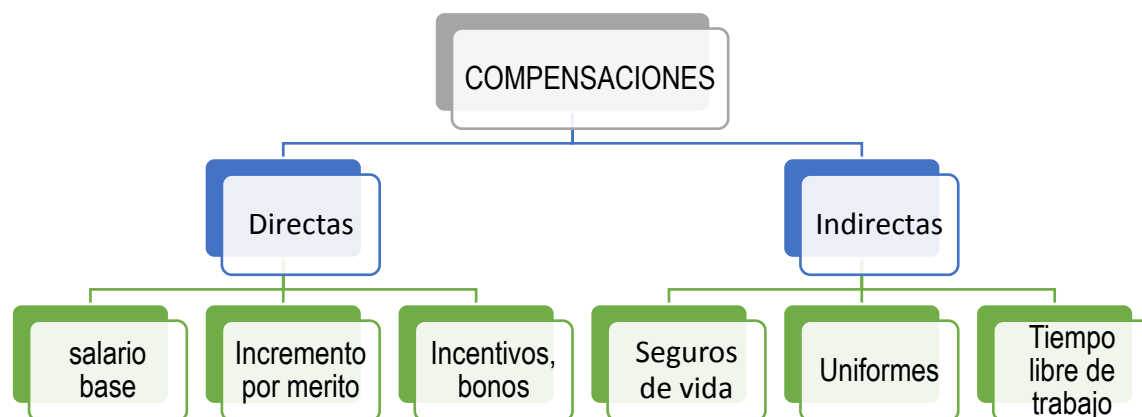
³¹ Agustín Reyes Ponce. Obra citada. Pág. 29

³² Idalberto Chiavenato. Obra citada

³³ Idalberto Chiavenato. Obra citada. Pág. 248

mantener estructuras salariales capaces de alcanzar un equilibrio (mediante la evaluación y clasificación de cargos) simultáneamente con un equilibrio o consistencia externos (mediante la investigación salarial), que se conjugan a través de una política salarial que defina las decisiones que la organización pretenda tomar con respecto a la remuneración de su personal. La evaluación de cargos pueden hacerse mediante los métodos de jerarquización de cargos, categorías predeterminadas, comparación por factores y evaluación por puntos, la clasificación de cargos, por medio de puntos, franjas, grupos ocupacionales, áreas de actividad, categorías, etc. La investigación salarial debe abarcar cargos de referencia en empresas que representan el mercado de salarios. Con los datos internos (evaluación y clasificación de cargos) y los datos externos (investigación salarial) puede definirse la política salarial de la organización.

D. COMPENSACIONES



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

Compensación “es todas las formas de pagos o recompensas destinadas a los empleados y que se derivan de su empleo.”³⁴

³⁴ Gary Dessler, Administración de Recursos Humanos. Año 2001, Editorial Pearson Octava edición, México pág. 396.

En otras palabras se puede decir que la compensación es todo lo que recibe un empleado como retribución al servicio prestado y puede ser en dinero (salario) y en beneficios

Las organizaciones ofrecen compensaciones a sus empleados por los servicios prestados, es decir, por el tiempo, intelecto y capacidad física que ponen a disposición mientras que podrían realizar en su lugar otra actividad. La compensación no sólo se refiere al aspecto dinerario, sino que también incluye otros incentivos o beneficios no monetarios que complementan la remuneración económica. Dependiendo del tipo de empresa y de sus políticas, pueden ser de diversos tipos, tales como:

Monetarias.

- Sueldo.
- Bonos.
- Porcentajes de ganancias.
- Créditos.
- Asignaciones frente a nacimientos o casamientos.

No monetarias.

- Descuentos en productos o servicios de la empresa.
- Convenios con obras sociales.
- Salas para cuidado de hijos.
- Acceso a instalaciones de ocio como clubes o campings.
- Planes de retiro.
- Telefonía celular.
- Uniformes.
- Licencias aumentadas frente a las presente en la legislación o convenios laborales.

“Cabe destacar que el empleado está dispuesto a continuar su relación laboral con la organización mientras le resulte conveniente, es decir que sienta que lo que recibe a cambio de su trabajo sea justo y acorde a sus necesidades. La compensación en este

sentido juega un papel fundamental en el compromiso racional del trabajador ya que es el motivador extrínseco por excelencia y es determinante en cuanto a permanencia del mismo en la organización. No obstante, no implica necesariamente una alta productividad o motivación por agregar valor a la empresa, cuestiones que se encuentran más relacionadas con el compromiso emocional o intrínseco, es decir la pasión y dedicación por lo que uno hace.”³⁵

Muchas empresas en El Salvador tienen muy buenas compensaciones para sus trabajadores entre las que se pueden mencionar: seguros de vidas, uniformes, transporte personal, créditos con poco interés, paquetes alimentarios que incluyen granos básicos, leche entre otros productos.

E. POLITICA SALARIAL

1. Definición de política salarial.

“Conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y la filosofía de la organización respecto de los asuntos de remuneración de sus colaboradores.”³⁶

“Conjunto de principios que ayudarán a la orientación y filosofía de la organización, en lo que se refiere a la administración de remuneraciones”.³⁷

“Política salarial es el conjunto de principios, por los cuales se regirá la administración de salarios del personal de la empresa, cuyo objetivo principal es retener y atraer al personal calificado disponible en el mercado laboral, por medio de una remuneración equitativa de acuerdo a sus funciones, responsabilidades y expectativas, sin olvidar que es un factor que motiva y estimula la productividad.”³⁸

De acuerdo a las definiciones anteriores también podemos decir: son directrices que orientarán a la organización para poder establecer remuneraciones a los trabajadores.

³⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

³⁶ Idalberto Chiavenato. Obra citada. pág. 251

³⁷ <http://adpcomercial6.blogspot.com/2007/11/politica-salarial.html>

³⁸ <http://clubensayos.com/Temas-Variados/ELEMENTOS-PARA-ESTABLECER-LA-POLITICA/509806.html>

2. Contenido de la política salarial.³⁹

- a. **“Estructuras de puestos y salarios:** clasificación de los puestos y las bandas salariales para cada clase de puesto.
- b. **Salarios de admisión:** para las diversas escalas salariales el salario de admisión para cada puesto coincide con el límite inferior de la escala salarial cuando el elemento reclutado no cumple por completo con los requisitos que exige el puesto, el salario de admisión puede descender 10% o 20%”.

Previsión de reajustes salariales: por determinación legal los reajustes salariales pueden ser:

- a. **Reajustes colectivos:** pretenden restituir el valor real de los salarios antes las variaciones de la coyuntura económica del país o del poder adquisitivo.
- b. **Reajustes individuales:** contemplan los ajustes colectivos y se clasifican como:
 - Reajuste por ascenso.
 - Reajuste para encuadrar.
 - Reajuste por méritos.
 -

3. Objetivos de la política salarial.

- a. “Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos.
- b. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa.
- c. Recompensar a cada empleado adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- d. Motivar y estimular a los empleados para que mejoren su rendimiento.
- e. Comunicar al personal los parámetros básicos que se utilizan para fijar sueldos.
- f. Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.”⁴⁰

³⁹ Idalberto Chiavenato. Obra citada Pág. 251, 252

⁴⁰ <http://www.slideshare.net/Emerson19835/politica-salarial-15110034>

4. Importancia de la política salarial

Una política salarial sólida, que se comunica al personal y es comprendida por este, ayudará a cualquier organización a establecer un mayor grado de equidad entre los miembros del personal y una mejor planificación y asignación de recursos.

“Patton sostiene que una política de remuneraciones debe cumplir siete criterios para ser eficaz.

- a. **Adecuada** La remuneración se debe alejar de los patrones mínimos del gobierno y el sindicato.
- b. **Equitativa:** la paga de cada persona debe guardar proporción con sus habilidades, esfuerzo y capacitación.
- c. **Equilibrada:** la paga de cada persona debe guardar proporción con sus habilidades, esfuerzo y capacitación.
- d. **Eficaz en costo:** a partir de lo que la organización puede pagar, los salarios no deben ser excesivos.
- e. **Segura:** para dar seguridad a los empleados y satisfacer necesidades básicas.
- f. **Motivadora:** deben alentar el trabajo productivo.
- g. **Aceptable para los empleado:** Debe comprender el sistema de salarios y sentir que es razonable para los empleados.”⁴¹

“La Dirección de la Empresa decide cuál es el límite máximo de mano de obra que puede pagar el negocio y qué porcentaje de este total puede abonarse. La actividad del departamento de Recursos Humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo, estos constituyen la esencia misma de la productividad.”⁴²

⁴¹ Idalberto Chiavenato. Obra citada

⁴² <http://clubensayos.com/Temas-Variados/POLITICA-SALARIAL/108332.html>

5. Estructura salarial.

Las organizaciones deben establecer una administración de salarios que les permita establecer o mantener una estructura de salario equitativa a la organización y alcanzar un equilibrio interno (con respecto a los puestos de trabajo de la propia organización) y un equilibrio externo (con respecto a los mismos puestos de otras empresas que actúan en el mismo mercado de trabajo). Por lo anterior, se define a la estructura de salarios según Morales Arrieta y Velandia Herrera, como: “las relaciones salariales entre los diferentes puestos de trabajo dentro de una sola organización.”⁴³

En conclusión una estructura salarial refleja las relaciones salariales de los diferentes puestos , medidos dentro de la organización, y verifica si existe equidad interna, permite verificar además, el índice de rotación de recurso humano y el mejoramiento del desempeño.

Establecer una política salarial constituye una función crítica de la administración de recursos humanos que sirve para apoyar al activo más valioso de la organización las personas. Una política salarial debería ser equitativa, estructurada y comprendida claramente. Al seguir estos componentes de una política salarial, una organización puede reflexionar sobre su política salarial pasada y presente y establecer una política salarial sólida.

Así mismo, la estructura salarial considera los siguientes niveles para ordenar los cargos jerárquicamente:

6. Niveles jerárquicos.

a. Nivel I.

Es el denominado “Nivel Directivo o Nivel Estratégico”. Se llama nivel directivo porque dirige mediante los planes y programas que elabora, así como por las políticas para alcanzar los objetivos de esta planeación. Se le llama nivel estratégico porque dentro de la planeación general predice estrategias de acción,

⁴³ Juan A. Morales Arrieta, Nestor F. Velandia Herrera; “Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensación”. Editorial McGraw-HILL, 1999.P. 9

va más allá de las fronteras empresariales para amortiguar situaciones que afectan directamente a la empresa.

b. Nivel II.

Suele llamarse comúnmente “Nivel Ejecutivo o Nivel Coordinador”. Se llama Nivel Ejecutivo porque se encarga de vigilar que las disposiciones contenidas en planes de trabajo se cumplan. Se llama Nivel Coordinador porque representa el enlace entre el Nivel Directivo y Operativo; su función principal es establecer las frecuencias de las tareas de tal forma, que se rijan por las normas previstas.

c. Nivel III.

Este se conoce como “Nivel Operativo”, porque es la parte que representa las labores físicas de transformación, es el Nivel que realiza el proceso material de cambio.

7. Política para las compensaciones.

“Las políticas del empleador para las compensaciones también influyen en los sueldos y las prestaciones que paga, pues estas políticas proporcionan importantes lineamientos para las compensaciones. Por lo general, el gerente de personal o de compensaciones redacta estas políticas junto con la alta dirección.

Una consideración sería si la empresa debe ser líder o seguidora en cuestiones salariales. Por ejemplo, un hospital podría tener la política de que las enfermeras nuevas ganaran un sueldo 20% más alto que el sueldo general del mercado.

El supuesto de que pagar sueldos bajos lleva a una empresa a ser más competitiva podría ser un “mito peligroso”. Los costos laborales globales de la empresa son los determinan su grado de competitividad, y estos costos no solo se refieren a las tarifas salariales, sino también a la productividad.

Otras políticas importantes podrían ser como conceder aumentos salariales y ascensos, la política para el pago de horas extras y las políticas relativas a los pagos

para personas a prueba, y los permisos para el servicio militar, la actuación como jurado y los días festivos.”⁴⁴

8. Nuevos planteamientos para las remuneraciones.

a. Remuneraciones por habilidades.

Pretende pagar salarios con base en lo que los colaboradores demuestran saber y no por los puestos que ocupan, estos se agrupan en:

- Plan basado en conocimiento: vincula la remuneración al grado de conocimiento relacionado con el puesto o función.
- Plan basado en habilidades múltiples: vincula la remuneración a la capacidad del trabajador para desempeñar una cantidad variada de puestos y funciones.

b. Remuneración por competencias.

Las competencias se refieren a las características que las personas necesitan para sostener y sustentar una ventaja competitiva por lo común, las competencias son más genéricas que los bloques de actividades. Las primeras se refieren al trabajo administrativo y profesional, mientras que las habilidades sirven para evaluar funciones técnicas y operativas. Las competencias contribuyen en los atributos básicos de las personas que agregan valor a la organización.

F. ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

1. Concepto.

“Es un grupo no lucrativo de ciudadanos voluntarios, que están organizados a nivel local, nacional o internacional, con funciones orientadas y dirigidas por personas con un interés común.”⁴⁵

“Según el Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas, se define a las ONG como: cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que

⁴⁴ Gary Dessler, Administración de Recursos Humanos, octava edición, Editorial Pearson Año 2001 México

⁴⁵ Sitio web: wikipedia, la enciclopedia libre.

surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés en común. Las ONG llevan a cabo una variedad de servicios humanitarios, dan a conocer las preocupaciones ciudadanas al gobierno, supervisan las políticas y apoyan la participación política a nivel de comunidad.”⁴⁶

2. Origen de las Organizaciones No Gubernamentales.

Han existido aproximadamente desde el siglo XIX. Una de las más antiguas es la Cruz Roja. Las organizaciones no gubernamentales, fundaciones y asociaciones aparecieron en Polonia en el año de 1840 al mismo tiempo que en los países de Europa Occidental. Al principio se ocupaban principalmente de las actividades relacionadas con la caridad, luego emprendieron actividades corporativas, culturales, educativas y científicas, además de seguir propagando la idea del desarrollo de la sociedad y de justicia social.

Las ONG son reconocidas formalmente a partir de 1945 en la Carta de las Naciones Unidas en su artículo 71.⁴⁷ En América Latina las ONG tienen sus inicios en los años 50, esto a raíz de que los países desarrollados toman interés en mejorar la crisis económica y social que muchos de los países Latinoamericanos atravesaban. Por esta razón, se formaron principalmente organizaciones cuyo trabajo es el de crear programas de bienestar económico. Dentro de estas se encuentran: El Banco Internacional de Desarrollo (BID), La Comisión Económica para América Latina (CEPAL), El Banco Mundial (BM), La Agencia Internacional para el Desarrollo de Estados Unidos (AID).

3. Historia de las organizaciones no gubernamentales en El Salvador.⁴⁸

“En El Salvador las Organizaciones No Gubernamentales de carácter neutral y sin fines de lucro se expanden desde los años de 1960 a 1970. El éxito de estas organizaciones estriba en mejorar la calidad de vida de las personas, a través de

⁴⁶ www.mandint.org/espanol/guonges. Guía para las ONG

⁴⁷ Wikipedia.org/wiki/ONG

⁴⁸ <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.8-A572d/658.8-A572d-Capitulo%20I.pdf>

proyectos que vayan encaminados al desarrollo social y económico. En 1969, la congregación de San Ignacio de Loyola (Orden de los Jesuitas) fundó legalmente la Asociación Fe y Alegría, después en 1971 la iglesia protestante creó el Centro de Reorientación Familiar y Comunitario (CREFAC), siendo estas dos organizaciones las pioneras en la formación profesional que se conocen en el país. En la década de 1990 se generó un aumento considerable en la formación de nuevas ONG'S que prácticamente se triplicaron con relación a años anteriores. Estas surgieron con nuevos enfoques ideológicos, políticos, sociales, religiosos, económicos, empresariales, etc. Como por ejemplo, la Fundación Salvadoreña de Desarrollo Económico y Social (FUSADES), Fundación Empresarial Para el Desarrollo Educativo (FEPADE), Fundación Salvadoreña Para la Cooperación y Desarrollo de la Comunidad (CORDES).”

4. Marco legal.⁴⁹

“Es importante mencionar como están constituidas jurídicamente las Organizaciones no Gubernamentales. Hasta Diciembre de 1996, en nuestro país no existía una ley que regulara, por lo que solamente se regían por el Artículo 543 del Código Civil, que hace referencia a la formación de estatutos de la entidad a construirse y los cuales debían presentarse al ministerio de interior para su respectiva aprobación.”

Hoy en día existe la “Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su Reglamento” las cuales son reguladas por el Decreto No.894 en la cual se definen todos los términos legales que regulan estas organizaciones.

Según el artículo 26 de dicha ley, todas las asociaciones y fundaciones tienen derecho a solicitar el reconocimiento de su personalidad jurídica por el Estado, única y exclusivamente a través del Ministerio de Gobernación, que fue creado a partir del 18 de diciembre de 2001 al suprimirse el Ministerio del Interior.

⁴⁹ <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/362.8292-B715p/362.8292-B715p-Capitulo%20I.pdf>

De acuerdo con el Art. 28 de la Ley que rige a estas instituciones, los estatutos constituyen el ordenamiento básico que rige sus actividades y serán de obligatorio cumplimiento para todos los administradores y miembros de las mismas.

5. Características de la Organizaciones No Gubernamentales.

A continuación se citan las principales características de las Organizaciones No Gubernamentales.

- a. “Son organizaciones sin fines de lucro que pueden tener objetivos como toda organización.
- b. Son organizaciones de personas desvinculadas de las esferas gubernamentales que buscan en general alcanzar un fin de beneficio público.
- c. Libre ingreso y retiro de sus miembros, ya que existe libertad de elegir pertenecer a estas instituciones.
- d. Neutralidad Política, racial y religiosa.
- e. Solidaridad social y económica.
- f. Integración local regional e internacional.
- g. Son organismos privados.
- h. Son organismos desligados del aparato estatal, tanto en dependencia como en su administración.”⁵⁰

6. Tipología de la Organizaciones No gubernamentales.

Tradicionalmente, se ha clasificado a las Organizaciones No Gubernamentales según las motivaciones que aglutinan a los miembros de las organizaciones. De esta manera, se distingue entre ONG:

- a. Religiosas, creadas por iglesias e instituciones religiosas.
- b. Político-sindicales, vinculadas a los partidos políticos y sindicatos.

⁵⁰ López Escobar Flor Idalia, Estudio de Factibilidad para la creación de una despensa de consumo familiar a favor de los trabajadores central de la UES, trabajo de investigación, Mayo de 2011

- c. Solidarias, que provienen de los movimientos y comités de solidaridad de los setenta, en los ochenta se transformaron en organizaciones de cooperación al desarrollo.
- d. Internacionales, que están vinculadas a instituciones internacionales.
- e. Universitarias, nacidas en el seno de Universidad.

G. ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL FE Y ALEGRÍA

1. ¿Qué es Fe y Alegría?

“Fe y Alegría empieza donde termina el asfalto, donde se acaba el cemento, donde no llega el agua potable. Es decir, donde están los auténticos olvidados de su propia sociedad.”⁵¹

“Fe y Alegría” es un **Movimiento Internacional de Educación Popular Integral y Promoción Social**, cuya acción se dirige fundamentalmente a los sectores empobrecidos y a los excluidos, a fin de potenciar su desarrollo personal y participación social.

¿Por qué el nombre de Fe y Alegría?

“Nuestro nombre de “Fe y Alegría” no es una casualidad, ni tampoco algo intrascendente... somos mensajeros de la Fe y al mismo tiempo mensajeros de la Alegría. Debemos por lo tanto aspirar a ser pedagogos en la educación de la Fe y pedagogos de la Alegría. Dos vuelos espirituales tan hermosos y radiantes que son capaces de enamorar una vocación. Dos Poderes y dos Dones de Dios que son capaces de transformar el mundo.”⁵²

⁵¹ Padre José María Vélaz, fundador de Fe y Alegría, Memoria de labores 2013

⁵² Memoria de Labores Año 2013

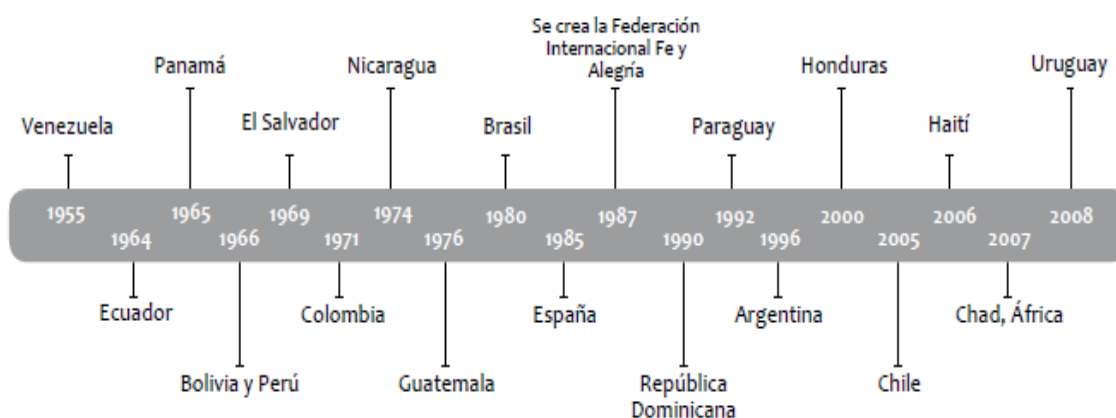
2. Organización a nivel mundial.

A través de la historia hemos sabido de muchas personas que sembraron su vida en la fertilidad de la tierra del servicio, y lograron recoger cosechas en el corazón de multitudes.

Una de estas personas fue el Padre José María Vélaz, fundador de Fe y Alegría. El 5 de marzo de 1955 se abrieron las puertas de la primera escuela de Fe y Alegría en un barrio marginal del oeste de Caracas (Venezuela).

Gracias a la generosidad de Abraham Reyes, un humilde albañil que cedió su propia vivienda para acoger a los niños de la zona, despertó múltiples y espontáneas generosidades, que desde entonces han marcado la trayectoria de Fe y Alegría.

Nacido como un movimiento para aunar esfuerzos en la creación de servicios educativos en zonas reprimidas, la visión audaz nuestro fundador y la colaboración de numerosas personas y organizaciones, lograron cristalizar una obra de rica historia y proyección al futuro. Así comienza la evolución de lo que hoy es el “Movimiento Internacional de Educación Popular Integral y Promoción Social Fe y Alegría”. A través del tiempo, hemos logrado llevar la educación popular integral a los barrios y campos de veinte países.



3. Fe y Alegría El Salvador.

Nació el 16 de octubre de 1969⁵³ desde sus inicios orientó su misión a la creación de centros educativos populares de enseñanza primaria y media, artesanal y técnica, educación cooperativa y deportiva, asistencia médica y social.

El fundador en nuestro país fue el Padre Joaquín López y López, sacerdote jesuita, quien consideraba que el desarrollo es una aspiración justa a la que se accede a través del aprendizaje y la enseñanza. La experiencia del catecismo lo puso en contacto con la realidad de indigencia en que vivía la mayoría de los salvadoreños. A pesar de los tan limitados recursos, “Fe y Alegría” comenzó sus actividades con tres escuelas; la primera de ellas fue en La Chacra, San Salvador. Posteriormente se crearon cuatro talleres técnicos y una clínica para ofrecer asistencia gratuita a las comunidades campesinas.

A partir del año 1997 el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), se convierte en el principal financiador de “Fe y Alegría” este daba los programas estructurados “Fe y Alegría” se encargaba de ejecutar los proyectos.

Todo ello con limitados recursos, dificultades y grandes esfuerzos pero con el apoyo de diferentes congregaciones religiosas. Gracias a ellas y al apoyo de cooperantes nacionales e internacionales, llevamos 44 años de existencia y nos sentimos motivados a seguir colaborando con la iniciativa del Padre López.

Sus oficinas centrales están ubicadas en Jardines de Guadalupe, Antiguo Cuscatlán, departamento de La Libertad y cuenta con cuatro centros de formación profesional en:

- Calle a Ciudad Metrópolis, Centro Urbano
José Simeón Cañas, antiguo local del
Instituto Tecnológico. Zacamil

⁵³ Dicha publicación en el diario oficial el 26 de agosto de 2002, Numero 156, Acuerdo No 743. Tomo 352 El Salvador

- Kilómetro 7½ Blvd. del Ejército, contiguo a
Cooperativa Algodonera, Colonia California 2,
Soyapango
- 25 Av. Sur, entre 9ª y 11ª calle Oriente,
Barrio San Rafael, Santa Ana
- Cantón El Castaño, Km. 80
Jiquilisco, Usulután

Su eje transversal son los valores, los cuales conforman la matriz del trabajo institucional y que se trabajan desde las áreas iniciales hasta la formación profesional, haciendo especial énfasis en una oferta educativa de calidad y alternativa para los sectores más necesitados.

4. Misión y visión

Misión: “Somos un movimiento internacional de educación popular integral y promoción social, de inspiración cristiana, de utilidad pública y sin fines de lucro. Trabajamos en el área de la educación formal y no formal, con niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos vulnerables de sectores pobres y excluidos, provenientes de zonas rurales y urbanas marginales, en la búsqueda de la transformación social”.

Visión: “Desarrollamos programas educativos integrales formales y no formales, contribuyendo en la liberación y transformación de niños, niñas, jóvenes y adultos en los sectores excluidos de la sociedad, incidiendo en las políticas educativas y sociales del país.

Mantenemos y disponemos de alianzas con instancias públicas y privadas, nacionales e internacionales que nos permiten sostener las funciones básicas institucionales y la mejora de la oferta educativa implementando un modelo de calidad. Contamos con un equipo humano-sensible que conoce y comparte nuestra

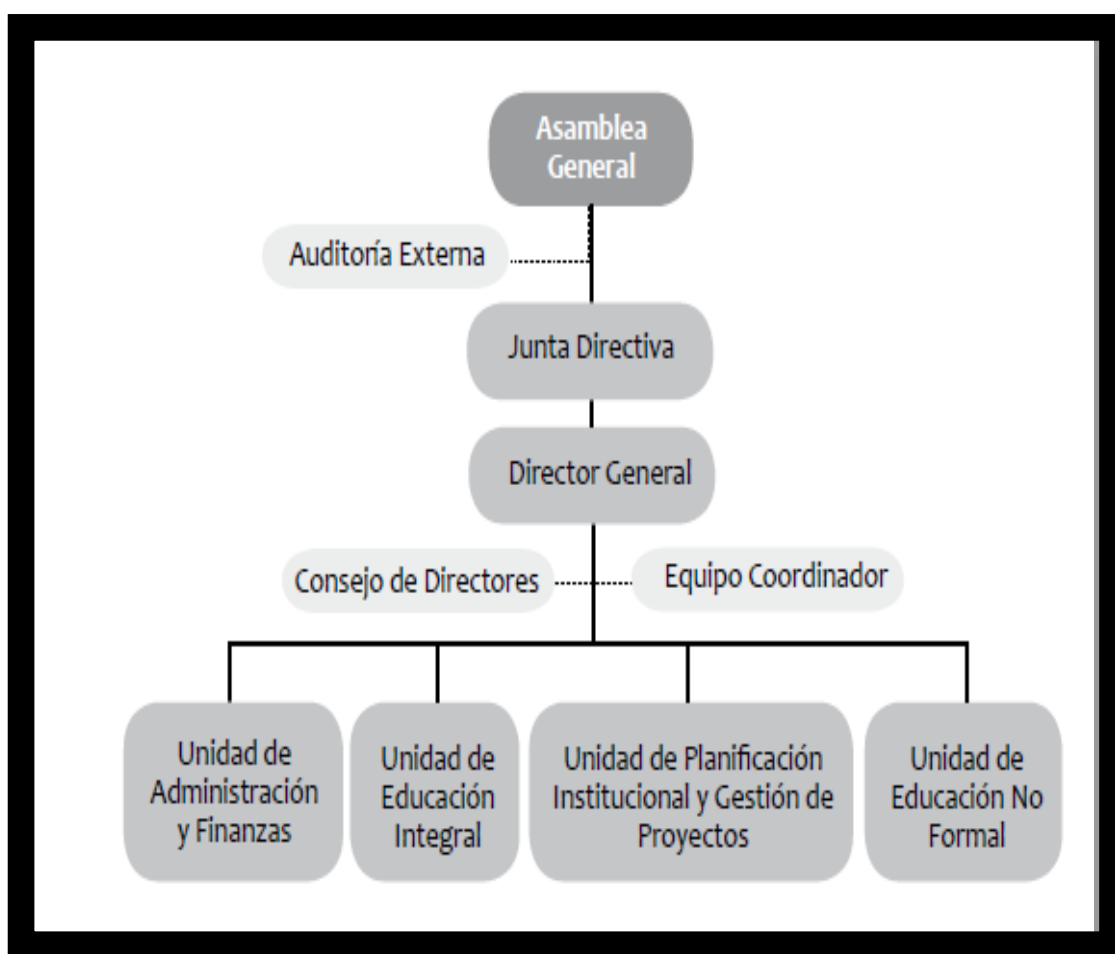
filosofía de trabajo y está formado y capacitado para desarrollar adecuadamente las responsabilidades asignadas.”⁵⁴

5. Valores

“Justicia, Responsabilidad, Servicio, Creatividad, Mejora Continua, Solidaridad, Compromiso y Libertad.”⁵⁵

6. Organigrama⁵⁶

La Junta Directiva renueva cada tres años



⁵⁴ Memoria de labores Fe y Alegría El Salvador 2013

⁵⁵ Manual de Puestos de Fe y Alegría

⁵⁶ Memoria de labores Fe y Alegría El Salvador 2013

H. ESTRATEGIAS DE EDUCACIÓN POPULAR

1. Área de educación formal.

En esta área buscamos impulsar una educación incluyente y de calidad, que permita generar en los niños, niñas y jóvenes, conocimientos, habilidades y valores críticos que les ayuden a transformar la sociedad desde su realidad. Personal docente, administrativo y directivo.

a. Fortaleciendo las capacidades del personal docente.

Como Fe y Alegría creemos que para contribuir en el proceso formativo de nuestra niñez y juventud, es importante formar constantemente al personal docente y directivo, para ello hemos establecido alianzas con la Escuela Superior de Maestros de El Salvador, ESMA; la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, UCA; así como con las diferentes departamentales del Ministerio de Educación, MINED, que participan en este proceso. Gracias a estas importantes alianzas hemos impartido cuatro diplomados en el año 2013:

- 1) **Diplomado en Innovaciones Educativas:** 139 docentes beneficiados de los departamentos de Ahuachapán y San Salvador (Complejo Educativo Católico La Chacra y Complejo Educativo San José Plan del Pino).
- 2) **Diplomado en Gestión Directiva:** 70 docentes formados de los Centros Educativos de Ahuachapán, Santa Ana y San Salvador.
- 3) **Diplomado de Pensamiento Lógico Matemático:** 16 docentes formados de Santa Ana.
- 4) **Diplomado en Lectoescritura:** fortalecimos las capacidades de 30 docentes de la zona de Santa Ana. Formando un total de 255 docentes formados.

b. Programas de construcción ciudadana.

Los programas desarrollados son:

- 1) Programa de Formación Ciudadana PFC.
- 2) Habilidades para la vivienda HPV.

Esta herramienta permite que nuestros niños, niñas y jóvenes se conozcan, reflexionen sobre su entorno, tengan manejo de sus sentimientos y emociones, y así contribuyan al establecimiento de mejores relaciones sociales. Gracias a estos programas se han beneficiado a más de 4,000 estudiantes de diferentes niveles.

c. Formación de equipos de sistematización.

Realizamos dos talleres de sistematización para crear temas y formatos de planificación para sistematizar y están inscritos en el Aula Virtual de la Federación Internacional de Fe y Alegría.

Este recurso permite formar a nuestros docentes de manera virtual, almacena archivos, y nuestros estudiantes pueden crear un perfil y revisar la calendarización de entrega de tareas y otras actividades.

d. Niñez y Juventud.

1) Escuela de animación juvenil.

Es un espacio creado especialmente para jóvenes de diferentes centros educativos en el que se potencializan destrezas y habilidades; el objetivo de crear este espacio es fomentar la reflexión crítica sobre sí mismo y su entorno, en ánimos de construir juntos mejores personas comprometidas con la transformación propia y de la sociedad desde la mirada cristiana.

Escuelas de Animación:

- ❖ Oficina Central de Fe y Alegría.
- ❖ Centro Escolar Milagro de la Paz, en San Miguel.
- ❖ Centro Escolar La Pandeadura, en Ahuachapán.

2) Campaña de lecto escritura y dibujo.

Con el nombre “Contáme una pasada”, desarrollamos esta campaña con el objetivo de propiciar un espacio de expresión, escritura y dibujo. Estas conmovedoras pasadas y aventuras no se limitarán a pocos lectores, ya que estamos editando un libro que lleva el nombre de la campaña y que será

publicado el año 2014. Las mejores “pasadas” fueron seleccionadas por un grupo de profesionales de la UCA.

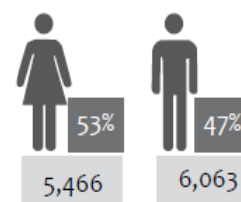
3) Campamento juvenil centroamericano.

Para potenciar las Escuelas de Animación Juvenil, enviamos a seis jóvenes líderes al III Campamento Juvenil Centroamericano, desarrollado en Nicaragua, donde compartieron con más de 100 jóvenes de Panamá, Nicaragua, Guatemala y Honduras. Este campamento permitió el intercambio entre las y los jóvenes con la finalidad de fomentar el liderazgo juvenil y su compromiso para ser entes de cambio.

4) Festival de valores.

Con el objetivo de que nuestra niñez y juventud tuvieran un espacio de intercambio cultural y artístico, compartimos actos culturales, presentaciones teatrales y danza. El Festival se desarrolló en el Complejo Educativo San Nicolás en la Ciudad de Chalchuapa.

	Parvularia	Ciclo I	Ciclo II	Ciclo III	Media
Mujeres	635	1430	1500	1309	592
Hombres	631	1505	1674	1623	630



2. Área de educación no formal.

En esta Área desarrollamos programas de educación alternativa y de formación técnica dirigida a niños, niñas, jóvenes y adultos en riesgo, brindamos las herramientas necesarias para desarrollar habilidades y destrezas para la inserción social y productiva.

Cursos virtuales sobre inserción laboral para jóvenes	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades laborales generales: 330 jóvenes formados • Conociendo las empresas: 330 jóvenes formados • Preparándose para conseguir un empleo: 330 jóvenes formados • Buscando un empleo: 330 jóvenes formados 	1,320 Jóvenes
Formación en temas específicos que favorecen inserción laboral para jóvenes	<ul style="list-style-type: none"> • Internet: 660 jóvenes formados • Inglés: 660 jóvenes formados 	660 Jóvenes
Cursos virtuales especializados sobre inserción laboral para facilitadores	<ul style="list-style-type: none"> • Microfinanzas avanzadas: 320 facilitadores formados • Micro emprendimiento: 1,092 facilitadores formados • Comunicación: 80 facilitadores formados 	1,492 Facilitadores

Fuente: memoria de labores “Fe y Alegría” año 2013

Se ofrecen los siguientes cursos:

- a. Mecánico Tornero fresador
- b. Mecánico Soldador
- c. Mecánico Automotriz servicio rápido
- d. Mecánico Automotriz motor gasolina
- e. Administrador Técnico de Empresas
- f. Asistente Administrativo
- g. Asesor de Ventas
- h. Panadería, Repostería y Pastelería
- i. Servicio de Estética y Belleza
- j. Bisutería

a. Convenios.

- 1) *Ministerio de Educación*: Proyecto “Educación permanente de personas jóvenes y adultas” 520 beneficiados.
- 2) *Plan Internacional*: Proyecto “Creando capacidades y oportunidades económicas a jóvenes, especialmente mujeres, para insertarse en el mercado laboral y emprender negocios que le permitan ejercer derecho a la seguridad económica. 125 jóvenes de Chalatenango San Salvador, La Libertad, Cabañas y Cuscatlán.
- 3) *Agencia de Cooperación Alemana*: fortalecimos la curricular de formación emprendedora de nuestra institución. 6 talleres.

- 4) *Asociación de Desarrollo comunal*: Taller “Hábil técnico permanente. Se benefician la zona del bajo lempa, Usulután.

b. Alianzas estratégicas.

- 1) Ciudad de los niños: nos proporcionan espacios de recreación para desarrollar diferentes actividades de los programas y cursos.
- 2) UNIQUE: Recibimos colaboración de fin de año para niños y niñas del centro educación para todos.
- 3) Con diferentes centros escolares: Centro Escolar Católico Marista, Escuela Técnica para la Salud, Miguel Pinto, entre otras. (Ver anexo 1)
- 4) Con diferentes universidades:
 - UES: Apoyo de estudiantes de profesorado y psicología.
 - UCA apoyo de estudiante de Arquitectura y Electricidad industrial.
 - Universidad Pedagógica: Apoyo con estudiantes de trabajo social.

c. Sostenibilidad de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”.

Para el sostenimiento de La Organización “Fe y Alegría” se encuentra en dos grandes áreas.

- 1) Sostenimiento del personal.
- 2) Sostenimiento de las diferentes actividades que realiza la Organización.
- 3) Unidad de imagen y procura de recursos.

c.1) Sostenimiento del personal.

Se realiza mediante ventas de servicios educativos y de formación profesional a INSAFORP (Instituto Salvadoreño de Formación Profesional), esto a través de los centros de formación profesional por medio de estas ventas se logra sostener en un 90% y se consideran como fondos propios.

Desde el año de 1997 INSAFORP se convirtió en el máximo financiador para “Fe y Alegría”.

“Fe y Alegría” provisiona cada mes su pasivo Laboral, al final de cada año de indemnizan a los empleados.

Este sostenimiento es de vital importancia para los salarios de los empleados de la Organización No Gubernamental Fe y Alegría.

Fe y Alegría inscribe tres grandes programas:

Tabla 11: proyectos para INSAFORP		
Hábil Técnico Permanente	Formación Continua	Empresa Centro
<p>Este programa ofrece formación inicial para jóvenes y adultos en diversas especialidades orientadas a capacitar y desarrollar competencias específicas de corta y mediana duración,</p> <p>que lo posibiliten a optar a su primer empleo, además de la reconversión laboral.</p>	<p>Es una modalidad dirigida a hombres y mujeres que están activos laboralmente en diferentes puestos de empresas del sector</p> <p>Industria, servicio y Comercio.</p> <p>Este programa les permite fortalecer sus capacidades técnicas para desempeñarse mejor en sus trabajos</p>	<p>Este programa ofrece una formación que permite formar a hombres y mujeres de 18 a 25 años de edad, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje que se vincula con la práctica y la formación dual: empresa y Centro de Formación.</p> <p>a. Programas bajo la modalidad de licitación pública</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mecánico Tornero fresador, CFP Soyapango - Mecánico Soldador, CFP Soyapango - Asesor de Ventas, CFP Santa Ana <p>b. Programas por Corredora de</p>

		Bolsa, BOLPROS - Asistente Técnico Administrativo, CET Zacamil - Mecánico Soldador, CFP Santa Ana - Mesero-Bartender, CFP Santa Ana
Fuente: Memoria de Labores de “Fe y Alegría” año 2013		

c.2) Sostenimiento de las diferentes actividades que realiza la Organización.

Las actividades que realiza la organización su sostenibilidad son mediante la ejecución de proyectos, en donde Fe y Alegría presentan a sus financiadores proyectos que su duración es de 3 a 4 años aproximadamente, durante ese periodo se tiene un capital constante.

Hay una parte del personal que es cubierto por los proyectos entre sus financiadores se encuentran: USAID (Estados Unidos), ALBOAN (España), Entre cultura Fe y Alegría (España), Fundación MAPFRE (España). (Ver anexo 2).

c.3) Unidad de Imagen y Procura de Recursos.

En esta unidad se hace búsqueda de empresas que trabajen la responsabilidad social empresarial, para buscar donaciones que pueden ser en especie o dinero.

Todo lo anterior mente expuesto está relacionado para el tema de investigación que se realiza en la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”. Se determinara un método de valuación para darle un valor monetario a cada puesto de trabajo, esto nos servirá y será de ayuda muy valiosa para la elaboración de la políticas salariales las cuales serán de beneficio para los trabajadores de “Fe y Alegría”.

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA VALORACIÓN Y POLÍTICAS SALARIALES EN LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL “FE Y ALEGRÍA”

A. OBJETIVOS DEL CAPITULO

1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la valoración de puestos y políticas salariales en la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”, para determinar el valor de cada puesto de trabajo y la importancia de elaborar políticas salariales.

2. Objetivo Específicos

- Conocer si la Organización No gubernamental “Fe y Alegría” tiene establecido un método de valoración de puestos
- Establecer la necesidad de elaborar políticas salariales que permitan estructurar una escala salarial.

B. IMPORTANCIA

La valuación de puestos es un proceso para estimular, juzgar y estimar el valor y las cualidades de las personas, permite implantar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño de los trabajadores y tomar decisiones de ascenso o de ubicación.

La investigación se torna importante ya que la valoración de puestos contribuye a realizar políticas salariales, la cual es una de las herramientas que contribuyen significativamente a una buena administración de salarios, permite la a Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” evitar problemas de baja moral y motivación. Al mismo tiempo mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su relación con los empleados.

C. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para poder realizar un estudio es necesario hacer uso de diferentes métodos y técnicas de investigación apropiados. La investigación fue conducida con la teoría del método científico, el cual es necesario para que esta se realice sobre bases aceptables, dándole un carácter objetivo al estudio realizado, el método definido como:

1. Método científico

“Se refiere a la serie de etapas que hay que recorrer para obtener un conocimiento válido desde el punto de vista científico, utilizando para esto instrumentos que resulten fiables. Lo que hace este método es minimizar la influencia de la subjetividad del científico en el trabajo”.⁵⁷

Se utilizó el método científico porque permitió obtener nuevos conocimientos en el campo real y así se estudió la situación actual de las necesidades y problemas sobre valoración de puestos y políticas salariales, para aplicar los conocimientos con fines prácticos. Los métodos específicamente utilizados se detallan a continuación:

a. Analítico

Consistió en la separación de las partes de un todo a fin de estudiarlas por separado así como de examinar las relaciones que existen entre ellas.

Este método ayudó a estudiar cada uno de los elementos y variables de la propuesta técnica sobre valoración de puestos para la elaboración de políticas salariales en beneficio económico de los trabajadores de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría.”

b. Sintético

Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad. A través de este método se logró reunir y agrupar todos aquellos elementos de la propuesta técnica sobre valoración de puestos para elaborar

⁵⁷ [Definición de método científico - Qué es, Significado y Concepto](http://definicion.de/metodo-cientifico/#ixzz2yvszZGMH)<http://definicion.de/metodo-cientifico/#ixzz2yvszZGMH>

políticas salariales, de esta manera se pudo tener una idea con fundamentos más apropiados en base a la integración de todos sus elementos.

2. Tipo de investigación

Existen diferentes tipos de investigación como el descriptivo, explicativo, correlacional entre otros. Para realizar este estudio el tipo de investigación que se utilizó fue el explicativo, este requiere conocimientos de teoría, métodos y técnicas de investigación a fin de destacar aquellos elementos, aspectos y relaciones que se consideren básicos para comprender los objetos y procesos.

a. Tipo de diseño de investigación

“El diseño plantea una serie de actividades sucesivas y organizadas, que deben adaptarse a las particularidades de cada investigación y que indican los pasos y pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar los datos”.⁵⁸

Para nuestro estudio el tipo de diseño que se utilizó para realizar la investigación es el no experimental, su característica principal es que no se manipulan intencionalmente variables en el estudio.

b. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Para la recolección de la información, con el objetivo de obtener datos fiables y verdaderos, se utilizaron diferentes técnicas de investigación, las cuales permitieron aplicar un procedimiento racional en la tabulación, análisis e interpretación de la información. Entre las técnicas utilizadas:

1) La entrevista

Se llevó a cabo la entrevista con el propósito de obtener información espontánea y abierta, puesto que esta es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuentes de información como lo es el Administrador General y los Directores de los centros de formación de la Organización No

⁵⁸ Manual 7 pasos Arístides vera

Gubernamental “Fe y Alegría”, dicha entrevista consistió en una guía de preguntas muy flexibles con la finalidad de profundizar y recolectar información de interés para el estudio. (Ver anexo 3 y 4).

2) La encuesta

Es una técnica de recolección de información más usada, esta herramienta se utilizó para poder obtener información de los sujetos de estudios. Como instrumento para recolectar información: el cuestionario, dirigido a todos los empleados de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” ubicada en el municipio de Antiguo Cuscatlán, departamento de La libertad y sus centros de formación en Usulután, Santa Ana, Mejicanos en la colonia Zacamil y Soyapango.

Con el propósito de conocer la opinión de cada uno a través de una serie de preguntas cerradas, abiertas y por medio de este instrumento, se realizó el diagnóstico de la situación actual en cuanto a valoración de puestos y políticas salariales se refiere (Ver anexo 5). La recolección de la información se llevó a cabo por los miembros del equipo de investigación, la dinámica fue visitar las oficinas centrales y sus centros de formación en días programados por el Administrador General de la Organización No gubernamental “Fe y Alegría” para encuestar a los empleados de esta institución.

3) Censo

La técnica del censo se define como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las acciones, el censo de una población estadística consiste en obtener mediciones del número total de personas. Para efectos de la investigación se realizó el censo a todos los empleados de la Organización No Gubernamental “Fe y alegría”.

4) La observación directa

En la observación directa se visitaron las instalaciones de la Organización No Gubernamental “Fe y alegría” con el fin de observar directamente el fenómeno en estudio, con esto se registró información y posteriormente fue utilizada para el

análisis y la interpretación de los datos. Entre los instrumentos que se utilizaron con esta técnica están: libretas, recursos audiovisuales ente otros.

3. Fuente de información

Las fuentes de información son importantes para poder establecer de donde se obtuvo la información, existen dos tipos básicos: las fuentes primarias que son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa es decir, de donde se origina la información y las fuentes Secundarias son todas aquellas que ofrecen información sobre tema por investigar.

a. Fuentes primarias

Fueron todas aquellas mediante las cuales se obtuvo la información directa, es decir, de donde se originó la información y para tal caso las fuentes primarias fueron facilitadas por el Administrador General de la Organización no Gubernamental “Fe y alegría”. Además se llevaron a cabo dos entrevistas, dirigidas directamente al, Licenciado Camilo Jiménez, Administrador General y a los Directores de los centros de formación de Santa Ana, Soyapango y Zacamil, así como también una encuestas dirigida a los empleados, las cuales sirvieron para recopilar información

b. Fuentes secundarias

Para la realización de la investigación se utilizaron fuentes secundarias tales como: trabajos de investigación, leyes, libros, revistas, folletos páginas de internet relacionadas al tema y toda la documentación facilitada por la institución implicada en el estudio

4. Determinación del universo y muestra

a. Universo

“El universo es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación, es decir, la totalidad de los individuos que tienen ciertas

características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia”.⁵⁹ Para el desarrollo de la investigación el Universo de estudio estuvo compuesto por todos los trabajadores de la Organización No Gubernamental “Fe y alegría”.

b. Muestra

Es una parte representativa del universo. Dentro de la investigación no se utilizó la muestra, se realizó un censo.

c. Censo

Es una investigación estadística en la que se obtiene información de la totalidad de unidades de estudio. Para el desarrollo de la investigación se realizó un censo y se tomó en consideración a todo el universo, que fueron todos los empleados de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”.

Sin embargo la información proporcionada con anterioridad no fue correcta acerca del total de empleados, el dato correcto es de 67 empleados, sin embargo el cuestionario solo fue contestado por 63 empleados ya que la organización cuenta con 4 empleados nuevos, a los cuales no se les hizo llegar el cuestionario porque no se recibiría información objetiva acerca de lo que se quiere investigar.

Unidades de estudio	Censo
Oficina central	31
Centro de Formación Soyapango	11
Centro de Formación Zacamil	10
Centro de Formación Santa Ana	9
Centro de Formación Usulután	2
Total	63

⁵⁹Bernal Torres, Cesar Augusto, Metodología de la Investigación para administración y economía, 2000

D. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

1. Tabulación

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

2. Análisis e interpretación de datos

Los datos que se obtuvieron mediante el proceso de recopilación de la información, se procesaron mediante un programa de aplicación llamado Microsoft Excel. Con la utilización de esta herramienta tecnológica se presentaron cuadros estadísticos y gráficas que fueron de gran ayuda para el equipo investigador al momento de interpretar los resultados.

3. Tabulación, análisis e interpretación de datos

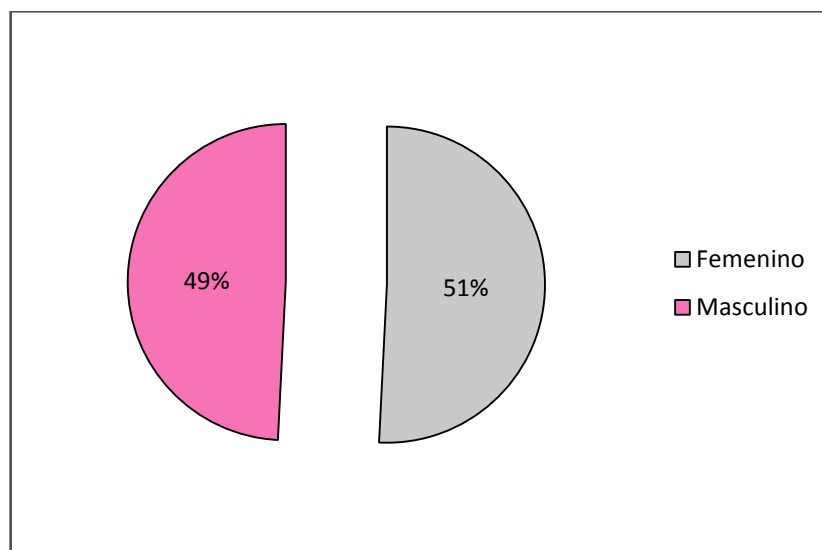
Se presenta los resultados de la investigación de campo que se llevó a cabo por parte del equipo de investigación.

1. DATOS GENERALES

- Género

Objetivo: Conocer la totalidad de hombres y mujeres que laboran dentro de la organización.

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	32	51%
Masculino	31	49%
Total	63	100%



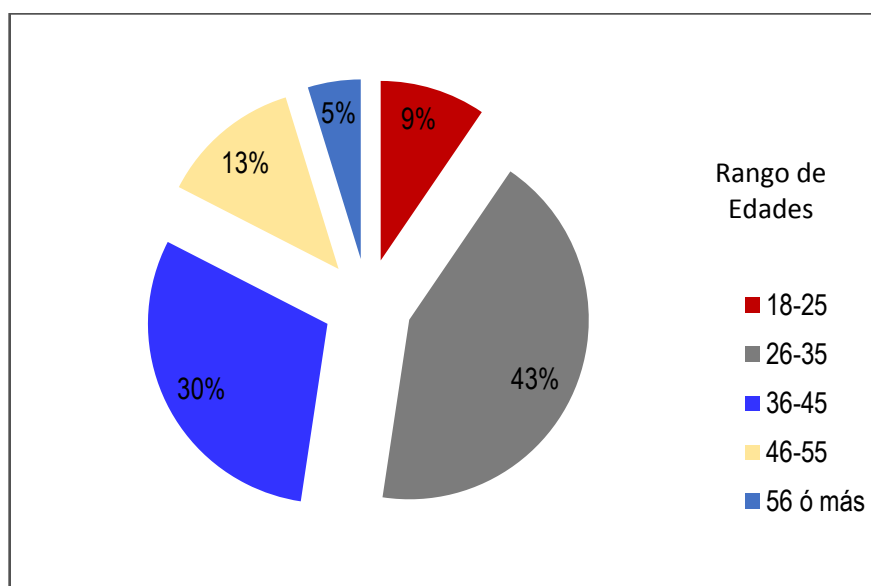
Interpretación:

En la organización laboran más personas del género femenino con un 51% que del género masculino, sin embargo la diferencia es mínima, como podemos observar la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” en su contexto laboral no presenta tendencias de preferencias de género.

- Edad

Objetivo: Identificar los rangos de edades en los trabajadores de la Organización.

Rango de Edades	Frecuencia	Porcentaje
18-25	6	10%
26-35	27	43%
36-45	19	30%
46-55	8	13%
56 ó más	3	5%
Total	63	100%



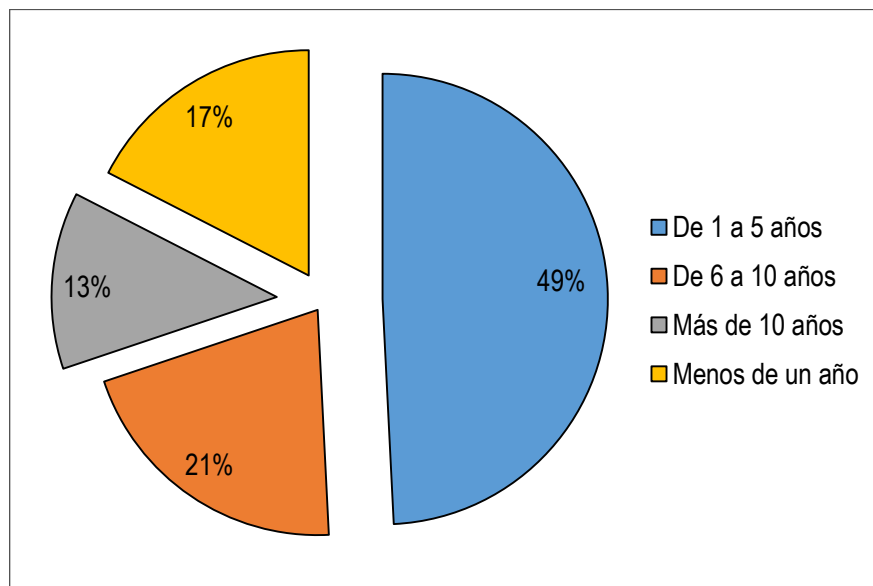
Interpretación:

Las edades de los empleados de la organización no gubernamental “fe y alegría” oscilan desde los 18 años de edad en adelante; mas sin embargo, el 73.00% de los empleados tienen edades entre los 26 y 45 años de edad por lo que se puede determinar que poseen una plantilla de empleados muy jóvenes lo que permite dinamismo y un buen ambiente laboral dentro de la organización.

- Tiempo de trabajo

Objetivo: Conocer la antigüedad que poseen los empleados de la organización.

Tiempo de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 5 años	31	49%
De 6 a 10 años	13	21%
Más de 10 años	8	13%
Menos de un año	11	17%
Total	63	100%



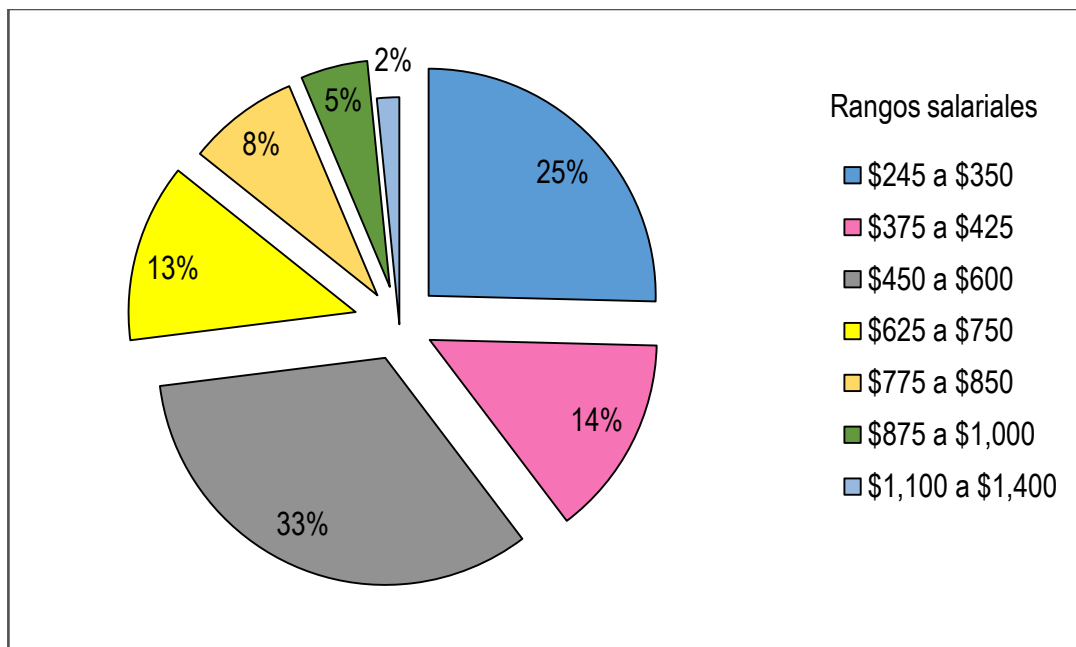
Interpretación:

Del total de personas que laboran en la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”, más de la mitad tienen entre 5 años o menos de trabajar en la organización, se puede decir que tiene una alta rotación de empleados, esto podría deberse a la falta de un mecanismo efectivo de incentivo salarial o de prestaciones indirectas que les permitiría fidelidad de sus empleados.

- Rango salarial

Objetivo: Conocer los salarios que reciben los empleados de la organización

Rango salariales	Frecuencia	Porcentaje
\$245 a \$350	16	25%
\$375 a \$425	9	14%
\$450 a \$600	21	33%
\$625 a \$750	8	13%
\$775 a \$850	5	8%
\$875 a \$1,000	3	5%
\$1,100 a \$1,400	1	2%
Total	63	100%



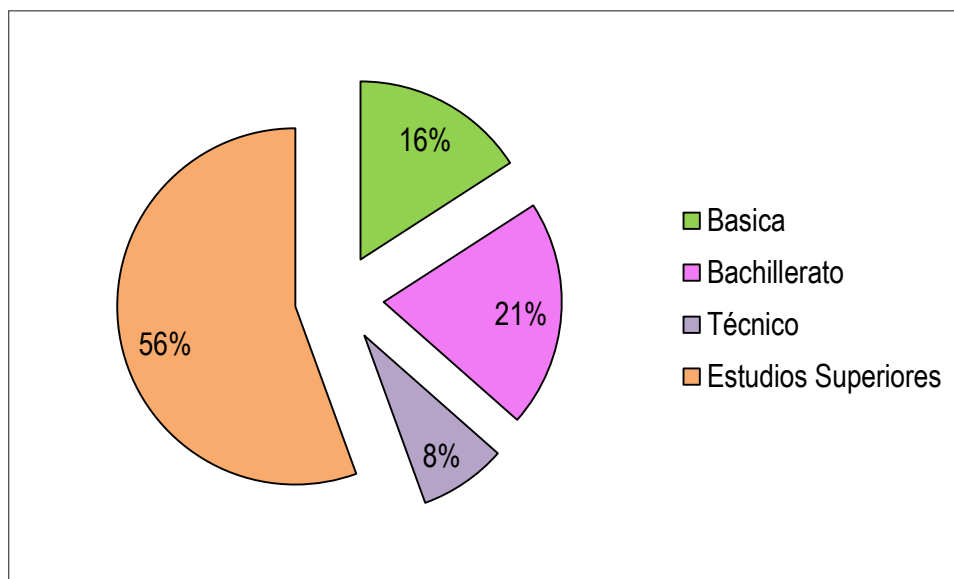
Interpretación:

Los rangos salariales dentro de la organización oscilan entre \$245.00 y \$1,400.00, con los resultados obtenidos se verificó que la tercera parte de los empleados tiene un salario entre \$450.00 y \$600.00, con un porcentaje de participación del 33% por lo que se puede decir que los devengos andan dentro de la media de rangos salariales del mercado

- Estudios realizados

Objetivos: Determinar los diferentes niveles académicos con los que cuentan los empleados de la organización.

Estudios Realizados	Frecuencia	Porcentaje
Básica	10	16%
Bachillerato	13	21%
Técnico	5	8%
Estudios Superiores	35	56%
Total	63	100%



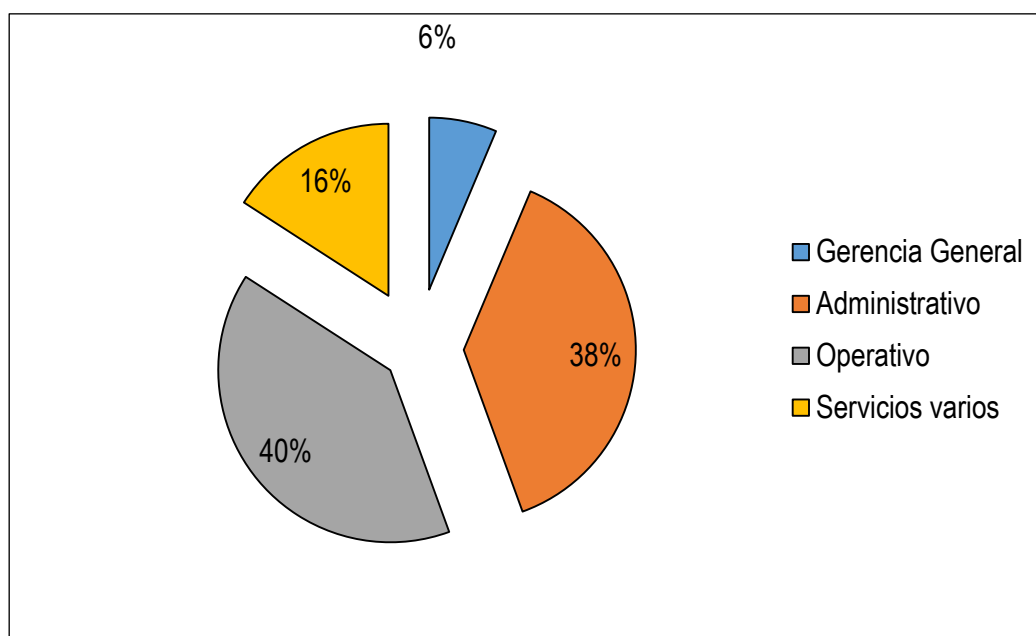
Interpretación:

Según los resultados obtenidos, más de la mitad de los empleados de la organización han cursado estudios superiores y estudios técnicos, representa un 56.00% esto debido al trabajo técnico-administrativo que se realiza dentro de la organización, y lo que a la vez justifica la media del salario devengado por su recurso humano.

- Cargo que desempeña

Objetivo: Identificar los diferentes puestos de trabajo que la persona ocupa dentro de la organización

Cargo que desempeña	Frecuencia	Porcentaje
Gerencia General	4	6%
Administrativo	24	38%
Operativo	25	40%
Servicios varios	10	16%
Total	63	100%



Interpretación:

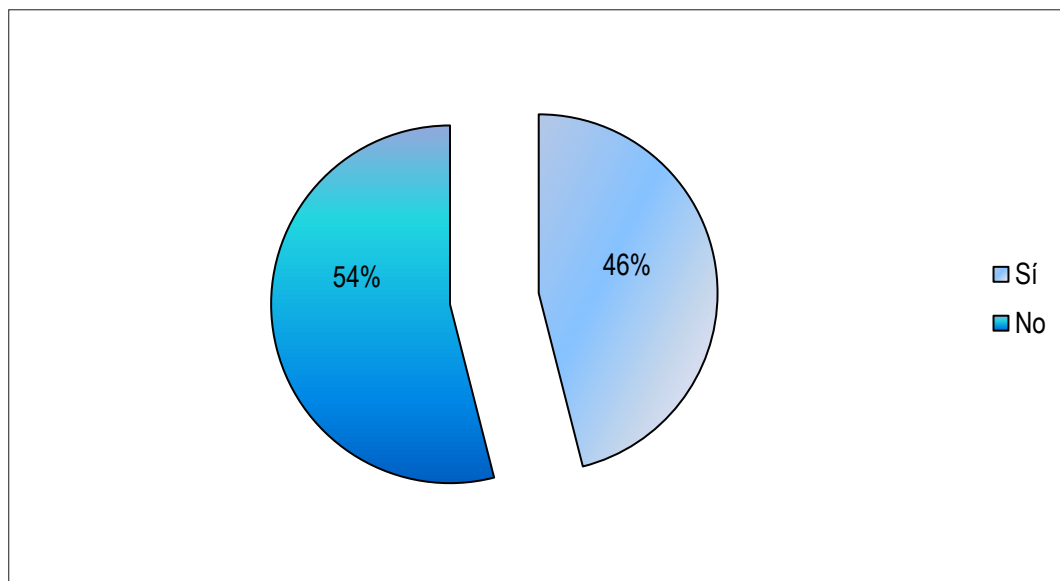
Por el tipo de actividad que la Organización No Gubernamental “Fe Alegría” realiza, los puestos administrativos y operativos se reparten el 78.00% de participación en la distribución de cargos laborales, esto debido a que su fuerte es el trabajo técnico-administrativo, es decir; la realización del trabajo de campo y la administración de proyectos . Y una mínima parte cuenta con puestos gerenciales.

2. PREGUNTAS ESPECÍFICAS

Pregunta N° 1 ¿Existe algún sistema de crecimiento laboral dentro de la organización?

Objetivo: determinar si se cuenta con crecimiento laboral para motivar al personal de la organización.

Respuesta	frecuencia	Porcentaje
Sí	29	46%
No	34	54%
Total	63	100%



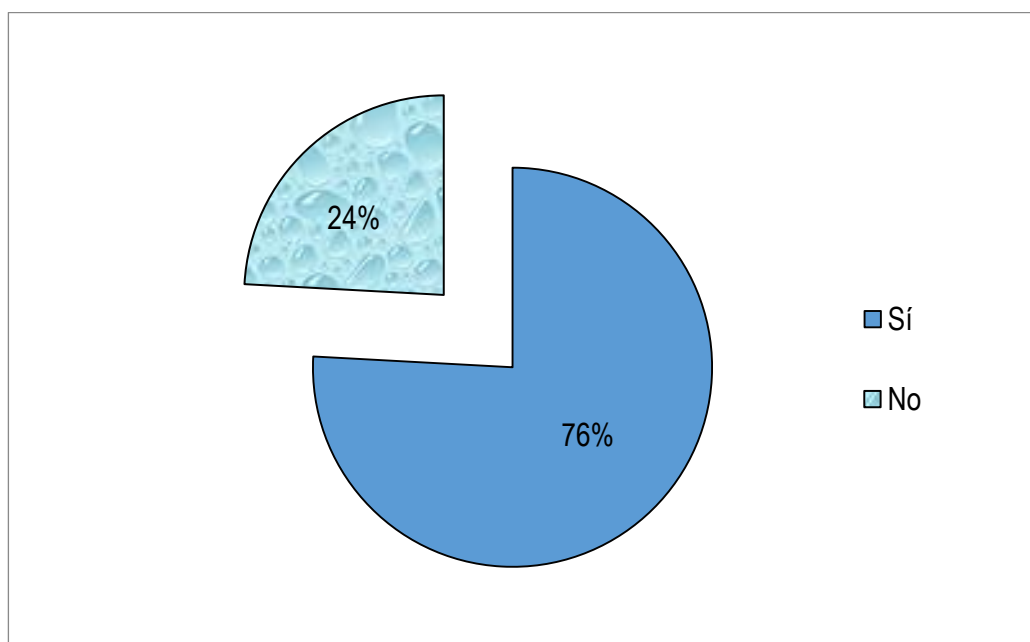
Interpretación:

Del total de empleados, la mayoría considera que dentro de la organización no existe un sistema de crecimiento laboral que los motive a realizar eficientemente sus actividades de trabajo.

Pregunta N° 2 Cuándo la organización requiere personal en los puestos de trabajo a los que usted puede optar, ¿Es usted tomado en cuenta en los procesos de selección para llenar esa vacante?

Objetivo: Identificar si la organización utiliza promoción interna para las plazas y si los empleados pueden participar en ellas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	22	76%
No	7	24%
Total	29	100%



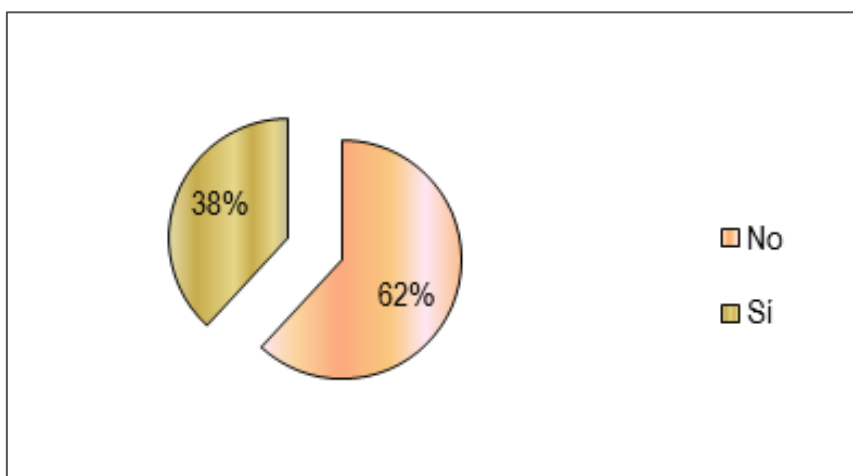
Interpretación:

Con la pregunta anterior se identificó que el 46% de los encuestados afirman que existe algún sistema de crecimiento laboral dentro de la organización, sin embargo con estos datos se verificó que muchos son tomados en cuenta cuando se quiere cubrir una plaza dentro de la organización lo cual contribuye al crecimiento laboral de los empleados.

Pregunta N° 3 ¿Considera usted que el salario que actualmente recibe, va de acuerdo a las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar si los empleados están de acuerdo con los salarios que reciben versus las actividades y funciones que realizan.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	24	38%
No	39	62%
Total	63	100%



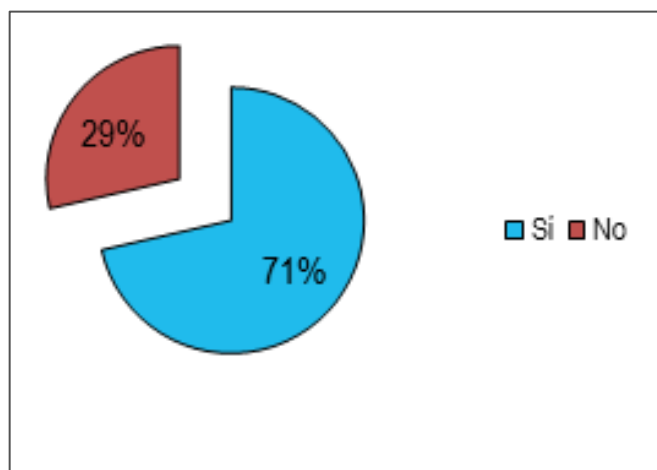
Interpretación:

Según los resultados obtenidos, la mayoría de los empleados de la organización consideran que el salario que reciben por el desempeño de sus funciones no está acorde a todas sus responsabilidades de su puesto de trabajo.

Pregunta N° 4 ¿Le han asignado nuevas responsabilidades en su puesto de trabajos?

Objetivo: Identificar si los puestos tienen nuevas responsabilidades y funciones

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	45	71%
No	18	29%
Total	63	100%



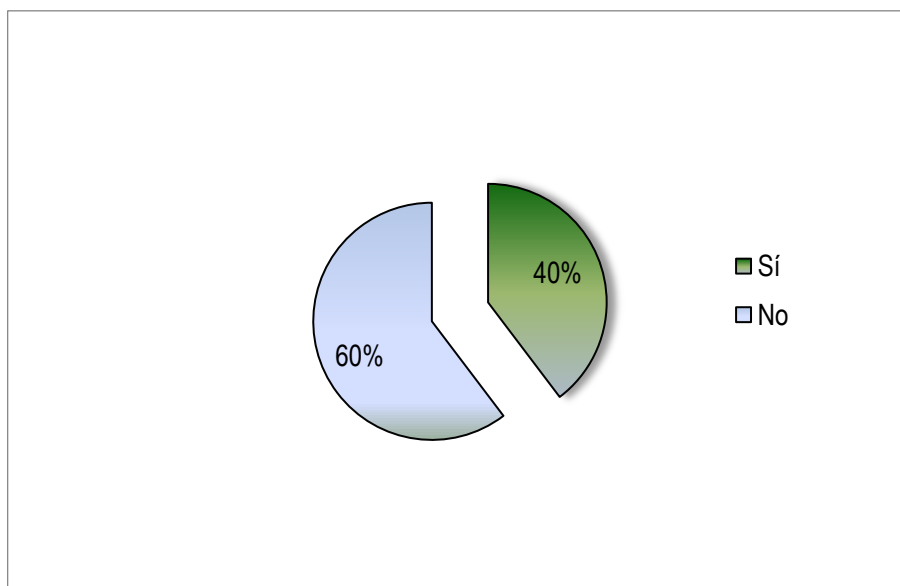
Interpretación:

Analizando los datos anteriores, se identificó que la mayor parte de las personas que laboran en la Organización No Gubernamental "Fe y Alegría" se les han asignado nuevas responsabilidades en su puesto de trabajo. Lo que se puede relacionar con la variable de insatisfacción al salario que recibe por el cargo desempeñado, agregando también que se les han asignado nuevas actividades por el mismo salario.

Pregunta N° 5 ¿Ha recibido un incremento salarial en el tiempo que tiene de laboral en la organización?

Objetivo: Determinar si la organización ha realizado aumentos salariales a los empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	25	40%
No	38	60%
Total	63	100%



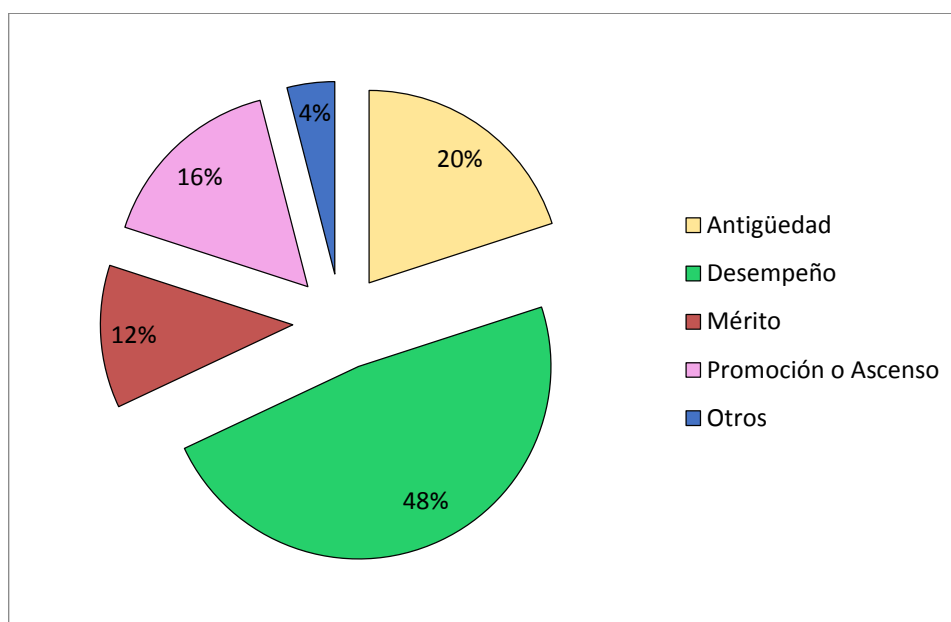
Interpretación:

De acuerdo a los resultados, no se han realizado incrementos salariales, es por ello que se determina según los datos del censo que hay una insatisfacción por parte de los empleados con relación al salario que reciben por el desarrollo de sus funciones. Cabe mencionar que se observa en la grafica un porcentaje significativo al cual ha recibido algún aumento de salario.

Pregunta N° 6 ¿Cuál es el criterio que usted considera se utiliza para aumentar salarios?

Objetivo: Determinar si los empleados conocen los parámetros realizar aumentos salariales

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Antigüedad	5	20%
Desempeño	12	48%
Mérito	3	12%
Promoción o Ascenso	4	16%
Otros	1	4%
Total	25	100%



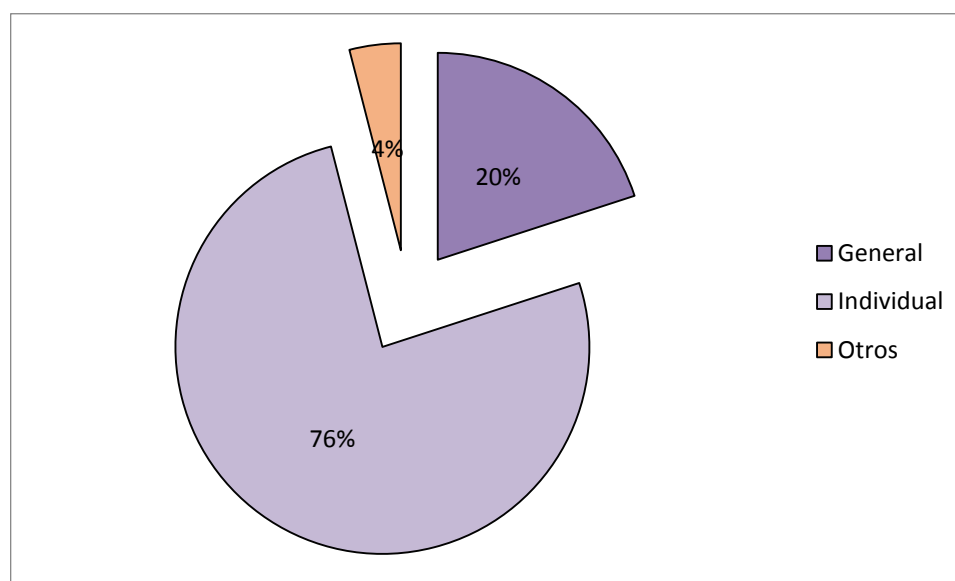
Interpretación:

De los empleados que si han recibido aumentos salariales, consideran que para realizar aumentos salariales la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” toman en cuenta el desempeño y la antigüedad que cada persona tiene dentro de la institución, razón por la cual la mayoría de los empleados no pueden acceder a un incremento salarial ya que en su mayor parte su personal de trabajo tienen cinco años o menos de laborar dentro de la Organización.

Pregunta N° 7 El otorgamiento de aumento de sueldo a los empleados se aplica en forma

Objetivo: Conocer como han sido otorgados los aumentos de salario a los empleados

Respuesta	Frecuencia	porcentaje
General	5	20%
Individual	19	76%
Otros	1	4%
Total	25	100%



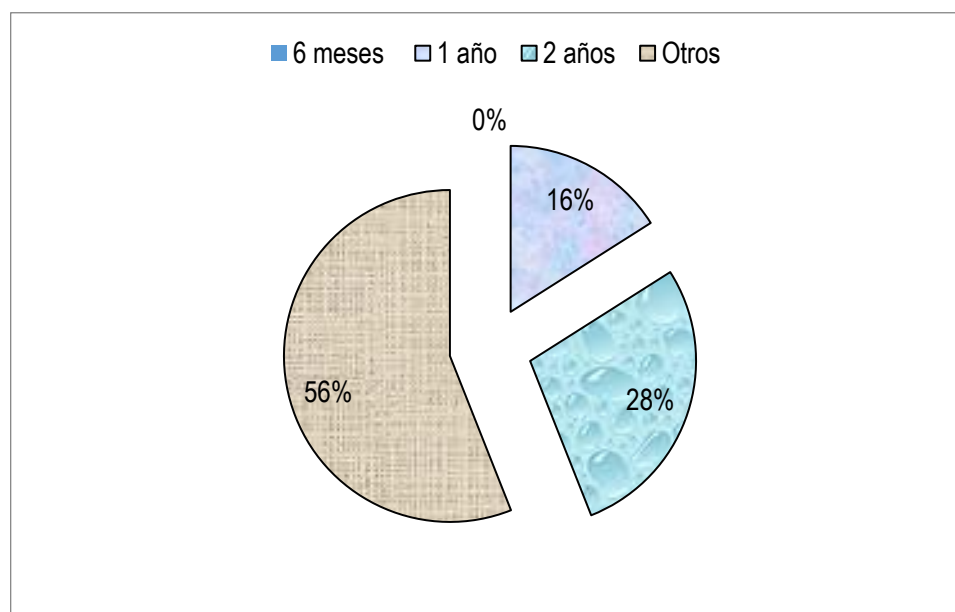
Comentario

Del total de personas que si han recibido aumentos salariales, la mayoría considera que estos se han realizado de forma individual, es decir, a cada persona se le otorga un monto diferente y tomando criterios variados para la toma de esta decisión. Razón por la cual no se puede hacer un incremento de salarios generalizado.

Pregunta N° 8 ¿Con que frecuencia realizan aumentos de salarios en la organización?

Objetivo: Identificar los periodos de tiempo con los que se realizan los aumentos salariales a los empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
6 meses	0	0,0%
1 año	4	16,0%
2 años	7	28,0%
Otros	14	56,0%
Total	25	100,0%



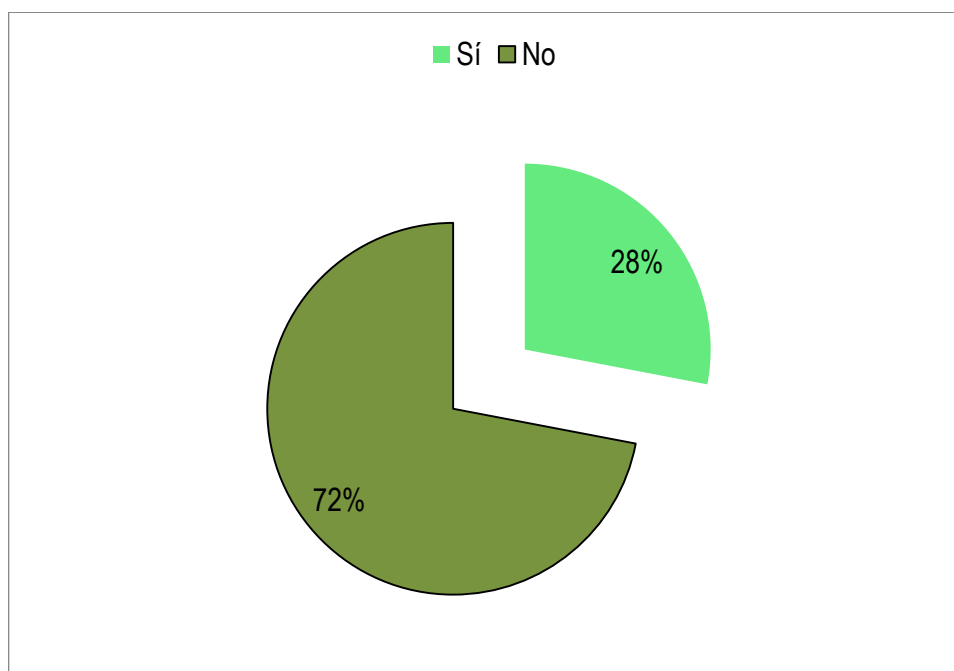
Interpretación:

Tomando como referencia el total de personas que han recibido aumentos salariales, la mayoría manifiesta que para recibir un aumento de salario se sobrepasan los dos años. Algunos de los empleado en su encuesta comentaron que desconocen el tiempo y otros que el periodo para un aumento era mayor a cuatro años (56.00% del total de empleados que han recibido incrementos salariales), esta situación se puede atribuir a los criterios que los empleados consideran que la Organización toma en cuenta para realizar los incrementos salariales como lo son la antigüedad y el desempeño de los empleados.

Pregunta N° 9 ¿Considera que los tiempos que la organización toma para hacer incrementos salariales son adecuados?

Objetivo: Determinar si los empleados están de acuerdo con el tiempo que la organización asigna para un aumento de salario

Respuesta	Frecuencia	porcentaje
Sí	7	28%
No	18	72%
Total	25	100%



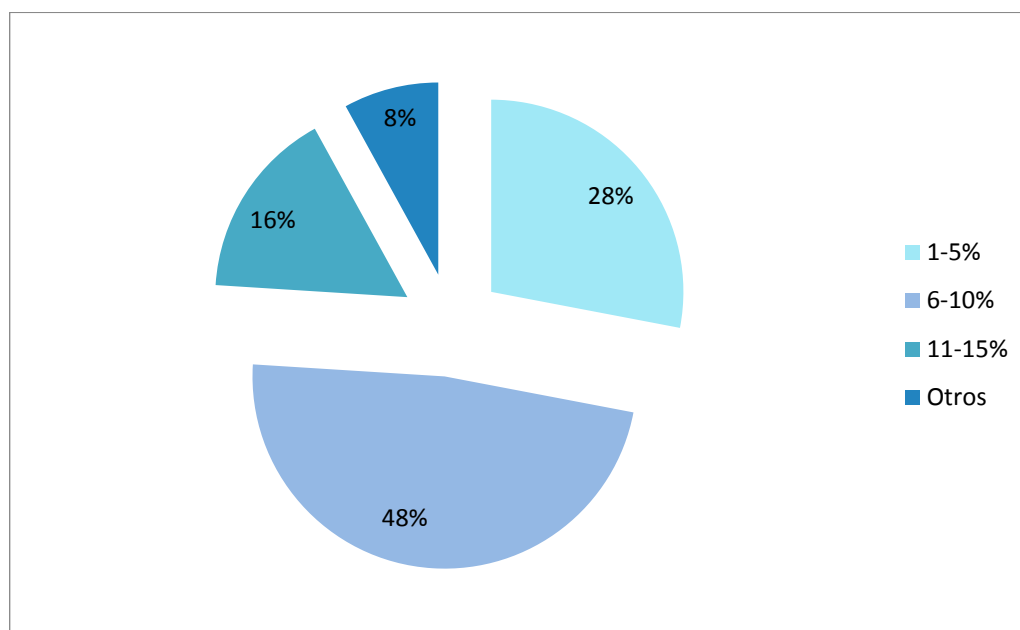
Interpretación:

De los empleados que si han recibido incrementos salariales que es el 40.00% del total. El 72.00% de este dicen que el periodo que la Organización toma en cuenta para otorgar incrementos salariales no es el adecuado ya que es de cuatro años o más según como lo exteriorizaron los empleados en la pregunta anterior.

Pregunta N° 10 Con respecto a su salario a que porcentaje corresponde el incremento salarial que usted recibió?

Objetivo: Consultar al personal cuanto fue el aumento salarial en términos porcentuales que recibió por parte de la organización

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1-5%	7	28%
6-10%	12	48%
11-15%	4	16%
Otros	2	8%
Total	25	100%



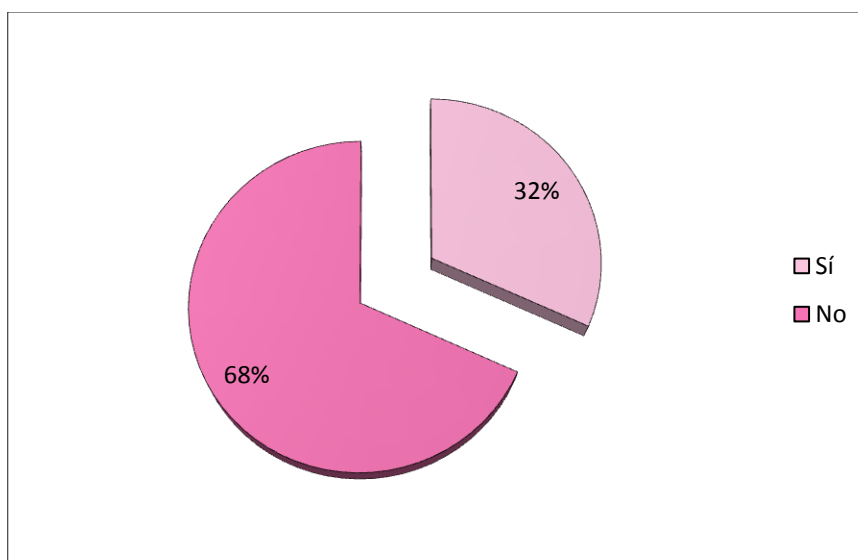
Interpretación:

De los empleados que si han recibido incrementos en su salario, el mayor porcentaje otorgado está en el rango del 6% al 10 con respecto al salario que devengan mensualmente.

Pregunta N° 11 ¿Existe algún tipo de sobresueldos, compensaciones, etc.? Si su respuesta es sí ¿de qué tipo?

Objetivo: Identificar cuanto conocen los empleados sobre las diferentes compensaciones que reciben de la organización.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	20	32%
No	43	68%
Total	63	100%



Interpretación:

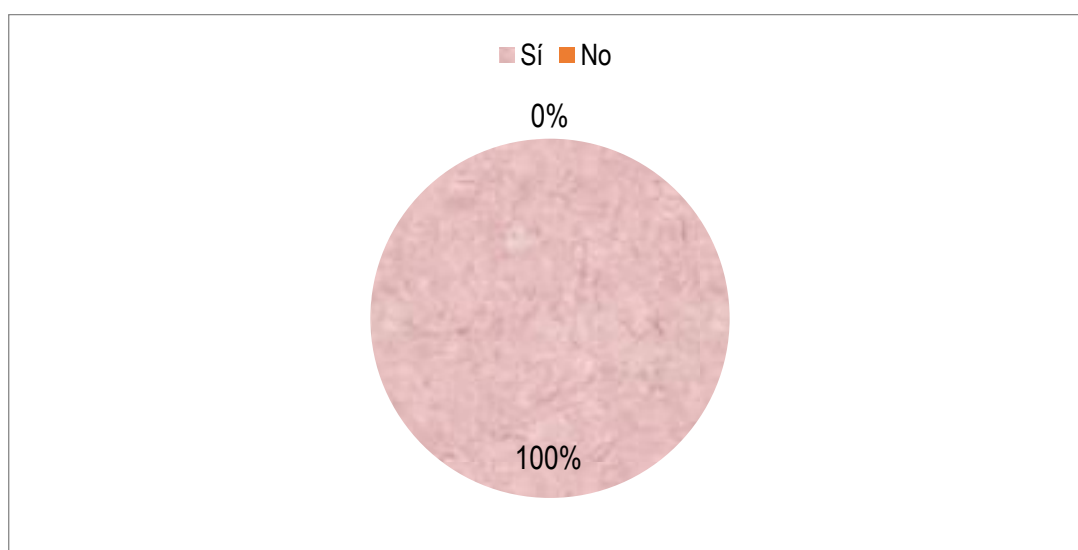
La mayor parte de empleados de la organización desconocen de las diferentes compensaciones que la institución les ofrece adicional a su salario, por la cual se vuelve necesario que se elabore e implemente una política salarial donde se establezcan las diferentes compensaciones que otorga la Organización y al mismo tiempo se les dé a conocer a los empleados.

De los empleados que conocen o han recibido las compensaciones manifiestan que se le otorga un bono por cumplimiento de proyectos y viáticos para transporte por trabajar fin de semanas.

Pregunta N° 12 ¿Reciben las prestaciones de ley aguinaldo vacaciones e indemnización?

Objetivo: Identificar si la organización da a los empleados las prestaciones de ley

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	63	100%
No	0	0%
Total	63	100%



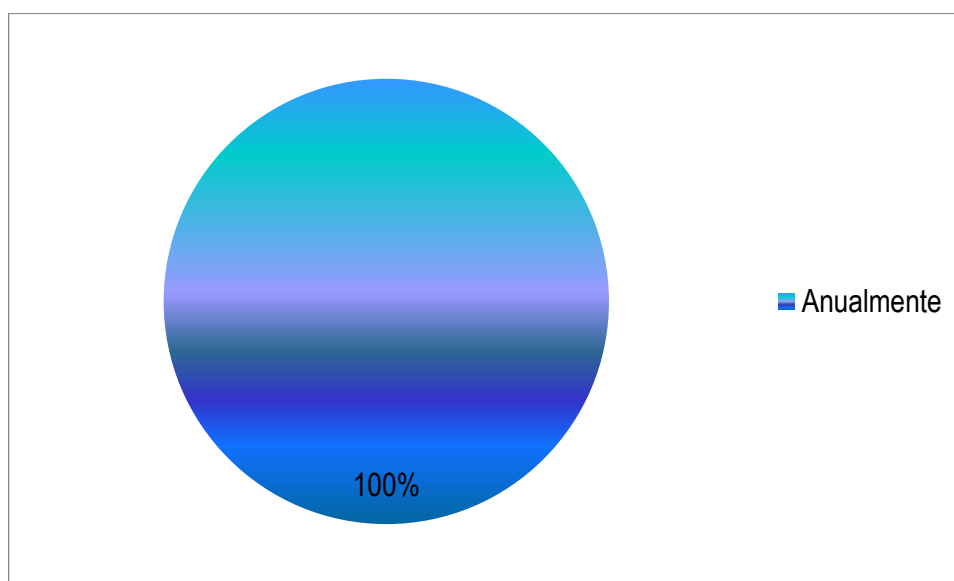
Interpretación:

El total de empleados coinciden y afirman que si reciben las prestaciones que por ley les corresponde, las cuales son pago por aguinaldo, vacación e indemnización la cual manifiestan que se les otorga anualmente.

Pregunta N° 13 ¿En cuanto a la periodicidad, de qué forma recibe usted la indemnización que por ley le corresponde?

Objetivo: Verificar si la organización cumple con el tiempo en dar la prestación de indemnización a los empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Anualmente	63	100%
Total	63	100%



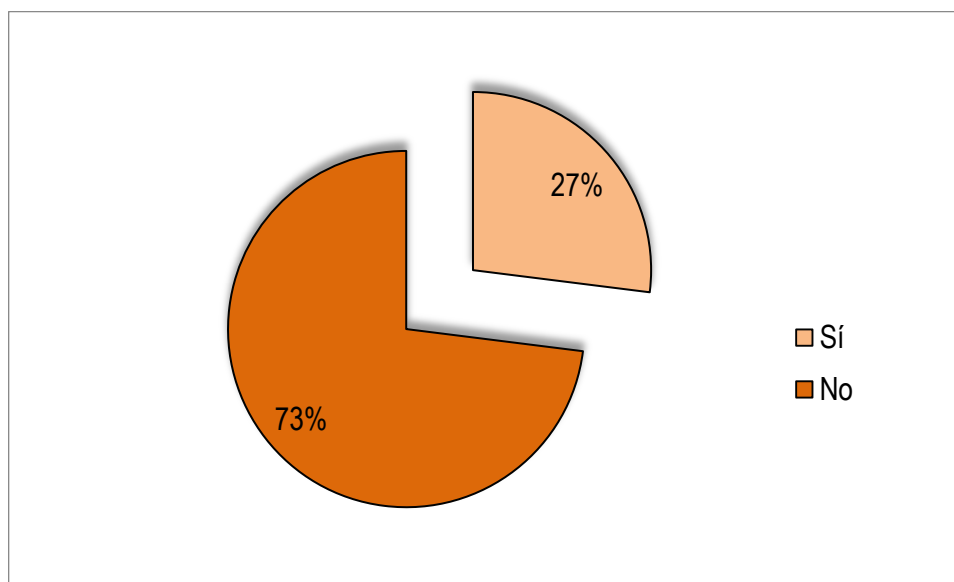
Interpretación

El total de empleados de la Organización No Gubernamental "Fe y Alegría" manifiestan y coinciden que la indemnización que por Ley les corresponde se les paga anualmente.

Pregunta N° 14 ¿Tiene conocimiento sobre todas la remuneraciones Indirectas proporcionada por la organización?

Objetivo: Identificar el grado de conocimiento que tienen los empleados por remuneraciones indirectas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	17	27%
No	46	73%
Total	63	100%



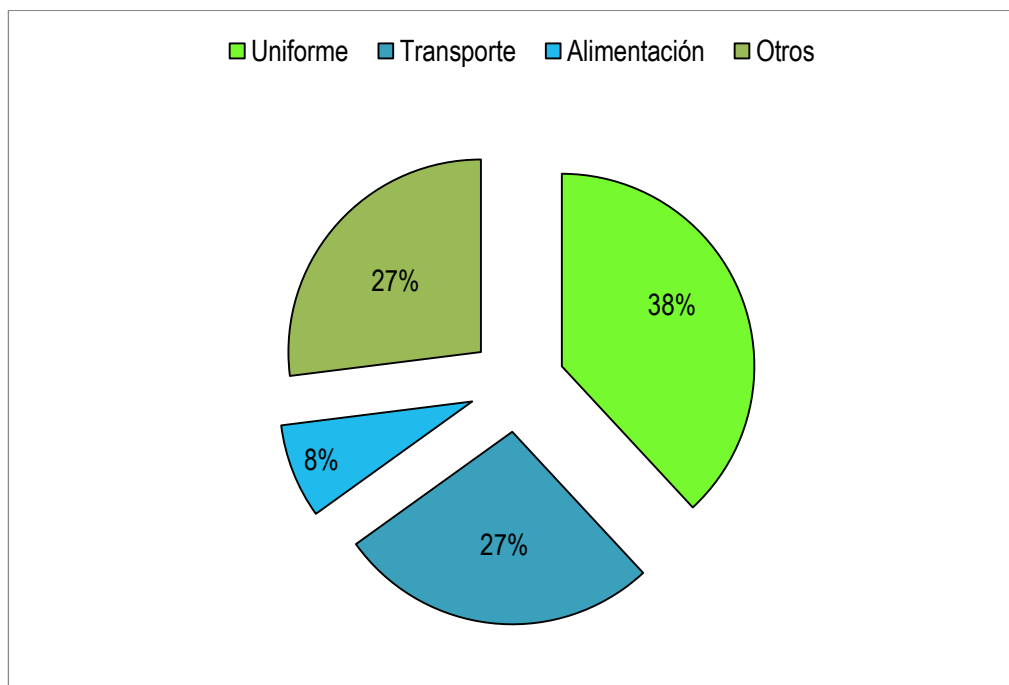
Interpretación:

La mayoría de los empleados desconocen cuáles son las remuneraciones indirecta que reciben por parte de la Organización no Gubernamental "Fe y alegría". Las cuales deben ser plasmadas en la política salarial que se debe implementar en la Organización y dar a conocer a todos los empleados para tengan conocimiento de las que se les otorga y de las que no se les brinda.

Pregunta N° 15 ¿Qué prestaciones indirectas brinda la organización?

Objetivo: Determinar que prestaciones indirectas que recibe el empleado por parte de la organización.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Uniforme	24	38%
Transporte	17	27%
Alimentación	5	8%
Otros	17	27%
Total	63	100%



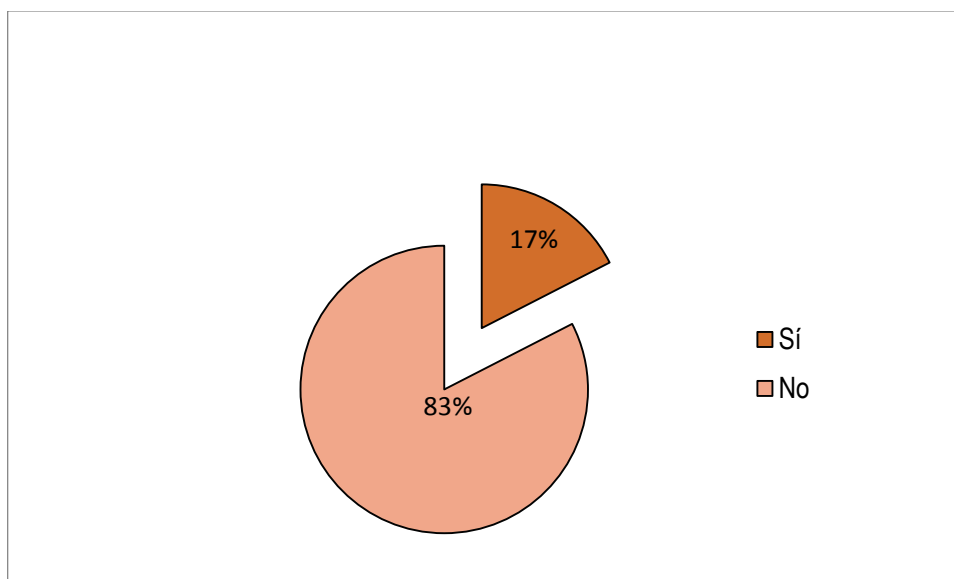
Interpretación:

Según los datos obtenidos del censo realizado a la organización, se determinó que entre las prestaciones que más reciben los empleados son los uniformes y el pago del transporte, también argumentaron tener una prestación indirecta como un seguro de vida. Se demuestra que si hay diferentes prestaciones indirectas que beneficia a los trabajadores. Lo que se vuelve necesario es dar a conocerlas para que estén al tanto de lo que la Organización les brinda adicional al salario.

Pregunta N° 16 ¿ Tiene conocimiento si en la organización existen políticas salariales?

Objetivo: Verificar si los empleados están enterados si la organización posee una política salarial

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	11	17%
No	52	83%
Total	63	100%

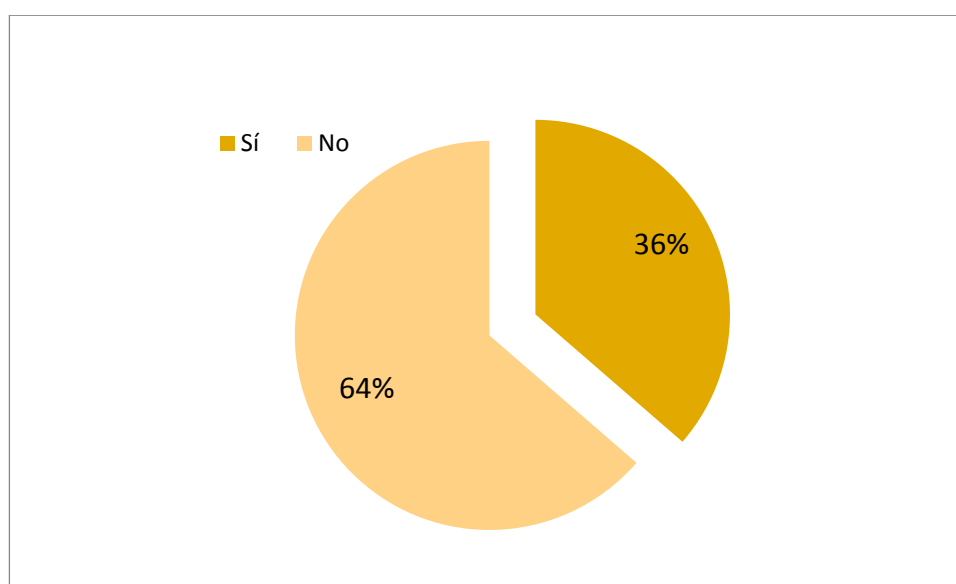
*Interpretación:*

Con el censo se verificó que los empleados desconocen si en la Organización existen las políticas salariales ya que el 83.00% de estos manifestaron no conocer la existencia de dichas políticas, por lo cual se vuelve necesario la elaboración de las políticas salariales.

Pregunta N° 17 ¿Conoce usted las políticas salariales de la organización?

Objetivo: Identificar si la organización tiene una política salarial establecida

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	36%
No	7	64%
Total	11	100%



Interpretación:

Del total de empleados que si saben que existen políticas salariales, la mayor parte manifiesta que no las conocen. Por ello que se identificó que los empleados no comprenden el significado de políticas salariales

Pregunta N° 18 ¿Cuál es la política salarial que conoce?

Objetivo: determinar cuál es la política que conocen los empleados de la organización No Gubernamental Fe y Alegría

Interpretación:

Los empleados que tienen algún conocimiento de políticas salariales manifestaron que existen algunas escalas salariales pero que esta no es aplicada a la totalidad de los trabajadores. Otros asocian la política con aumentos por desempeños de trabajo, y antigüedad. Sin embargo también manifiestan que la política salarial se relaciona con fechas de pago y que si existen aumentos para uno debe ser este generalizado.

Un dato muy importante que se encontró es que en el año 2009 se creó una propuesta de política pero que esta no se implementó.

Pregunta N° 19 A su criterio ¿qué beneficios de traería la creación de políticas salariales dentro de la organización?

Objetivo: Conocer la importancia que tiene las políticas salariales para los empleados.

Interpretación:

La mayoría de los empleados manifiesta que las políticas salariales le beneficiara en:

- Valorar el recurso humano.
- Mejor clima laboral.
- Estabilidad laboral.
- Obtener mejores puestos de trabajo
- Mayores ingresos salariales y superación. Mejores salarios
- Motivación y entusiasmo.

E. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO SOBRE LA VALORACIÓN DE PUESTOS Y POLITICAS SALARIALES

La Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”, no cuenta con un método de valoración de puestos, que le permita asignar niveles salariales de acuerdo a antigüedad y desarrollo profesional de sus empleados situación que fue manifestada por el Administrador General de la Organización. (Guía de entrevista al Administrador General – Pregunta 11 Anexo 3).

Sin embargo, con la entrevista realizada a los Directores de los diferentes centros de formación de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” nos manifestaron que aunque no cuentan con un método de valoración de puestos en la organización se realiza una evaluación del desempeño, evaluando en ambas vías de arriba hacia abajo y viceversa, es decir; Jefe – Subalterno y Subalterno – Jefe, con esto las personas aspiran a lograr incentivos salariales. Situación que fue corroborada por el Administrador General agregando que dicha evaluación no tiene ninguna implicación económica ni sancionatoria, ya que si mejoro o no de acuerdo a las observaciones obtenidas en su evaluación su salario y condición laboral sigue siendo la misma”.

Cabe mencionar que se determinó en las entrevistas realizadas a los Directores que tienden a confundir los términos sobre evaluación del desempeño y valoración de puestos. (Guía de entrevista a los Directores de los centros de formación – pregunta 3 Anexo 4).

El Administrador General indica que la asignación de los salarios se realiza de forma única, es decir no existe una diferenciación de salarios, ya sea por antigüedad, desempeño o valoración de puestos. Ejemplo dos empleados que ocupan el mismo puesto de trabajo tienen el mismo salario independientemente que uno de ellos ha laborando en la organización 5 años y el otro empleado este recientemente contratado, en la organización se asignan salarios a los puesto de trabajo sin existir ni un mínimo ni tampoco un máximo, lo cual se vuelve desfavorable para la organización, ya que no se

tiene un incentivo para que sus empleados se desempeñen de la mejor manera posible, lo que se considera que afecta los intereses de la organización en materia de recurso humano. (Guía de entrevista al Administrador General – pregunta 10 Anexo 3).

Los directores comentan que un método de valoración ayudaría a mejorar la eficiencia de los empleados de la organización y que por este medio se evaluaría de forma objetiva si están cumpliendo con los requerimientos institucionales. (Guía de entrevista a los Directores de los centros de formación – pregunta 3 Anexo 4).

Los Directores y el Administrador de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” se muestran motivados por el desarrollo de la investigación ya que, mediante la implementación de un método de valoración de puestos se espera diversos cambios ya que este contribuirá a la elaboración de políticas salariales que se puedan implementar dentro de la organización.

De acuerdo en entrevista realizada al Administrador General dio a conocer que para realizar la asignación de los salarios a los trabajadores se hace por medio del salario único, el Administrador manifiesta no debería de ser así, esto implica que no se hace ninguna diferencia por dos personas que desempeñen el mismo cargo, por ejemplo una persona puede entrar como contador o director y su salario será el mismo que los empleados que ya ocupan ese cargo, así estos últimos tengan cinco años o más de laborar para la organización, es importante hacer una asignación de salarios justa y objetiva, la organización carece de una política salarial, la cual facilitaría reconocer el desarrollo profesional de sus empleados. (Guía de entrevista al Administrador General – pregunta 10 Anexo 3).

Según comento el Administrador de la Organización desde el año 2005 no se ha realizado un aumento salarial como tal, y dichos aumentos se otorgaron a puestos específicos, no abarco a todo el personal solo fueron para mandos de dirección.

Sin embargo en el año 2012 se realizaron ajustes pero no regidos bajo una política salarial, se han elaborado por mutuo acuerdo entre empleado y trabajador y se dieron

en forma individual por cumplimiento de proyectos, buen desempeño, antigüedad entre otros. Por ejemplo: empleados que empezaron estudiando se gradúan, esto conlleva a incrementos pero no existe una política para ello son aumentos muy discrecionales.

El Administrador General indica que los parámetros que se toman en cuenta para realizar los ajustes son por reconocimiento, antigüedad o estatus profesional. (Guía de entrevista al Administrador General – pregunta 3 Anexo 4).

Los directores de los centros de formación comentan que se han realizado ajustes salariales, por antigüedad pero es en oficina central donde toman las decisiones para realizar los ajustes. (Guía de preguntas a los Directores de los centros de formación – Preguntas 6 y Anexo 4).

La Organización tampoco cuenta con una política salarial que le permita establecer de forma ordenada y de acuerdo a resultados mejorar el nivel salarial de sus empleados y plasmar los diferentes beneficios que se les otorga a estos, y que de esta manera los empleados tengan conocimiento de las prestaciones indirectas que se les brinda. (Guía de entrevista al Administrador General – pregunta 2 Anexo 3).

Muchos de los empleados se acercan a los directores de los centros para expresarle que tienen mayores necesidades económicas, y con frecuencia pregunta cuando se tendrá aumento en los salarios. (Guía de entrevista a los Directores de los centros de formación – Pregunta 5 Anexo 4).

Con el resultado que se obtuvo en la investigación de campo que se realizó a la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” se pudo obtener los siguientes datos:

Los empleados manifiestan que no tienen conocimientos si en la organización existen políticas salariales ya que el 83.00% de estos desconocen de ellas y solo un 17.00% tienen conocimiento de dichas políticas (Encuesta realizada – pregunta 16 pág.75) De los empleados que tienen conocimiento de las políticas salariales un 64.00%

corresponde a siete empleados que no conoce las políticas de la organización y solamente un 36.00% dicen conocerla. (Encuesta realizada –pregunta 17 pág.76).

Los empleados definen como política la existencia de algunas escalas salariales pero que esta no es aplicada a la totalidad de los trabajadores. Otros asocian la política con aumentos por desempeños de trabajo, y antigüedad. Sin embargo también manifiestan que la política salarial se relaciona con fechas de pago la cual debe ser en días hábiles y que si existe aumentos para unos empleados debe ser este generalizado. Según los encuestados las políticas salariales los beneficiarían en muchos aspecto como los son económicos, motivacionales, aspirar a mejores puestos, obtener mayores ingresos, estabilidad laborar, entre otros. (Encuesta realizada – Pregunta 18 y 19 pág. 77 Y 78)

En la encuesta que se realizó al personal se identificó que un 62% del total de los empleados no están de acuerdo con el salario que reciben (Encuesta realizada – Pregunta 3 pág.62), esto se puede atribuir también a que, un 71.00% del total de los encuestados afirmaron que se les han otorgado más funciones y responsabilidades en sus puestos sin tener una retribución económica para ello. (Encuesta realizada – pregunta 4 pág.63)

La encuesta también nos demostró que de todo el personal de la organización solo un 40.00% ha recibido incrementos salariales, en todo el tiempo que tienen de laborar para la organización, pero más que aumentos estos ha sido ajustes a sus salarios y un 60.00% manifestó que la organización no les ha otorgado incremento salarial. (Encuesta realizada – pregunta 5 pág. 64) lo cual se le puede atribuir a que la Organización toma en cuenta la antigüedad para realizar estos ajustes y en dicha Organización existe una alta rotación de empleados ya que la mayor parte de empleados tienen cinco años o menos de laborar dentro de esta y lo externado por los empleados es que el tiempo que se toma para realizar estos incremento o ajustes a los salarios es de cuatro años o más.

Los empleados que si han recibido un aumento manifestaron en la encuesta que los parámetros que más se toman en cuentan para realizar estos aumentos son el

desempeño laboral con un 48% y la antigüedad con un 20.00%, las promociones solo con un 14.00% Y algunos empleados comentaron que se toman en cuenta también el cumplimiento de proyectos. (Encuesta realizada – pregunta 6 pág.66)

En cuanto a las promociones se puede relacionar que la organización no cuenta con un sistema de crecimiento laboral para los empleados, ya que en la encuesta, ellos manifiestan en un 54.00% la falta de este, sin embargo un 46.00% afirma que si (Encuesta realizada – pregunta 1 pág.60)

De los empleados que afirman tener un sistema de crecimiento laboral en su mayoría son tomados en cuenta en los procesos de selección para llevar plazas, esto es muy importante, motiva al empleado y tiene acceso a obtener mejores puestos de trabajo y con ello un mejor salario. (Encuesta realizada – pregunta 2 pág.61)

Un 76.00% de los encuestados afirman que los aumentos realizados han sido de forma individual y no se han generalizado, y el tiempo que la organización ha considerado para dar estos aumentos según los empleados es de cuatro años y como segundo lugar tardan dos años, los empleados consideran que estos tiempos no son los adecuados para realizar aumentos. (Encuesta realizada – pregunta 7,8 y 9 pág.66.67 y 68)

1. Sostenibilidad de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”

La sostenibilidad del personal depende en un 90.00% de fondos propios esto es mediante la venta de servicios a INSAFORP. Este plantea o demanda ciertos cursos de vocación técnica y Fe Alegría se convierte en una institución que ejecuta esos cursos y por cada curso se recibe un monto y eso genera ingresos aquí se costea el salario de las personas que ejecutan los cursos.

Orientado hacia proyecto: un proyecto viene destinado para poder soportar la carga de dos o tres personas, estas personas obedecen exclusivamente al tiempo de duración del proyecto. El proyecto cubre su salario. Alguno de sus financiadores externos USAID (Estados Unidos), ALBOAN (España), Entre cultura Fe y Alegría (España), Fundación MAPFRE (España).

Fuentes para mantener las actividades de la organización: se cuenta con una unidad de imagen y procura de fondos, la cual busca ingresos propios para la institución y que permita sostenimiento de algunos proyectos. Por ejemplo si se quiere remodelar algunas partes de centros como techos, puertas entre otro ahí entra esta unidad la cual recibe fondos no solo en dinero sino que también en especie por ejemplo pintura, cemento entre otros. (Guía de entrevista al Administrador General – pregunta 8 Anexo 3)

Tomando en cuenta dicha situación consideramos que es posible y permisible diseñar una política salarial, que posibilite incrementos salariales a los empleados de la organización a través de la valoración de puestos, estableciendo factores medibles para evaluar cada cierto tiempo al personal y de acuerdo al resultado obtenido de dicha evaluación considerar los incrementos salariales

2. Salarios

Los rangos máximos y mínimos que posee la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” son \$1,200 el máximo y \$245 el mínimo. (Guía de entrevista al Administrador General – pregunta 1 Anexo 3)

Según los directores las condiciones salariales son adecuadas pero se podrían tener condiciones mejores de salarios (Guía de entrevista realizada a los Directores de los centros de formación – pregunta 3 Anexo 4)

Según la encuesta los empleados manifiestan que los salarios que reciben se encuentra en el rango de \$450.00 y \$600.00 que corresponde al 33% de los encuestados, estos salarios están por arriba del salario mínimo en el país (Encuesta realizada – Datos generales pág.57)

3. Prestaciones directas e Indirectas

Los directores consideran que las prestaciones que reciben los empleados de la organización son muy buenas, entre ellas se encuentran uniformes, los cuales son

camisetas, transporte entre otros. (Guía de entrevista realizada a los Directores de los centros de formación – pregunta 8 Anexo 4)

Las prestaciones que se otorgan son transporte, esto por trabajar fin de semanas, o cuando se tienen que movilizar a los diferentes centros de formación, Uniformes, son camisetas que se les brinda y los empleados las pueden utilizar cualquier día de la semana, no hay una restricción que solo la usen un día en específico, poseen también un seguro de vida, pero este es otorgado a los empleados que tienen más de un año laborando.

La encuesta demostró que muchos de los trabajadores no conocen cuales son las prestaciones indirecta que brinda la organización, solo un 27.00% identifican estas prestaciones, el 53.00% no consideran que aportan en su salario, porque la organización brinda transporte, uniformes las cuales son camiseta y seguro de vida a empleados con más de un año de laborar, algunos empleados manifestaron que se les brinda alimentación (Encuesta realizada – preguntas 14 y 15 pág.73 y 74)

Los trabajadores también reciben vacaciones, aguinaldo e indemnización, estas cada año en la encuesta el 100% de los trabajadores identificaron se les otorga. (Encuesta realizada – preguntas 12 y 13 pág.71 y72).

La encuesta demostró que un 68% de los trabajadores afirman que no tiene sobresueldos, sin embargo un 32.00% identificó que si se les brinda sobresueldos entre los que mencionaron bonificaciones, las cuales se otorgan por cumplir la totalidad de proyectos asignados. (Encuesta realizada – pregunta 11 pág.70).

Una política salarial sólida que se comunica al personal y es comprendida por este ayudará a la organización a establecer un mayor grado de equidad entre sus miembros y les ayudara a lograr una mejor planificación y asignación de los recursos.

El objetivo principal de contar con una política salarial es ofrecer una remuneración equilibrada, constante y equilibrar a que realicen mucho mejor su trabajo.

Se verifico que la organización carece de un sistema de valoración de puestos al igual de políticas salariales, tanto el Administrador, directores y todo el personal está motivado con el trabajo de investigación que se está desarrollando.

F. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Alcances

- a. Se contó con el apoyo del Administrador General de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” quien brindo información de mucha importancia para la investigación.
- b. La organización No Gubernamental estuvo motivada con el tema de investigación.
- c. Las instalaciones de las sedes eran accesibles para poder llevar a cabo la investigación de campo

2. Limitaciones

- a. Fue un poco difícil poder encuestar a los trabajadores por el tiempo que ellos tenían y además se encontraban en diferentes departamentos de El Salvador
- b. Las visitas a las diferentes sedes de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” Fueron programadas por el Administrador General con una semana de anticipación y se estaban sujeto al día que él podía.
- c. Falta de tiempo del Administrador General por motivos laborales.

G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- a. La Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” carece de un método de valoración de puestos que le permita mantener actualizada la valuación de cada uno de los puestos, ya que la mayoría de empleados se muestran insatisfechos con la asignación de nuevas responsabilidades y la no retribución económica por estas.

b. Carecen de una política salarial la cual también contribuiría a la sistematización del manejo y administración de los salarios que a su vez propiciaría de forma objetiva y efectiva la asignación adecuada de salarios de acuerdo a responsabilidades, desempeño, tiempo de trabajo, etc.

c. Debido a la carencia de una política salarial los empleados se muestran insatisfechos tanto en el cúmulo de responsabilidades nuevas como la asignación de salarios ya que estos consideran que no va acorde a la carga laboral que el puesto de trabajo representa.

d. La organización cuenta con un sistema de evaluación del desempeño, mas sin embargo no es tomada en cuenta en las decisiones que se toman en relación a su recurso humano por lo que se puede decir que dicha evaluación no tiene ningún valor dentro de la organización.

2. Recomendaciones

a. Implementar un método de valuación por puntos para que permita a la Organización fijar las bases en la administración de salarios y al mismo estructurar una revisión periódica de estos.

b. Elaborar una política salarial que permita establecer los parámetros necesarios que facilitarían la asignación adecuada de los salarios y el sistema de compensaciones.

c. Dar a conocer a los empleados una vez elaborada la política salarial el funcionamiento de dicha política mediante el plan de implementación que se propone en el capítulo tres, a fin de informarles el objeto y propósito de su implementación así como también los beneficios que a ellos podría proporcionarles.

d. El desempeño de una organización depende en mucho del desempeño de su personal. Para que pueda determinarse la contribución de cada individuo a la organización, es necesario tener en cuenta un programa de evaluación del desempeño y de esta manera los empleados de la organización mejoren su rendimiento y al mismo tiempo contribuir al incremento de satisfacción de su capital

humano ya que las personas que cumplan con los requerimientos organizacionales se les permitirán optar a incentivos o premios por parte de la organización.

CAPÍTULO III PROPUESTA TÉCNICA SOBRE VALORACIÓN DE PUESTOS POR EL MÉTODO DE PUNTOS Y ELABORACIÓN DE POLÍTICAS SALARIALES EN BENEFICIO ECONÓMICO PARA LOS TRABAJADORES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL “FE Y ALEGRÍA”.

A. OBJETIVOS

1. General

Diseñar un método de valoración de puestos que permita la elaboración de una política salarial para contribuir a una buena administración de salarios en la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”.

2. Específicos

- a. Realizar un método de valoración de puestos por puntos que mantenga actualizada la valuación de cada uno de esto y de esta manera lograr que las remuneraciones guarden una distancia relativa proporcional al valor de los puestos correspondientes.
- b. Elaborar una política salarial que le facilite la buena administración de salarios y sistema de compensaciones.

B. IMPORTANCIA

El presente capítulo se considera importante debido a que se realizará un método de valoración de puntos en el cual se hará uso del manual de análisis y descripción de puestos de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” para determinar la información necesaria acerca de los requisitos que el cargo exige de su ocupante y de esta manera determinar el valor de cada puesto de trabajo en relación con otros; en términos de su esfuerzo, responsabilidad, factores intelectivos. Y de esta manera

establecer una estructura salarial en los mismos, que permita al mismo tiempo mantener actualizado el valor de cada uno de los puestos.

La elaboración del método de valoración por puntos contribuirá al establecimiento de políticas salariales ya que proporcionará una escala salarial para cada puesto de trabajo, al mismo tiempo se establecerán las políticas generales para todos los empleados y los parámetros necesarios para el sistema de compensaciones e incrementos salariales que se realizará de forma objetiva.

C. PROCESO DE VALORACIÓN DE PUESTOS: MÉTODO DE PUNTOS

1. Determinación del comité de valoración o valuator de puestos.

En este proceso fue necesario contar con un comité de valoración de puestos, quienes por tener conocimiento del contenido de los puestos, estuvieron en la capacidad de aportar información útil al valuator y tomar decisiones de importancia.

Se ha determinado que las personas que constituirán el comité de evaluación para el método de evaluación de puntos serán:

- a. Director General
- b. Administrador General.
- c. Director/a de Centros de Formación

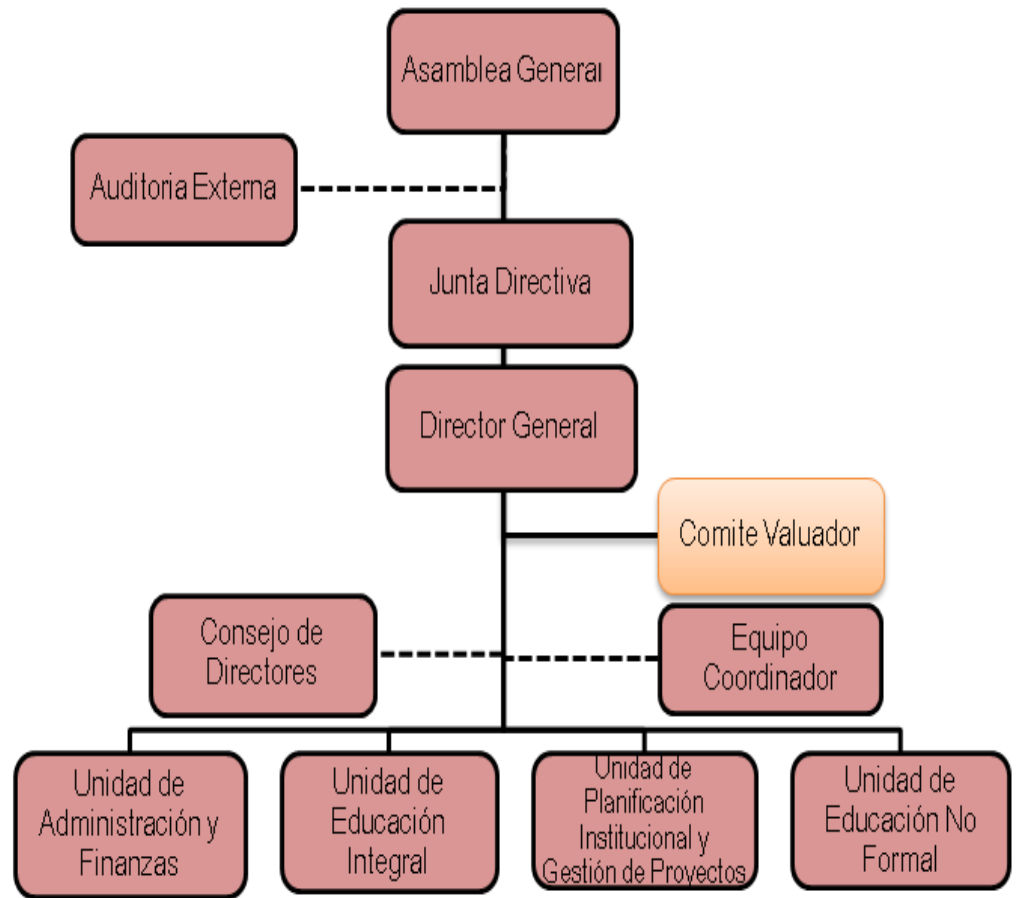
Este comité es formal, y de staff el cual será de carácter permanente.




Funciones del comité:

Valuar una vez al año cada puesto de trabajo a fin de mantener actualizado la información de cada puesto de trabajo.

Dentro del organigrama se propone reflejar el comité de la siguiente manera:

Organigrama “Fe y Alegría.”



SIMBOLOGÍA	
	Departamentos
	Línea de relación funcional
	Línea de relación staff

Elaboro: Administración General
 Año: 2010
 Reviso: Junta Directiva Año 2010

2. Ponderación de los factores y subfactores de evaluación.

En el siguiente cuadro se muestran los factores y subfactores que se ocuparán para evaluar cada puesto de trabajo con la respectiva ponderación de cada uno de ellos.

La ponderación de los factores de evaluación se hace de acuerdo con su importancia relativa. Se le asigna un porcentaje cuya suma constituye el 100%

Organización NO Gubernamental “Fe y Alegría.” Ponderación de factores.



Tabla12 : Ponderación de Factores

	Factor	Puntaje%
1	FACTORES INTELECTIVOS	50%
	Educación formal	30%
	Experiencia y entrenamiento	15%
	Iniciativa y creatividad	5%
2	FACTORES ORGANIZACIONALES: RESPONSABILIDAD	30%
	Responsabilidad por supervisión de personal	10%
	Responsabilidad por manejo de información confidencial	10%
3	FACTORES DE ESFUERZO	10%
	Esfuerzo mental	7%
	Esfuerzo físico	3%
4	FACTORES CONDICIONES DE TRABAJO	10%
	Riesgos en el ambiente físico de trabajo	10%
	TOTAL:	100%

Fuente (Equipo de investigación)

Montaje de la escala de puntos.

Para el montaje de la escala de puntos se hará con la distribución de puntos en progresión aritmética, el cual se obtiene sumando a un número, sucesivamente, una misma cantidad. Cabe recalcar que la cantidad que se suma es el mismo peso.

3. Manual de valuación de puestos.

Se presenta a continuación el manual de valuación de puestos con sus respectivos puntos y grados, el cual será utilizado al momento de valorar los puestos tipos

a. Educación formal

Este factor mide el nivel de conocimientos teóricos adquiridos en programas de educación formal, que debe poseer el ocupante del puesto para desempeñar satisfactoriamente las funciones del puesto de trabajo que se valora. Se refiere al nivel educativo que el puesto requiere y Nunca a la educación que de hecho posea el que ocupa el puesto.

Puntos	Grado	Descripción
30	A	Requiere estudios completos a nivel de Tercer ciclo (novenos grado)
60	B	Requiere título de bachillerato, Secretariado Comercial, Contador o estudios técnicos a nivel de Bachillerato
90	C	Título de técnico Especializado o estudios equivalentes de tercer año de una carrera Universitaria
120	D	Graduado Universitario de una carrera profesional
150	E	Estudios de post-grado a nivel de Maestría

b. Experiencia y entrenamiento

El período de tiempo promedio necesario para que un empleado adquiriera la habilidad y práctica necesaria para desempeñar satisfactoriamente las funciones del puesto.

Puntos	Grado	Experiencia requerida
15	A	De uno a dos año
30	B	De dos a tres años
45	C	De tres años a cuatro años
60	D	De 5 años en adelante

c. Iniciativa y creatividad

Este factor valora la capacidad requerida del puesto para obrar con mayor o menor independencia al tomar determinación, planear, analizar o escoger entre varias alternativas.

Puntos	Grado	Descripción
5	A	No requiere creatividad e iniciativa
10	B	Ocasionalmente requiere creatividad e iniciativa
15	C	Frecuentemente requiere creatividad e iniciativa
20	D	Permanentemente requiere creatividad e iniciativa

d. Responsabilidad por supervisión de personas

Responsabilidad que el puesto tiene por la cantidad de personas que se tiene bajo su cargo.

Puntos	Grado	Descripción
10	A	De una a cuatro personas
20	B	De cinco a ocho personas
30	C	De nueve personas en adelante

e. Responsabilidad por manejo de información confidencial

Mide la responsabilidad exigida al ocupante del cargo de no divulgar información sobre datos que conozca por razón de sus funciones. Se ha de considerar el tipo de información que conozca y el perjuicio o conflicto tanto interno como externo que su difusión pueda causar a la organización.

Puntos	Grado	Descripción
10	A	Acceso no autorizado a ninguna información confidencial
20	B	Acceso restringido a información confidencial, cuyo descubrimiento sería de poca importancia
30	C	Acceso ocasional a información confidencial, cuyo descubrimiento podría ocasionar conflictos internos o externos en la organización.
40	D	Accesos frecuentes a información confidencial, cuyo descubrimiento podría ocasionar conflictos internos o externos en la Organización.

f. Responsabilidad por manejo de dinero, equipo, materiales, herramientas

Responsabilidad asumida por el ocupante del puesto de acuerdo a los montos que se manejan. Dichos montos y equipos son estratégicos para la organización.

Puntos	Grado	Montos que se manejan en el cargo
10	A	Menos de \$500.00
20	B	De \$500.00 a \$2,000.00
30	C	De \$2,000.00 en adelante

g. Esfuerzo mental

Grado de esfuerzo mental que el puesto requiere para ser desempeñado adecuadamente.

Puntos	Grado	Descripción de los grados
7	A	No requiere esfuerzo mental
14	B	Ocasionalmente requiere esfuerzo mental
21	C	Siempre requiere esfuerzo mental

h. Esfuerzo físico

Grado de esfuerzo físico que el puesto requiere para ser desempeñado adecuadamente.

Puntos	Grado	Descripción de los grados
3	A	No requiere esfuerzo físico
6	B	Ocasionalmente requiere esfuerzo físico
9	C	Siempre requiere esfuerzo físico

i. Riesgos en el ambiente físico de trabajo

Valora las condiciones de peligrosidad estructurales de un puesto de trabajo. Es decir, lo que de ellas permanece después de aplicadas todas las medidas correctoras reglamentarias para eliminarlas y que, por tanto, pueden considerarse inherentes al puesto. Además, es menester que estén presentes en el mismo de forma habitual y no ocasional o esporádicamente.

Puntos	Grado	Descripción de los grados
10	A	Eventualmente está expuesto a riesgos
20	B	Ocasionalmente está expuesto a riesgos
30	C	Siempre está expuesto a riesgos

4. Escala de puntos por factor y grados.

El cuadro que se muestra a continuación es un resumen en cuanto a los factores que se han definido para evaluar los puestos, acompañado de sus respectivas ponderaciones y grado

ESCALA DE PUNTOS POR FACTOR Y GRADOS POR PROGRESIÓN ARITMÉTICA



Tabla13 : Escala de puntos, progresión aritmética

Factor	Peso en % para factor	Sub factor	Grados					
			ponderacion	A	B	C	D	E
			%	Puntos				
FACTORES INTELECTIVOS	50%	Educación formal	30	30	60	90	120	150
		Experiencia y entrenamiento	15	15	30	45	60	
		Iniciativa y creatividad	5	5	10	15	20	
FACTORES ORGANIZACIONALES: RESPONSABILIDAD	30%	Responsabilidad por supervisión de personal	10	10	20	30		
		Responsabilidad por manejo de información confidencial	10	10	20	30	40	
		Responsabilidad por manejo de dinero, equipo, materiales, herramientas	10	10	20	30		
FACTORES DE ESFUERZO	10%	Esfuerzo mental	7	7	14	21		
		Esfuerzo físico	3	3	6	9		
FACTORES CONDICIONES DE TRABAJO	10%	Riesgos en el ambiente físico de trabajo	10	10	20	30		
TOTAL	100%			100	200	300	240	150

5. Presentación de los puestos a valorar (con sueldo mensual puestos tipos).

A continuación se muestran los puestos tipo que se someterán a la evaluación por medio del método de puntos por factor.

El comité proporcionó la totalidad de los puestos que conforman la institución. En este caso el número de puestos fue menor a quince puestos, por esa razón se tomó la totalidad de los mismos para realizar la técnica de valoración. A continuación se presenta una tabla conteniendo los puestos que integran la institución:

Valuación de puestos método por puntos Puestos tipos a valorar



Tabla 14 : Puestos Tipos y Salarios

(Rango salarial)				
No	Cargos	Salario		
1	Director General	\$ 1,200.00	\$ 1,000.00	\$ 1,400.00
2	Coordinador de área o unidad	\$ 900.00	\$ 800.00	\$ 100.00
3	Director de centro de formación	\$ 900.00	\$ 800.00	\$ 1,000.00
4	Contador	\$ 700.00	\$ 650.00	\$ 750.00
5	Técnico de Proyectos	\$ 625.00	\$ 600.00	\$ 650.00
6	Técnico Educativo	\$ 525.00	\$ 500.00	\$ 650.00
7	Auxiliar Contable	\$ 500.00	\$ 450.00	\$ 600.00
8	Asistente Administrativa	\$ 400.00	Salario FIJO	
9	Motorista/Mensajero	\$ 387.50	\$ 350.00	\$ 425.00
10	Conserje/ Vigilante	\$ 350.00	\$ 325.00	\$ 375.00
11	Ordenanza	\$ 297.50	\$ 245.00	\$ 350.00

El salario se determinó por medio de una media de los rangos salariales (datos proporcionados por el Administrador General de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”, ya que por política de dicha Organización no fue posible especificar los salarios reales.)

6. Valuación de puestos.

Se presentan a continuación los puestos a valorar mediante el método de puntos. Se utilizó el manual de puesto de la Organización.

a. Director General

Organización NO Gubernamental "Fe y Alegría"

Unidad a la que pertenece: Dirección

Nombre del cargo: **DIRECTOR GENERAL**

Salario: \$1,200.00



	Factor	Grado	Puntaje
1	FACTORES INTELECTIVOS		
	Educación formal	E	150
	Experiencia y entrenamiento	D	60
	Iniciativa y creatividad	D	20
2	FACTORES ORGANIZACIONALES: RESPONSABILIDAD		
	Responsabilidad por supervisión de personal	B	20
	Responsabilidad por manejo de información confidencial	D	40
	Responsabilidad por manejo de dinero, equipo, materiales, herramientas	C	30
3	FACTORES DE ESFUERZO		
	Esfuerzo mental	C	21
	Esfuerzo físico	N/A	0
4	FACTORES CONDICIONES DE TRABAJO		
	Riesgos en el ambiente físico de trabajo	A	10
		Total:	351

b. Coordinador de unidad o coordinador de área

Organización NO Gubernamental "Fe y Alegría"

Unidad a la que pertenece: Administración y finanzas

Nombre del cargo: **COORDINADOR DE UNIDAD O COORDINADOR DE ÁREA**



Salario: \$900.00

	Factor	Grado	Puntaje
	FACTORES INTELECTIVOS		
1	Educación formal	D	120
	Experiencia y entrenamiento	C	45
	Iniciativa y creatividad	C	15
	FACTORES ORGANIZACIONALES: RESPONSABILIDAD		
2	Responsabilidad por supervisión de personal	C	30
	Responsabilidad por manejo de información confidencial	D	40
	Responsabilidad por manejo de dinero, equipo, materiales, herramientas	C	30
	FACTORES DE ESFUERZO		
3	Esfuerzo mental	C	21
	Esfuerzo físico	N/A	0
	FACTORES CONDICIONES DE TRABAJO		
4	Riesgos en el ambiente físico de trabajo	B	20
		Total:	321

c. Director de centro de formación

Organización NO Gubernamental "Fe y Alegría"

Unidad a la que pertenece: Centros de formación Profesional

Nombre del cargo: **DIRECTOR DE CENTRO DE FORMACIÓN**

Salario: \$900.00



	Factor	Grado	Puntaje
	FACTORES INTELECTIVOS		
1	Educación formal	D	120
	Experiencia y entrenamiento	B	30
	Iniciativa y creatividad	C	15
	FACTORES ORGANIZACIONALES: RESPONSABILIDAD		
2	Responsabilidad por supervisión de personal	B	20
	Responsabilidad por manejo de información confidencial	C	30
	Responsabilidad por manejo de dinero, equipo, materiales, herramientas	B	20
	FACTORES DE ESFUERZO		
3	Esfuerzo mental	C	21
	Esfuerzo físico	N/A	0
	FACTORES CONDICIONES DE TRABAJO		
4	Riesgos en el ambiente físico de trabajo	B	20
		Total:	276

d. Técnico de Proyectos

Organización NO Gubernamental Fe y Alegría
 Unidad a la que pertenece: Planificación y Gestión institucional
 Nombre del cargo: **TÉCNICO DE PROYECTOS**
 Salario: \$625.00



	Factor	Grado	Puntaje
	FACTORES INTELECTIVOS		
1	Educación formal	D	120
	Experiencia y entrenamiento	C	45
	Iniciativa y creatividad	C	15
	FACTORES ORGANIZACIONALES: RESPONSABILIDAD		
2	Responsabilidad por supervisión de personal	N/A	0
	Responsabilidad por manejo de información confidencial	C	30
	Responsabilidad por manejo de dinero, equipo, materiales, herramientas	B	20
	FACTORES DE ESFUERZO		
3	Esfuerzo mental	C	21
	Esfuerzo físico	N/A	0
	FACTORES CONDICIONES DE TRABAJO		
4	Riesgos en el ambiente físico de trabajo	B	20
		Total:	271

e. Técnico educativo

Organización NO Gubernamental "Fe y Alegría"

Unidad a la que pertenece: Planificación y Gestión institucional

Nombre del cargo: **TÉCNICO EDUCATIVO**

Salario: \$525.00



	Factor	Grado	Puntaje
1	FACTORES INTELECTIVOS		
	Educación formal	D	120
	Experiencia y entrenamiento	C	45
	Iniciativa y creatividad	C	15
2	FACTORES ORGANIZACIONALES: RESPONSABILIDAD		
	Responsabilidad por supervisión de personal	N/A	0
	Responsabilidad por manejo de información confidencial	B	20
	Responsabilidad por manejo de dinero, equipo, materiales, herramientas	A	10
3	FACTORES DE ESFUERZO		
	Esfuerzo mental	C	21
	Esfuerzo físico	N/A	0
4	FACTORES CONDICIONES DE TRABAJO		
	Riesgos en el ambiente físico de trabajo	A	10
		Total:	241

f. Asistente Administrativo

Organización NO Gubernamental "Fe y Alegría"

Unidad a la que pertenece: Administrativa y Finanzas

Nombre del cargo: **ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

Salario: \$400.00



	Factor	Grado	Puntaje
1	FACTORES INTELECTIVOS		
	Educación formal	C	90
	Experiencia y entrenamiento	A	15
	Iniciativa y creatividad	B	10
2	FACTORES ORGANIZACIONALES: RESPONSABILIDAD		
	Responsabilidad por supervisión de personal	N/A	0
	Responsabilidad por manejo de información confidencial	B	20
	Responsabilidad por manejo de dinero, equipo, materiales, herramientas	A	10
3	FACTORES DE ESFUERZO		
	Esfuerzo mental	B	14
	Esfuerzo físico	N/A	0
4	FACTORES CONDICIONES DE TRABAJO		
	Riesgos en el ambiente físico de trabajo	A	10
		Total:	169

g. Contador

Organización NO Gubernamental "Fe y Alegría"

Unidad a la que pertenece: Administrativa y Finanzas

Nombre del cargo: **CONTADOR**

Salario: \$700.00



	Factor	Grado	Puntaje
1	FACTORES INTELECTIVOS		
	Educación formal	D	120
	Experiencia y entrenamiento	D	60
	Iniciativa y creatividad	C	15
2	FACTORES ORGANIZACIONALES: RESPONSABILIDAD		
	Responsabilidad por supervisión de personal	A	10
	Responsabilidad por manejo de información confidencial	B	20
	Responsabilidad por manejo de dinero, equipo, materiales, herramientas	B	20
3	FACTORES DE ESFUERZO		
	Esfuerzo mental	C	21
	Esfuerzo físico	N/A	0
4	FACTORES CONDICIONES DE TRABAJO		
	Riesgos en el ambiente físico de trabajo	A	10
		Total:	276

h. Auxiliar Contable

Organización NO Gubernamental "Fe y Alegría"
 Unidad a la que pertenece: Administrativa y Finanzas
 Nombre del cargo: **AUXILIAR CONTABLE**
 Salario: \$500.00



	Factor	Grado	Puntaje
	FACTORES INTELECTIVOS		
1	Educación formal	C	90
	Experiencia y entrenamiento	A	15
	Iniciativa y creatividad	B	10
	FACTORES ORGANIZACIONALES: RESPONSABILIDAD		
2	Responsabilidad por supervisión de personal	N/A	0
	Responsabilidad por manejo de información confidencial	B	20
	Responsabilidad por manejo de dinero, equipo, materiales, herramientas	B	20
	FACTORES DE ESFUERZO		
3	Esfuerzo mental	B	14
	Esfuerzo físico	N/A	0
	FACTORES CONDICIONES DE TRABAJO		
4	Riesgos en el ambiente físico de trabajo	A	10
		Total:	179

i. Motorista/Mensajero

Organización NO Gubernamental "Fe y Alegria"

Unidad a la que pertenece: Administrativa y Finanzas

Nombre del cargo: **MOTORISTA/MENSAJERO**

Salario: \$387.50



	Factor	Grado	Puntaje
	FACTORES INTELECTIVOS		
1	Educación formal	B	60
	Experiencia y entrenamiento	A	15
	Iniciativa y creatividad	A	5
	FACTORES ORGANIZACIONALES: RESPONSABILIDAD		
2	Responsabilidad por supervisión de personal	N/A	0
	Responsabilidad por manejo de información confidencial	A	10
	Responsabilidad por manejo de dinero, equipo, materiales, herramientas	N/A	0
	FACTORES DE ESFUERZO		
3	Esfuerzo mental	N/A	0
	Esfuerzo físico	C	9
	FACTORES CONDICIONES DE TRABAJO		
4	Riesgos en el ambiente físico de trabajo	C	30
		Total:	129

j. Ordenanza

Organización NO Gubernamental "Fe y Alegría"
 Unidad a la que pertenece: Administrativa y Finanzas
 Nombre del cargo: **ORDENANZA**
 Salario: \$350.00



	Factor	Grado	Puntaje
1	FACTORES INTELECTIVOS		
	Educación formal	A	30
	Experiencia y entrenamiento	A	15
	Iniciativa y creatividad	N/A	0
2	FACTORES ORGANIZACIONALES: RESPONSABILIDAD		
	Responsabilidad por supervisión de personal	N/A	0
	Responsabilidad por manejo de información confidencial	N/A	0
	Responsabilidad por manejo de dinero, equipo, materiales, herramientas	N/A	0
3	FACTORES DE ESFUERZO		
	Esfuerzo mental	N/A	0
	Esfuerzo físico	C	9
4	FACTORES CONDICIONES DE TRABAJO		
	Riesgos en el ambiente físico de trabajo	B	20
		Total:	74

k. Conserje/Vigilante

Organización NO Gubernamental "Fe y Alegría"
 Unidad a la que pertenece: Administrativa y Finanza
 Nombre del cargo: **CONSERJE/VIGILANTE**
 Salario: \$297.50



	Factor	Grado	Puntaje
	FACTORES INTELECTIVOS		
1	Educación formal	A	30
	Experiencia y entrenamiento	A	15
	Iniciativa y creatividad	N/A	0
	FACTORES ORGANIZACIONALES: RESPONSABILIDAD		
2	Responsabilidad por supervisión de personal	N/A	0
	Responsabilidad por manejo de información confidencial	A	10
	Responsabilidad por manejo de dinero, equipo, materiales, herramientas	N/A	0
	FACTORES DE ESFUERZO		
3	Esfuerzo mental	N/A	0
	Esfuerzo físico	C	9
	FACTORES CONDICIONES DE TRABAJO		
4	Riesgos en el ambiente físico de trabajo	C	30
		Total:	94

7. Resumen de los puestos valuados.

Después de haber llenado los cuadros anteriores (formatos para valuación de puestos) por cada puesto, se puede hacer un consolidado de los puntajes obtenidos por puestos.



Resumen de puestos valuados

Tabla 15 : Resumen de puestos valorados

	factores	Educación formal		Experiencia y entrenamiento		Iniciativa y creatividad		Responsabilidad por supervisión de personal		Responsabilidad por manejo de información confidencial		Responsabilidad por manejo de dinero, equipo,		Esfuerzo mental		Esfuerzo físico		Riesgos en el ambiente físico de trabajo		Total de puntos
		Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	
1	Director General	E	150	D	60	D	20	B	20	D	40	C	30	C	21	N/A	0	A	10	351
2	Coordinador de área o unidad	D	120	C	45	C	15	C	30	D	40	C	30	C	21	N/A	0	B	20	321
3	Director de centro de formación	D	120	B	30	C	15	B	20	C	30	B	20	C	21	N/A	0	B	20	276
4	Contador	D	120	D	60	C	15	A	10	B	20	B	20	C	21	N/A	0	A	10	276
5	Técnico de Proyectos	D	120	C	45	C	15	N/A	0	C	30	B	20	C	21	N/A	0	B	20	271
6	Técnico Educativo	D	120	C	45	C	15	N/A	0	B	20	A	10	C	21	N/A	0	A	10	241
7	Auxiliar Contable	C	90	A	15	B	10	N/A	0	B	20	B	20	B	14	N/A	0	A	10	179
8	Asistente Administrativa	C	90	A	15	B	10	N/A	0	B	20	A	10	B	14	N/A	0	A	10	169
9	Motorista/Mensajero	B	60	A	15	A	5	N/A	0	A	10	N/A	0	N/A	0	C	9	C	30	129
10	Concege/ Vigilante	A	30	A	15	N/A	0	N/A	0	A	10	N/A	0	N/A	0	C	9	C	30	94
11	Ordenanza	A	30	A	15	N/A	0	N/A	0	N/A	0	N/A	0	N/A	0	C	9	B	20	74

El siguiente cuadro muestra el total de puntos que se obtuvieron al llenar los formularios de valuación de puestos con los respectivos salarios de cada uno de ellos.

Tabla 16: Total puntos de puestos y salarios reales

	Cargos	Total puntos (X)	Sueldos promedios (Y)
1	Director General	351	\$ 1,200.00
2	Coordinador de área o unidad	321	\$ 900.00
3	Director de centro de formación	276	\$ 900.00
4	Contador	276	\$ 700.00
5	Técnico de Proyectos	271	\$ 625.00
6	Técnico Educativo	241	\$ 525.00
7	Auxiliar Contable	179	\$ 500.00
8	Asistente Administrativa	169	\$ 400.00
9	Motorista/Mensajero	129	\$ 387.50
10	Conserje/ Vigilante	94	\$ 350.00
11	Ordenanza	74	\$ 297.50
	Totales	2381	\$ 6,785.00

8. Método de mínimos cuadrados para determinar los puestos subvalorados y sobrevalorados

Por medio del método de los mínimos cuadrados se procede a la elaboración de la recta salarial para determinar los puestos que están sobrevalorados y subvalorados con relación al salario que reciben.

“Ecuación de la línea recta: $Y = a + bx$ ”

Donde:

$$a = \frac{\Sigma X^2 \cdot \Sigma Y - \Sigma X \cdot \Sigma XY}{n \cdot \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2} \quad b = \frac{n \cdot \Sigma XY - \Sigma X \cdot \Sigma Y}{n \cdot \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2}$$

Y= La variable dependiente, representa los salarios.

a= Es el valor constante, representa la posición inicial de la recta salarial.

b= Es la pendiente, representa la tasa variable del salario.

x= Es la variable independiente, representa los puntos atribuidos a cada puesto

n= Numero de puestos valorados".¹²⁰

Tabla 17: Regresión de mínimos cuadrados

N	X	Y	X.Y	X ²
1	351	\$ 1,200.00	421,200.00	123,201.00
2	321	\$ 900.00	288,900.00	103,041.00
3	276	\$ 900.00	248,400.00	76,176.00
4	276	\$ 700.00	193,200.00	76,176.00
5	271	\$ 625.00	169,375.00	73,441.00
6	241	\$ 525.00	126,525.00	58,081.00
7	179	\$ 500.00	89,500.00	32,041.00
8	169	\$ 400.00	67,600.00	28,561.00
9	129	\$ 387.50	49,987.50	16,641.00
10	94	\$ 350.00	32,900.00	8,836.00
11	74	\$ 297.50	22,015.00	5,476.00
Σ	2381	\$ 6,785.00	1709,602.50	601,671.00

$$a = \frac{(601,671)(6,785) - (2,381)(1709,602.50)}{11(601,671) - (2,381)^2} = 12.4$$

$$b = \frac{11(1709,602.50) - (2,381)(6,785)}{11(601,671) - (2,381)^2} = 2.79$$

¹²⁰ http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3215.pdf



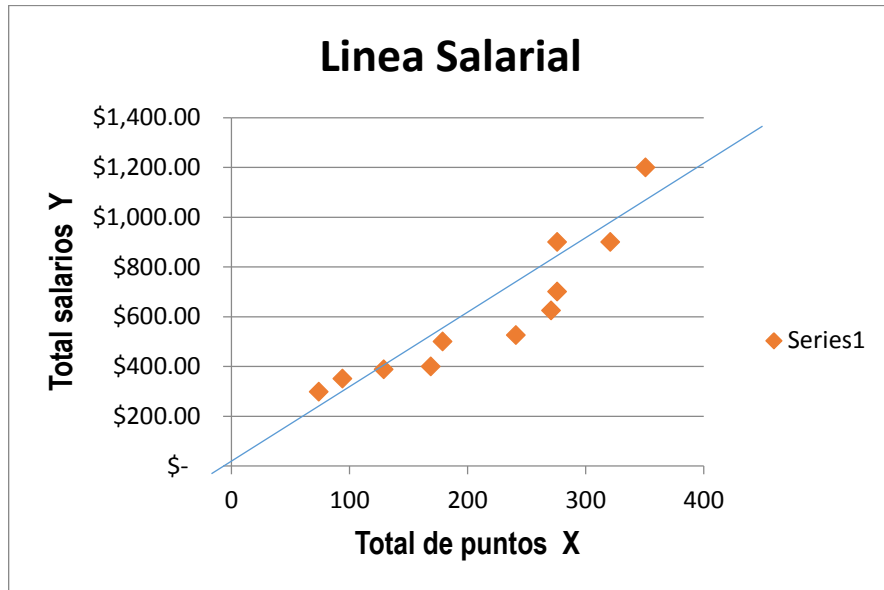
Tabla 18: Resumen puestos valuados con puntos y salarios proyectados

	Cargos	Total puntos (X)	Sueldos promedios (Y)	a	b(x)	Total salario proyectados	Diferencia
1	Director General	351	\$ 1,200.00	\$ 12.40	\$ 980.11	\$ 992.51	\$ (207.49)
2	Coordinador de área o unidad	321	\$ 900.00	\$ 12.40	\$ 896.34	\$ 908.74	\$ 8.74
3	Director de centro de formación	276	\$ 900.00	\$ 12.40	\$ 770.69	\$ 783.09	\$ (116.91)
4	Contador	276	\$ 700.00	\$ 12.40	\$ 770.69	\$ 783.09	\$ 83.09
5	Técnico de Proyectos	271	\$ 625.00	\$ 12.40	\$ 756.72	\$ 769.13	\$ 144.13
6	Técnico Educativo	241	\$ 525.00	\$ 12.40	\$ 672.95	\$ 685.36	\$ 160.36
7	Auxiliar Contable	179	\$ 500.00	\$ 12.40	\$ 499.83	\$ 512.23	\$ 12.23
8	Asistente Administrativa	169	\$ 400.00	\$ 12.40	\$ 471.91	\$ 484.31	\$ 84.31
9	Motorista/Mensajero	129	\$ 387.50	\$ 12.40	\$ 360.21	\$ 372.62	\$ (14.88)
10	Concerge/ Vigilante	94	\$ 350.00	\$ 12.40	\$ 262.48	\$ 274.88	\$ (75.12)
11	Ordenanza	74	\$ 297.50	\$ 12.40	\$ 206.63	\$ 219.04	\$ (78.46)
	Totales	2381	\$ 6,785.00	\$ 136.44	\$ 6,648.56	\$ 6,785.00	
	PENDIENTE "b"		\$ 2.79				
	INTERCEPTO "a"		\$ 12.40				

Fuente: Grupo de Investigación

Nota: Sugerencia en el caso de los puestos que se encuentran sobrevalorados al año próximo no sufrirán cambios, los puestos subvalorados se propone un ajuste de acuerdo a los resultados de su escala salarial, esto al momento de la aplicación de la escala salarial y por ley no se puede reducir el salario de los empleados de acuerdo al Código de Trabajo de la Republica de El Salvador en el capítulo II, sección segunda, Art. 30, numeral 10, el cual establece: que es prohibición para el empleador “ reducir , directa o indirectamente, los salarios que pagan, así como suprimir o mermar las prestaciones sociales que suministran a sus trabajadores, salvo que exista causa legal”; el salario mínimo de la escala salarial propuesta será aplicada para las nuevas contrataciones.

9. Gráfico de Dispersión: relación del total de puntos valuados y sueldos reales



El presente gráfico de dispersión muestra la relación del total de puntos por cada cargo y sueldos de estos mismos

Demuestra que se encuentra un puesto sobre valorado el de Director General, también hay puestos que están sobre la línea para, lo cual nos reflejan que están bien, pero se encuentran puestos subvalorados como el Asistente Administrativo, Auxiliar Contable entre otros para poder determinar esto se utilizó la ecuación de la línea recta donde X es el total de puntos, Y son los salarios reales

Se proponer tener una escala salarial de puntos máximos mínimos y medios para la Organización No Gubernamental "Fe y Alegría"

10. Cálculo del rango entre los puntos mínimos, medios y máximos

Para conocer las franjas salariales, fue necesario antes calcular los puntos mínimos, medios y máximos de cada puesto. Esta información se obtuvo mediante la fórmula siguiente:

$$\frac{\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}}{\text{Numero de puestos} - 1} = \text{Resultado} / 2$$

$$\frac{351 - 74}{11 - 1} = \frac{277}{10} = \frac{27.7}{2} \sim 13.85 = 14$$

Se inició el ejercicio con el puesto de ordenanza, el resultado es el siguiente: el rango de 14 puntos se sumó al puntaje menor de 74, de ello se obtuvo el puntaje medio de 88, para obtener el puntaje máximo se agregó nuevamente el rango de 14, y el producto fue de 102 puntos.

Para continuar el ejercicio se sumó un punto a los 102, y se obtuvo el puntaje mínimo del siguiente puesto, luego se procedió a utilizar nuevamente la misma operación para encontrar los siguientes puntos. El resultado de la aplicación del ejercicio a todos los puestos se muestra a continuación:

11. Puntos mínimos, medios y máximos

De los puestos de la organización no gubernamental "Fe y Alegría."

Tabla 19: Total de puntos mínimos medios y máximos

Número	Nombre del Puesto	Punto Mínimo	Punto Medio	Punto Máximo
1	Ordenanza	74	88	102
2	Conserje/ Vigilante	103	116	130
3	Motorista/Mensajero	131	144	158
4	Asistente Administrativa	159	173	187
5	Auxiliar Contable	188	201	215
6	Técnico Educativo	216	229	243
7	Técnico de Proyectos	244	258	272
8	Contador	273	287	301
9	Director de centro de formación	302	316	330
10	Coordinador de área o unidad	331	345	359
11	Director General	360	374	388

Fuente: Equipo de investigación

a. Cálculo de los salarios mínimos, medios y máximos

Habiendo despejado los valores de, “a” =12.40 y “b”= 2.77, así como los valores de “x” representados por los puntos mínimos, medios y máximos, se realizó el cálculo de las franjas salariales utilizando la fórmula “ $Y=a+bx$ ”, en donde “a” y “b”, son constantes y “x” se substituyó por los puntos mínimos, medios y máximos de cada puestos Ejemplo: para obtener el resultado del salario mínimo:

$$Y = a + b (x) = \text{salario mínimo}$$

$$12.4 + 2.77 (74) = \$ 219.04$$

A continuación se muestra el resultado de aplicar la operación en todos los puestos.

b. Resultado de la estimación de salarios mínimos, medios y máximos de los puestos de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”.

Tabla 20 : Salarios mínimos, medios y máximos

Número	Nombre del Puesto	salario mínimo	salario medio	Salario máximo
1	Ordenanza *	\$ 219.04	\$ 258.13	\$ 297.22
2	Conserje/ Vigilante	\$ 300.01	\$ 336.32	\$ 375.41
3	Motorista/Mensajero	\$ 378.20	\$ 414.50	\$ 453.59
4	Asistente Administrativa	\$ 456.39	\$ 495.48	\$ 534.57
5	Auxiliar Contable	\$ 537.36	\$ 573.66	\$ 612.76
6	Técnico Educativo	\$ 615.55	\$ 651.85	\$ 690.94
7	Técnico de Proyectos	\$ 693.73	\$ 732.83	\$ 771.92
8	Contador	\$ 774.71	\$ 813.80	\$ 852.90
9	Director de centro de formación	\$ 855.69	\$ 894.78	\$ 933.88
10	Coordinador de área o unidad	\$ 936.67	\$ 975.76	\$ 1,014.85
11	Director General	\$ 1,017.65	\$ 1,056.74	\$ 1,095.83

Nota: el personal de limpieza labora medio tiempo.

a. Gráfica de Salarios mínimos medios y máximo

El presente gráfico nos demuestra los diferentes niveles salariales, escala salarial para la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”.



D. POLITICA SALARIAL

1. Objetivo

El objetivo del presente documento es proporcionar políticas, normas y procedimientos sobre el sistema salarial al personal de la organización No Gubernamental Fe y Alegría, de manera que dicho sistema sea claro, comprensible y consistente para todos los empleados.

2. Alcance

La presente política salarial es aplicable para todos los empleados de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”.

3. Responsabilidad

- a. **Asamblea General/Junta Directiva:** Son los responsables de los lineamientos generales y de la aprobación de la política salarial
- b. **Director General:** Es responsable de seguir los lineamientos y de firmar la política salarial.
- c. **Administrador General:** Es responsable de asegurar el cumplimiento de la política salarial, revisarla periódicamente y adecuar los cambios que sean necesarios para su correcto manejo y aplicación.
- d. **Todos los empleados:** Son responsables de cumplir lo establecido en dicha política salarial.

4. Políticas generales

- a. El personal de “Fe y Alegría”, deberá ser especializado de acuerdo al puesto que desempeña, para poder utilizar tecnología moderna que permita obtener una alta productividad y eficiencia.
- b. El periodo de prueba de un nuevo empleado será de treinta días, a fin de determinar si el empleado desarrolla bien las funciones del puesto de trabajo.



- c. Según lo establecen los Lineamientos Administrativos sobre la Evaluación del Desempeño del Personal, se realizará una evaluación al año, y los resultados deberán someterse a consideración de la dirección general para que esta tome decisiones en base a los resultados obtenidos. (Ver anexo 6).
- d. La información que se recabe en la evaluación del desempeño es de carácter confidencial y el resultado solo será conocido por los evaluadores y el evaluado.
- e. La evaluación del desempeño es aplicable a aquel trabajador que tenga seis meses en adelante de laborar dentro de la Organización.
- f. Para control administrativo, La Unidad de Administración y Finanzas llevará los registros correspondientes y la información académica debidamente actualizada en los expedientes en forma individual de cada empleado(a) con el propósito de contar con un perfil actualizado en caso de movimientos de personal.
- g. El horario de la jornada laboral será, de lunes a jueves de 8:00a.m. a 5:00p.m y el día viernes de 8:00a.m. a 4:00p.m.
- h. Los(as) empleados(as) podrán solicitar un anticipo salarial por medio de una solicitud dirigida a la administración, la cual debe contener el nombre de la persona que solicita el anticipo, una breve explicación del motivo por el cual lo está solicitando y la firma del director del centro de formación profesional en el que labora. (Ver anexo 7).
- i. El pago de las vacaciones se realizará al finalizar el año y será de acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo de la Republica de El Salvador, Título Tercero, capitulo Ver, Art. 177
- j. El pago de la indemnización a los empleados se realizará cada año.
- k. Del salario mensual de los empleados se descontarán los siguientes rubros:
 - Impuesto sobre la renta (a los empleados que devenguen un salario igual o mayor a \$487.61; según lo establece el decreto Ejecutivo No. 216 de la reforma a la Ley del Impuesto sobre la Renta de la Republica de El Salvador, tablas de



Fe y Alegría

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

impuesto sobre la renta, publicado en el Diario Oficial No 240, Tomo 393, del 22 de diciembre de 2011). (Ver Anexo 8).

- AFP
- ISSS
- Retenciones judiciales, financieras y otras.

I. Se establecen como días de asueto con goce de sueldo las siguientes fechas:

- Primero de enero;
- Jueves, viernes y sábado de la semana santa;
- Primero de mayo;
- Diecisiete de junio;
- Seis de agosto;
- Quince de septiembre;
- Dos de noviembre
- Veinticinco de diciembre.

Como lo establece el Código de Trabajo de la República de El Salvador en el Título tercero, capítulo VI, Art.190. Y se anexarán a estos los días que apruebe la asamblea legislativa como asueto nacional.

m. El empleado en caso de paternidad o adopción, tendrá derecho a una licencia de tres días hábiles, se concederá desde el día de nacimiento en forma continua o distribuida dentro de los primeros quince días de la fecha de nacimiento. En el caso de adopción, el plazo contara a partir de la fecha de adopción. Para el goce de esta licencia se deberá presentar partida de nacimiento o adopción. (Según lo establece el decreto Legislativo No 332 reforma al Código de Trabajo de la República de El Salvador al artículo 29, adicionándose el literal d) al numeral 6.) (Ver Anexo 9).



Fe y Alegría

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

5. Normas

- a. Los(as) empleados(as) que obtengan un desempeño sobresaliente, expectativas excedidas o expectativas esperadas; de acuerdo a la evaluación del desempeño, serán acreedores de un incremento salarial, según la escala salarial que estará sujeto a las decisiones de junta directiva.
- b. Los(as) empleados(as) que obtengan como resultado en la evaluación del desempeño necesidades de desarrollo serán contratados el siguiente año con condiciones y el resultado será anexado al expediente.
- c. A los(as) empleados(as) que obtengan un resultado insatisfactorio en la evaluación del desempeño no les será renovado su contrato laboral.
- d. Para poder recibir el incremento salarial los(as) empleados(as) deberán haber obtenido dos años consecutivos un buen resultado en la evaluación del desempeño.
- e. Los(as) empleados(as) de los centros de formación profesional se les dará una camisa cada año siempre y cuando los directores de dichos centros las soliciten a las oficinas centrales y que las finanzas lo permitan.



Fe y Alegría

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

6. Tabla de cargos y escala salarial propuesta

Número	Nombre del Puesto	salario mínimo	salario medio	Salario máximo
1	Ordenanza*	\$ 219.04	\$ 258.13	\$ 297.22
2	Conserje/ Vigilante	\$ 300.01	\$ 336.32	\$ 375.41
3	Motorista/Mensajero	\$ 378.20	\$ 414.50	\$ 453.59
4	Asistente Administrativa	\$ 456.39	\$ 495.48	\$ 534.57
5	Auxiliar Contable	\$ 537.36	\$ 573.66	\$ 612.76
6	Técnico Educativo	\$ 615.55	\$ 651.85	\$ 690.94
7	Técnico de Proyectos	\$ 693.73	\$ 732.83	\$ 771.92
8	Contador	\$ 774.71	\$ 813.80	\$ 852.90
9	Director de centro de formación	\$ 855.69	\$ 894.78	\$ 933.88
10	Coordinador de área o unidad	\$ 936.67	\$ 975.76	\$ 1,014.85
11	Director General	\$ 1,017.65	\$ 1,056.74	\$ 1,095.83

*Nota: el salario mínimo establecido en la escala salarial para el puesto de ordenanza se encuentra por debajo del salario mínimo establecido por la ley, esto se debe a que es un puesto de medio tiempo.

6. Políticas de remuneración e incrementos salariales

- Se contará con un sistema de valuación de puestos por puntos que proveerá la información básica, a fin de conservar un equilibrio salarial interno.
- La remuneración de los empleados será establecida de acuerdo al grado de responsabilidad de cada puesto, establecidos por el método de valuación.
- La asignación salarial de las nuevas contrataciones estará a cargo de la Dirección General y esta será de acuerdo a los salarios establecidos en la escala salarial.



- d. El pago del salario se realizará mensualmente, mediante cuenta electrónica personal cada empleado(a).
- e. El pago de la indemnización se hará de la siguiente manera: el 100% del salario de los empleados, hasta un máximo de cuatro salarios mínimos.
- f. La institución reconocerá en concepto de aguinaldo el 100% del salario mensual, cuando este sea menor o igual a \$457.14 y del 75.00% cuando el salario mensual sea mayor a \$457.14; siempre que el /la empleados(a) haya trabajado el año completo, de lo contrario se hará de forma proporcional. La dirección se reserva la potestad de modificar esta política de acuerdo a la disponibilidad financiera siempre dentro del marco legal de acuerdo a lo establecido por el Código de Trabajo de la Republica de El Salvador en el capítulo VII, Art. 198. (Ver anexo 7).
- g. Los incrementos salariales se realizarán cada dos años debido a la disponibilidad financiera de la organización.
- h. Los(as) empleados(as) que obtengan un desempeño sobresaliente, expectativas excedidas o expectativas esperadas serán acreedores de un incremento salarial al próximo salario, de acuerdo a lo establecido en la escala salarial propuesta. El porcentaje lo definirá junta directiva. Según disponibilidad financiera.
- i. Cuando los(as) empleados(as) asciendan a otro puesto de trabajo el salario se les incrementara al mínimo establecido en la escala salarial propuesta al puesto que han ascendido.

7. Prestaciones

a. Telefonía móvil

- 1) Los Directores de los Centros de Formación Profesional se les otorgará un gasto fijo equivalente a diez dólares mensuales para recargar su teléfono personal.



Fe y Alegría

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

2) A los Coordinadores de unidad de: Administración y Finanzas, Educación Integral, Planificación Institucional y Gestión de Proyectos, Educación no Formal y Director General se le otorgará una línea celular.

b. Seguro de vida

1) Todo trabajador a partir del primer mes de laborar en la organización será acreedor de un seguro de vida

c. Viáticos

1) Los Directores de los Centro de Formación Profesional podrán recibir viáticos por gastos de movilización, dicho monto será establecido por la Dirección General y sujeto a disponibilidad financiera

2) Cuando la naturaleza del trabajo lo requiera los empleados recibirán dos dólares por tiempo de comida cuando se encuentren realizando labores de campo, más el costo del transporte público.

3) Cuando un empleado tenga que laborar fuera del país se le pagará el pasaje ya sea aéreo o terrestre y el alojamiento en dicho país (como lo establece el Código de Trabajo de la República de El Salvador en el Título Primero, capítulo II, Art. 29, numeral 8). Más un pago de diez dólares en concepto de viáticos

d. Beneficios

1) Por motivos de las fiestas navideñas la Organización realizará un almuerzo en el cual se les podría obsequiar una canasta navideña a cada uno de los empleados, según disponibilidad financiera.

8. Vacaciones

Las vacaciones se otorgarán de acuerdo a la política institucional en tres periodos de la siguiente manera:

- El periodo de semana santa.
- El periodo de las fiestas agostinas.
- El periodo de fiestas en diciembre.

Como lo establece el Código de Trabajo de la Republica de El Salvador en el capitulo V, Art.189.



Fe y Alegría

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

9. Sustituciones temporales

Las sustituciones temporales se desarrollarán cuando a solicitud del Jefe de la Unidad sea necesario cubrir una vacante temporal de un empleado y para períodos iguales o superiores a quince días hábiles.

Dentro de las causales se puede mencionar

- Incapacidades por maternidad.
- Permisos con o sin goce de sueldo.
- Incapacidad por Accidente de trabajo
- Incapacidad por Accidente común
- Incapacidad por enfermedad.

10. Causales de terminación de contrato

Obedecen a las estipuladas en el capítulo VII, Art. 48 del código de trabajo de la Republica de El Salvador.

Se consideran causales de terminación de contrato las siguientes:

- 1) Por cumplimiento de plazo;
- 2) Por la muerte del trabajador;
- 3) Por la terminación del negocio como consecuencia directa y necesaria de la muerte del patrono;
- 4) Por la incapacidad legal, física o mental de cualquiera de las partes que haga imposible el cumplimiento del contrato, o la continuación de la empresa o establecimiento en su caso;
- 5) Por la disolución o liquidación de la sociedad, asociación o institución titular de la empresa o establecimiento, cuando se hubiere producido por la finalización



Fe y Alegría

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

- del negocio o del objeto para que fueron creadas, o por ser ambos de imposible realización;
- 6) Por fuerza mayor o caso fortuito, cuando sus consecuencias no sean imputables al patrono y siempre que produzcan necesariamente la terminación de todo o parte del negocio;
 - 7) Por la terminación total o parcial de las actividades de la empresa, decidida por el sindicato o acordada por la junta de acreedores en los casos de quiebra o concurso fortuitos; y
 - 8) Por la sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador la pena de prisión; o por sentencia ejecutoriada que imponga al patrono la misma pena, cuando su ausencia produzca necesaria e inevitable la terminación del negocio.

11. Procedimientos

1) Ascensos

El ascenso es el cambio del puesto que un trabajador está desempeñando a otro de mayor jerarquía, siempre implica un cambio de plaza y la mayoría de veces un incremento salarial. Este se genera cuando existe una plaza vacante o nueva.

Todo ascenso se podrá realizar con la autorización del Director General, cuando existan candidatos internos, validando que se cumpla con el perfil de la plaza. De acuerdo al siguiente procedimiento:



Fe y Alegría

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

Procedimiento para llevar a cabo un ascenso.

Empresa: Organización No Gubernamental "Fe y Alegría".		Departamento: Unidad de Administración y Finanzas.			Procedimiento								
N°	●	→	■	D	▼	Descripción	Tiempo						
							●	→	■	D	▼		
1	●					El jefe de unidad donde se encuentra la plaza vacante, envía la solicitud para llenar la plaza.	1 día						
2	●					La unidad administrativa inicia el proceso de selección por medio de reclutamiento interno.	3 días						
3	●					Se colocarán anuncios en las diferentes carteleras de todas las sedes de la Organización.	3 días						
4	●					La selección final, se hará sobre la base de la opinión del responsable del área y la dirección general, considerando las evaluaciones y experiencia del solicitante.	5 días						
5	●					En el caso que gane la plaza un empleado interno, el traslado efectivo deberá efectuarse como máximo en 30 días después de notificados los resultados.	5 días						
6	●					Una vez instalado en la nueva plaza, no comenzará a devengar el salario del nuevo cargo.						0 día	
7	●					El jefe inmediato presentará a la Dirección General después del primer mes, el reporte sobre el desempeño en la nueva plaza.	3 días						
8	●					Si el desempeño es satisfactorio comenzará a devengar el salario mínimo establecido a ese puesto de trabajo y si no es satisfactorio el empleado se restablecerá a su puesto de trabajo anterior.	1 día						
TOTAL							16 días	5 días					

e. Vigencia

La presente política ha sido elaborada con el consentimiento de la Dirección General de la Organización No Gubernamental "Fe y Alegría" y entrará en vigencia a partir de la fecha de aprobación.

E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación se describe el proceso de implementación del método de valoración de puestos y política salarial; el cual contiene el objetivo que se pretende alcanzar, las actividades que son necesarias y los recursos que se requieren para llevarlo a cabo.

1. Objetivo

Orientar a los miembros de la Junta Directiva, Director General, Administrador General, Directores de Centros de Formación y Coordinadores de Unidad o Coordinadores de Área de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” sobre la forma de como implementar el método de valoración de puestos por medio del método de puntos y establecimiento de la política salarial mediante una capacitación, para que estos puedan implementarlo dentro de la organización.

2. Desarrollo del plan de implementación

Se determinará quienes serán las personas encargadas en la Organización de llevar a cabo la implementación del método de valoración de puestos y política salarial. Para ello se establecen las actividades a realizar.

Actividades a realizar.

a. Presentación

La propuesta del método de valoración de puestos y política salarial se presenta a la Asamblea General, Junta Directiva, Director General, y Administrador General, de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” con la finalidad de conocer, comprender y analizar el contenido.

b. Aprobación

Una vez realizada la respectiva revisión y análisis del mismo, se procede a obtener la aprobación del Asamblea General, Junta Directiva y Administrador

General de la Organización quienes serán los encargados de asignar los colaboradores para darle el uso adecuado.

Luego se procede a dar la capacitación a los colaboradores que darán a conocer a todos los empleados el objetivo del método de valoración de puestos, en qué consiste dicho método y la importancia de emplear un método de valoración de puestos, al mismo tiempo el funcionamiento de la política salarial.

c. Puesta en marcha

Una vez realizadas las actividades anteriores se procede a dar a conocer a todos los empleados el objetivo de la valoración de puesto y el funcionamiento de la política salarial. Para estandarizar la información el Administrador General será el encargado de distribuir la información.

d. Recursos necesarios para la implementación.

Para implementar el método de valoración de puestos y políticas salariales es necesario que el Director General y Administrador General brinden el apoyo y proporcionen los siguientes recursos:

e. Recursos humanos

Se recomienda que el Director General, sea el encargado de delegar al Administrador General dar a conocer el objetivo de realizar una valoración de puestos y el funcionamiento de la política salarial, a los empleados para que se tenga una información estandarizada.

f. Recursos materiales:

Para la implementación se requiere papelería y útiles para entregarle una copia de la política salarial a cada uno de los empleados que recibirán la capacitación y que estos la conozcan, cuyos costos estarán en función del número de personas a las que se le entregue dicho documento.

3. Presupuesto para la implementación del plan.

PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA		
<i>Recursos</i>	<i>Valor</i>	<i>Costo</i>
Humanos		
Programa de capacitación, desarrollado por dos personas para dar a conocer el funcionamiento del método y políticas salariales.	\$ 300.00	\$ 300.00
Materiales		
Papelería (Impresiones, Fotocopias, Folders)	\$ 30.00	\$ 135.00
Transporte (gastos de gasolina)	\$ 70.00	
Equipo Audio visuales (laptop proyector)	\$ 35.00	
Otros		
Refrigerio	\$ 50.00	\$ 70.00
Otros gastos	\$ 20.00	
Sub Total		
Imprevisto	10%	\$ 50.50
<u>Total</u>		
		\$ 555.50

4. Cronograma de la implementación

Para implementar la propuesta, el tiempo estimado son tres meses a partir de la presentación, de acuerdo al cronograma de actividades detalladas a continuación:

PERIODOS	1° mes				2° mes				3° mes				RESPONSABLE
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				
ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Presentación de la propuesta		■											Equipo de investigación.
Análisis y evaluación de método de valoración de puestos y política Salarial.			■	■									Junta directiva y Director general.
Aprobación de método de valoración de puestos y política salarial.					■								Junta directiva y Director general.
Capacitación a los empleados que darán a conocer el método de valoración de puestos y política salarial.						■							Personal encargado de impartir la capacitación.
Asignación de recursos humanos.						■							Director general.
Asignación de recursos materiales.							■						Director general.
Dar a conocer a todos los empleados el objetivo de la valoración de puestos y el funcionamiento de la política Salarial.								■	■				Empleados que tienen personal bajo su supervisión.
Control.										■			Empleados que tienen personal bajo su supervisión.
Seguimiento.											■	■	Empleados que tienen personal bajo su supervisión.

F. CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN

1. Control

Los encargados de la continuidad y cumplimiento del cronograma de actividades serán los empleados que tienen personal bajo su supervisión de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”.

2. Seguimiento

Se debe dar el seguimiento oportuno a la implementación del método de valoración de puestos y política salarial para determinar el efecto que este tendrá en los empleados de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”.

G. BIBLIOGRAFÍA

Libros de texto

- Arriaza M y otros, José Antonio. “Dirección y Administración integrada de personas”. Año 2004, Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato Idalberto . Administración de Recursos Humanos. México. Año 2011. Editorial McGraw-Hill, Novena Edición.
- Dessler Gary, Administración de Recursos Humanos Decimo primera edición y Octava edición, Editorial Pearson Año 2009, 2001, México
- Dolan Simón y otros . La Gestión de los Recursos Humanos. Año 2003. editorial McGraw-Hill, Tercera edición.
- González Víctor: las Organizaciones no Gubernamentales Nueva expresión de la sociedad civil Salvadoreña 1991, Pág. 37
- Lapierre Claude, Valoración de puestos de trabajo. Deusto, 1964
- Morales Arrieta Juan A. Herrera Velendia Néstor F “Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensación”. Bogotá, Colombia. Año 1999 Editorial McGraw-HILL.
- Muñoz Campos, Roberto. La Investigación Científica. Recopilación de documentos para la realización de la tesis realizada por el Lic. Ricardo Ernesto López Navas.
- Reyes Ponce Agustín “Administración de Sueldos y Salarios”, Volumen dos, México D.F. Año 2004 y 1986 Editorial LIMUSA.
- Sánchez Barriga Francisco, Técnicas de administración de Recursos Humanos. Francisco, editorial trillas

Leyes

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 38 fecha 15 de Diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo 281 de fecha 16 de Diciembre de 1983.
- Ley de salarios, Decreto Legislativo, No 56 de fecha 06 de mayo de 2011, Diario Oficial No 85 Tomo 391, de la misma fecha.

- Código de trabajo. Decreto Legislativo numero 15 de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial número 142, tomo 236.
- Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro

Trabajos de investigación

- Diseño de un sistema de compensaciones para la autoridad de aviación civil, Álvarez Martínez, Claudia Carolina. Universidad de El Salvador 2005.
- Administración de sueldos y salarios para el personal administrativo, López Campos José Mauricio, Universidad de El Salvador, 1992.
- López Escobar, Flor Idalia “estudio de factibilidad para la creación de una despensa de consumo familiar a favor de los trabajadores del campus central de la UES a través de la asociación de profesionales y técnicos de la universidad de el salvador (aptues)”, mayo de 2011.

Documentos

- Memoria de labores Fe y Alegría El Salvador 2013
- Manual de puestos de Fe y Alegría
- Manual 7 pasos Aristides vera
- Diccionario de Administración y Finanzas. J.M. Rosenberg. EEUU 1994

Otros

- Definición de método científico - Qué es, Significado y Concepto
<http://definicion.de/metodo-cientifico/#ixzz2yvszZGMH>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos
- <http://definicion.de/sueldo/>

- http://148.204.211.134/polilibros../portal/Polilibros/P_terminados/Admon-person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.3.1.htm
- <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/362.8292-B715p/362.8292-B715p-Capitulo%20I.pdf>
- http://www.kpiestudios.com/servicios_compensacion_estuespe.html
- http://www.kpiestudios.com/servicios_compensacion_estuespe.html
- http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Admon-Person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.3.3.htm

ANEXOS

ANEXO 1: Alianzas Estratégicas

Alianzas estratégicas	Institución	Logro
	Ministerio de Trabajo	Inscribimos a jóvenes en las bolsas de empleos de Santa Ana, San Salvador y Usulután.
	Ciudad de los Niños	Nos proporcionan espacios de recreación para desarrollar diferentes actividades de los programas y cursos del CFP de Santa Ana.
	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia	Brindamos formación profesional en diferentes especialidades a jóvenes en conflicto con la ley.
	Instituto Nacional de la Juventud	Creamos espacios de formación profesional en Mecánico Tornero Fresador a jóvenes becados de las comunidades que atienden.
	Fuerza Aérea Salvadoreña	Capacitamos al personal militar a través del CFP de Soyapango. Ellos nos proporcionan espacios para desarrollar eventos como inauguraciones, lanzamientos y graduaciones.
	Universidad de El Salvador de Occidente	Formamos a jóvenes emprendedores universitarios. La UES nos proporciona locales para desarrollar eventos.
	Casa Artesanal MOJE	Desarrollamos intercambio de experiencias con jóvenes de la MOJE y personal del CFP para fortalecer el desarrollo de nuestros programas y el aprendizaje de los participantes de ambas instituciones.
	Alianzas con diferentes universidades	UES: apoyo de estudiantes de Profesorado y Psicología. UCA: apoyo de estudiantes de Psicología, Arquitectura Y Electricidad Industrial. Universidad Pedagógica: apoyo con estudiantes de Trabajo Social. Universidad Don Bosco: apoyo con estudiantes de Comunicaciones.
	Alianzas con diferentes Centros Escolares	Miguel Pinto, República Oriental del Uruguay, República del Perú, Centro Escolar Católico Marista, Escuela Técnica para la Salud y el Complejo Educativo Nuestra Señora del Rosario.
Asociación de Ex alumnos del Externado San José	Nos brindan apoyo para el mantenimiento del Centro de Educación para Todos.	
UNIQUE	Recibimos colaboración para la celebración de fin de año para niños y niñas del Centro de Educación para Todos.	

ANEXO 2: Proyectos en ejecución de Fe y Alegría al año 2013

Proyectos en ejecución

Nombre del proyecto	Financiador	Co-financiador/ Intermediario	Lugar de Ejecución	Componentes principales	Financiación Externa 2013
1 Jóvenes Constructores: Creación de Empleo para la Recuperación Económica.	USAID (Estados Unidos)	Catholic Relief Services – CRS (Estados Unidos)	2 Centros de Formación Profesional y el CET Zacamil	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la calidad de vida de los jóvenes y adultos beneficiarios mediante la adquisición de conocimientos técnicos, empresariales y de valores. Desarrollar el sentido de compromiso como empleados asalariados, en actividades micro empresariales o continuando su educación. Crear alianzas con el gobierno y ONG's para brindar servicios a la población en condiciones de deportación para que puedan conseguir un empleo y recibir asistencia legal. 	539,684.50 USD
2 Construyendo una organización sostenible.	Fondos disponibles para fortalecimiento institucional	ALBOAN (España)	Oficina Nacional de Fe y Alegría	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo organizacional: diseñar e implementar procesos de mejoramiento continuo y efectividad para funcionar. Desarrollo humano: diseñar e implementar políticas, planes de formación y acompañamiento permanente para la promoción de un modelo de gestión participativa, dinámica, transparente y centrada en las personas. Sostenibilidad institucional: gestionar programas y proyectos innovadores en diferentes modalidades y escenarios de cooperación; la venta de servicios educativos; la efectividad en el uso de los recursos, la conformación y promoción del trabajo en torno a redes y alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas. 	35,955.88 USD
3 a. Convenio AECID 2010-2014. Acción 9: Mejora de la permanencia en el sistema formal de educación de menores y jóvenes vulnerables en El Salvador.	AECID (España)	Entreculturas Fe y Alegría (España)	7 Centros Escolares y el CET Zacamil	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar los espacios físicos en 5 centros. Desarrollar un programa alternativo de formación complementaria al sistema formal. Dotar con recursos lúdicos y pedagógicos a los centros para actividades deportivas, artísticas y lúdicas. Desarrollar el programa de refuerzo escolar en el CET Zacamil. Formación psicopedagógica y mejora de las competencias de los educadores y educadoras sociales del CET Zacamil. 	86,865.83 USD
b. Convenio AECID 2010-2014. Acción 22: Mejora de la calidad en la educación de 21 centros educativos de Fe y Alegría.	AECID (España)	Entreculturas Fe y Alegría (España)	21 acciones educativas de la Red FyA	<ul style="list-style-type: none"> Implementar el sistema de calidad educativa de Fe y Alegría, que comprende cuatro fases: evaluación, interpretación, planificación y sistematización. Mejorar los recursos pedagógicos de los centros escolares y el desarrollo y fortalecimiento de cuatro procesos educativos para: mejorar el estilo de gestión directiva; fortalecer y contextualizar las estrategias de enseñanza aprendizaje en el aula; fortalecer las relaciones socio afectivas de la comunidad educativa; y mejorar la relación escuela-comunidad. 	86,104.60 USD
c. Convenio AECID 2010-2014. Acción 32: Impulsar la inserción laboral de las y los participantes de los cursos de formación ofrecidos en 3 CFP's.	AECID (España)	Entreculturas Fe y Alegría (España)	3 CFP's de la Red FyA	<ul style="list-style-type: none"> Favorecer la inserción laboral de la población estudiantil que participa en los cursos de formación que se imparten. Fortalecer el sistema de intermediación laboral y elaborar un sistema de seguimiento de egresados. Promover el emprendedurismo con una propuesta metodológica innovadora. 	29,011.80 USD

Nombre del proyecto	Financiador	Co-financiador/ Intermediario	Lugar de Ejecución	Componentes principales	Financiación Externa 2013
4 Reducción de Violencia en Centros Escolares de Fe y Alegría.	Fundación STRACHAN		Centro Educativo Los Laureles, CE El Rodeo I y un Centro Educativo por definir	<ul style="list-style-type: none"> Este proyecto busca implementar las prácticas restaurativas en 3 Centros Escolares de Fe y Alegría El Salvador, para reducir los niveles de conflictos y violencia escolar, así mismo fortalecer los vínculos de trabajo solidario en el área docente y de coordinación administrativa. La meta del proyecto es: reducir los niveles de conflicto interpersonales. 	36,000.00 USD
5 Prevención social y cultura de paz para comunidades educativas de Fe y Alegría, El Salvador.	Provincia C.A. de la Compañía de Jesús (FOSICAM)		8 acciones educativas de la Red FyA	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la cultura de paz mediante actividades de formación humana, la prevención de la violencia y el fortalecimiento de factores protectores de jóvenes. Fortalecer las habilidades de liderazgo juvenil mediante el diseño y ejecución de un programa de acompañamiento y formación orientado hacia el desarrollo de estas habilidades. 	15,000.00 USD
6 Reto Joven: Educación de tiempo pleno para la creación de nuevas oportunidades de inserción social y productiva de los jóvenes del Complejo Educativo Fe y Alegría, la Chacra, San Salvador.	Fundación MAPFRE (España)	Entreculturas Fe y Alegría (España)	Complejo Educativo Fe y Alegría La Chacra	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer una alternativa de atención complementaria al sistema de educación formal. Desarrollar talleres de formación profesional-vocacional de la especialidad de tecnología de informática y comunicaciones, en los que el alumnado pueda participar en horario extraescolar. Con este proyecto 151 estudiantes tendrán acceso a talleres vocacionales, que les proporcionen una formación técnica que facilite su inserción laboral futura y además les permitirá ocupar su tiempo de ocio alejándoles así de las pandillas juveniles ("maras"). 	25,920.00 USD
7 Construyendo Cultura de Paz: Programa Educación Integral y Familiar.	Fundación Gloria de Kriete		Centro Educativo La Chacra y San José Las Flores	<ul style="list-style-type: none"> Contribuir a la prevención de la violencia y mejora de la seguridad ciudadana a través de una estrategia educativa integral y sostenible, implementando líneas estratégicas en las áreas de: educación, juventud, cultura, deporte y familia. 	100,000.00 USD
8 Prevención de la violencia y promoción de la cultura de paz en las comunidades educativas de la Red de Centros de Fe y Alegría El Salvador.	Junta de Castilla y León (España)	Entreculturas Fe y Alegría (España)	14 acciones educativas de la Red FyA	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la cultura de paz mediante actividades de formación humana, la prevención de la violencia y el fortalecimiento de factores protectores de jóvenes. Fortalecer las habilidades de liderazgo juvenil mediante el diseño y ejecución de un programa de acompañamiento y formación orientado hacia el desarrollo de estas habilidades. Establecer una coordinación de trabajo con otras organizaciones: instancias de gobierno local (municipalidades) y nacionales para trabajar en red por el desarrollo comunitario. 	139,666.00 Euros
9 Mejora de la calidad educativa a través de la integración de las TIC's en comunidades desfavorecidas de fe y alegría de 16 países latinoamericanos.	PORTICUS	FIFYA	Centros de Formación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación, TIC's en los procesos Educativos a través del desarrollo de espacios de formación, de intercambio y retroalimentación entre docentes y estudiantes de Fe y Alegría para la incorporación de las TIC's a la práctica educativa. 	40,000.00 Euros
10 Mejora de los procesos de inserción laboral en los Centros de Formación Profesional Fe y Alegría El Salvador.	ACCENTURE	FIFYA	Centros de Formación Profesional	<p>Los Centros de Formación Profesional cuentan con una bases de datos propia de Fe y Alegría</p> <ul style="list-style-type: none"> Facilitar la realización de procesos enfocados a la inserción laboral y el autoempleo. Dinamizar la inserción laboral en línea con acceso a los datos registrados las empresas, los egresados y equipos técnicos de los Centros de Formación. 	74,211.59 USD

ANEXO 3: ENTREVISTA DIRIJIDA AL ADMINISTRADOR GENERAL



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



Tema de Investigación

“Propuesta técnica sobre valoración de puestos para la elaboración de políticas salariales en beneficio económico de los trabajadores de la Organización No Gubernamental Fe y Alegría ubicada en el municipio de Antiguo Cuscatlán, Departamento de La Libertad”

Entrevista dirigida al Administrador General de la Organización No Gubernamental Fe y Alegría

Objetivo La presente guía se elabora con el propósito de conocer aspectos sobre valoración de puestos y políticas salariales en la organización

1. ¿Cuál es el salario mínimo y máximo que se tienen dentro de la Organización?

Los rangos de salarios que tiene la Organización No Gubernamental Fe y Alegría son el máximos de \$1,200.00 y el mínimo es de \$245.00.

2. ¿Posee políticas salariales la organización?

No se cuenta con una política salarial que les permita de forma ordenada y de acuerdo a resultados, mejorar el nivel salarial de sus empleados.

Se comenzó a construir políticas pero nunca se le dio una continuidad

3. ¿Se han realizado aumentos salariales en los últimos 2 años?

No se han realizado aumentos salariales como tal, sin embargo se han realizado ajustes salariales pero estos no establecidos bajo una política. Se han dado realizado por mutuo acuerdo entre patrono y trabajador.

Un dato importante en el año 2005 se realizó algunos ajustes salariales, estos ajustes se dieron a puestos específicos, no abarco a todo el personal solo para mandos de dirección el Administrador desconoce las causas de ese ajuste, manifiesta que en ese año aun no laboraba en la organización

Se han venido realizando ajustes en el año 2012 por ejemplo empleados que empezaron estudiando se gradúan esto conlleva a incrementos pero no existe una política para ello son aumentos muy discrecionales.

Los ajustes que se han realizado fueron por una forma de reconocimiento por antigüedad o estatus profesional

4. ¿Cuántos años posee el empleado más antiguo de laborar dentro de la Organización?

El empleado más antiguo poseer alrededor de de 30 años de laborar en la organización

5. ¿Cuántos empleados son en toda la Organización de Fe y Alegría?

77 empleados aproximadamente es el personal que labora dentro de toda la organización Fe y Alegría los cuales están distribuidos en 4 centros de formación y las oficinas centrales ubicados en diferentes municipios a nivel nacional

6. ¿Qué tipos de cargos tiene la Organización?

- Director General.
- Director de los centros de Formación
- Coordinador de unidad o Coordinador de área
- Asistente administrativo
- Técnico de proyectos
- Técnico educativo
- Contador
- Auxiliar contable
- Motorista / Mensajero
- Ordenanza
- Conserje / Vigilante

7. Dentro de la Organización ¿cómo se manejan las jerarquías de los puestos de trabajo?

La jerarquía se tiene lo que es Alta Gerencia, Administrativos, Operativos

8. ¿Cuáles son las fuentes de sostenibilidad que tiene la Organización?

En Fe y Alegría hay dos fuentes generadoras de ingresos para la sostenibilidad del personal

Orientado hacia proyecto: un proyecto viene destinado para poder soportar la carga de dos o tres personas, estas personas obedecen exclusivamente al tiempo de duración del proyecto. El proyecto cubre su salario

Fondos propios: esto es mediante la venta de servicios a INSAFORP. Este plantea o demanda ciertos cursos de vocación técnica y Fe Alegría se convierte en una institución que ejecuta esos cursos y por cada uno de ellos se recibe un monto y eso genera ingresos, de aquí se costea el salario de las personas que ejecutan los cursos. Esta venta de servicios representa un 90% de fondos propios.

Fuentes para mantener las actividades de la organización: se encuentra una unidad de imagen y procura de fondos que busca ingresos propios para la institución y que permita sostenimiento de algunos proyectos. Por ejemplo si se quiere remodelar algunas partes de centros como techos, puertas entre otro ahí entra esta unidad la cual recibe fondos no solo en dinero sino que también en especie por ejemplo pintura, cemento entre otros.

Financiadores de Fe y Alegría: USAID (Estados Unidos), ALBOAN (España), Entre cultura Fe y Alegría (España), Fundación MAPFRE (España).

9. ¿Se encuentran actualizadas todas las descripciones de puestos?

Hace como dos años se le pidió a los directores de los centros que ellos hicieran unas actualizaciones de cada uno de los perfiles, pero dichas actualizaciones no se han incorporado dentro del manual es como que no tengan vigencia.

10. ¿Cómo se asignan los salarios para los trabajadores?

La asignación salarial se da a través de salario único, ya que no existe una diferenciación de salarios. El administrador manifiesta que esto no debería de ser así. Para asignar algunas compensaciones se

hace mediante la evaluación del desempeño en donde el trabajador evalúa al jefe y el jefe al trabajador y también la evaluación ayuda a mantener una mejora continua

11. ¿Se utiliza un método de valoración de puestos?

No existe un método de valuación de puesto dentro de la Organización No Gubernamental Fe y Alegría.

ANEXO 4: GUIA DE ENTREVISTA A LOS DIRECTORES DE LOS CENTROS DE FORMACIÓN

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTORES DE LAS CENTROS DE FORMACION DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL FE Y ALEGRÍA.			
Objetivo La presente guía se elabora con el propósito de conocer aspectos sobre valoración de puestos y políticas salariales en la organización.			
PREGUNTAS	RESPUESTA DE LOS DIRECTORES		
	SANTA ANA	SOYAPANGO	ZACAMIL
1. Ubicación del centro de formación	25 Av. Sur, entre 9ª y 11ª calle Oriente, Barrio San Rafael, Santa Ana cfp.santaana@feyalegria.org.sv Telefono: 2447 6901 Director:Hugo Garcia	Kilómetro 7½ Blvd. del Ejército, contiguo a Cooperativa Algodonera, Colonia California 2, Soyapango cfp.soyapango@feyalegria.org.sv Telefono: 2294 7692 y 2294 8026 Director: Rosendo Ayala	Calle a Ciudad Metrópolis, Centro Urbano José Simeón Cañas, antiguo local del Instituto Tecnológico. Zacamil Telefono:2284 7059 y 2284 5205 Directora: Jaqueline Castro
2. ¿Cuántas personas trabajan en el centro bajo su coordinación?	Nueve personas	Once personas	Diez Personas
3. ¿Considera que un método de valoración de puestos beneficiaría a la organización? ¿Por qué?	Si porque hoy en día no se cuenta con un método, pero tenemos la evaluación del desempeño de 360 que es la que se desarrolla.	claro que si ya que ayudaría a mejorar la eficiencia de los empleados, ya que hay que darle meritos a quien se los gane y determinaría si está cumpliendo con los requerimientos institucionales.	Si, por que no contamos con método de valoración de puestos lo que realizamos en la organización es la evaluación del desempeño
4. ¿Las condiciones salariales que brinda la organización las considera adecuadas?	No son las adecuadas, sin embargo está en un nivel medio los salarios que se tiene son mejores que en una fábrica y que en otras ONG	definitivamente que sí, aunque no las mejores	considero que si, el salario que devenga cada trabajador va acorde a las funciones y actividades que realiza
5. Alguna vez los empleados le han exteriorizado la necesidad de un aumento salarial?	Si muchas veces se acercan y comentan que tienen problemas económicos	si a menudo se acercan los empleados preguntando si se realizaran pronto aumentos	si siempre por la situación económica que se vive en el país
6. ¿Se han realizado aumentos salariales a los empleados?	No, en realidad más que aumentos se han realizado ciertos ajustes de salarios por cumplimientos de proyectos y el aumento fue de \$100.00	se han hecho algunos ajustes salariales, muchas veces el personal se va de la institución por mejoras salariales.	No han habido incrementos salariales, solamente se han realizado ajustes salariales y se han hecho por antigüedad y meritos.
7. ¿De qué forma toman la decisión de incrementar el salario?	Realmente para los ajustes en oficina toman la decisión nosotros solo obedecemos las ordenes que se envían de oficinas central	pequeños ajustes son tomadas por el Administrador de la Organización junto con el Director General	Se toman en oficina central las decisiones para lo ajustes en salarios
8. ¿Cómo considera las prestaciones que les brinda la organización?	Son buenas prestaciones nos dan uniforme y transporte aparte de ello se cuenta con seguro de vida.	considero que se tienen buenas prestaciones indirectas	son buenas prestaciones las que se otorga

ANEXO 5: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS (ENCUESTA)



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



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL “FE Y ALEGRÍA”.

OBJETIVO: Recopilar información sobre la situación actual de la valoración de puestos para la elaboración de políticas salariales en beneficio económico de los trabajadores de la Organización No gubernamental “Fe y Alegría”.

INDICACIONES: Marque con una “X” las casillas que usted considere y explique en las que sea necesario.

A. DATOS GENERALES.

- Sexo: Femenino Masculino
- Edad
De 18 a 25 años De 26 a 35 años De 36 a 45 años
De 46 a 55 años De 56 años o más
- Tiempo de trabajo.
Menos de un año De 1 a 5 años De 6 a 10 años
Más de 10 años
- Rango salarial.
\$245 a \$350 \$375 a \$425 \$600 \$750
\$775 a \$850 \$885 a \$1000 \$1100 a \$1400
- Estudios realizados.
Básica Bachillerato Técnico Estudios superiores
- Cargo que desempeña:
Gerencia General Administrativo ativo \$ s varios

B. PREGUNTAS ESPECIFICAS

1. ¿Existe algún sistema de crecimiento laboral dentro de la Organización?

Si No

Si su respuesta es SI, conteste la siguiente pregunta; si su respuesta es NO, pase a la pregunta número tres.

2. Cuando la organización requiere personal en los puestos de trabajo a los que usted puede optar, ¿Es usted tomado en cuenta en los procesos de selección para llenar esa vacante?

Si No

3. ¿Considera usted que el salario que actualmente recibe, va de acuerdo a las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

Si No

4. ¿le han asignado nuevas responsabilidades en su puesto de trabajos?

SI No

5. ¿Ha recibido un incremento salarial en el tiempo que tiene de laboral en la organización?

Si No

Si su respuesta es SI, conteste la siguiente pregunta; si su respuesta es NO, pase a la pregunta número once

6. ¿Cuál es el criterio que usted considera se utiliza para aumentar salarios?

Antigüedad

Merito

Desempeño

Promoción o Ascenso

Otros _____

7. El otorgamiento de aumento de sueldo a los empleados se aplica en forma

General Individual Otro _____

8. ¿Con que frecuencia realizan aumentos de salarios en la organización?

6 meses 1 año 2 años Otro _____

9. ¿Considera que los tiempos que la organización toma para hacer incrementos salariales son adecuados?

Si No

10. ¿Con respecto a su salario a que porcentaje corresponde el incremento salarial que usted recibió?

1 - 5% 6 - 10% 11 - 15% Otro _____

11. ¿Existe algún tipo de sobresueldos, compensaciones, etc.?

Si No

Si su respuesta es sí ¿de qué tipo? _____

12. ¿Reciben las prestaciones de ley aguinaldo vacaciones e indemnización?

Si No

13. ¿En cuanto a la periodicidad, de qué forma recibe usted la indemnización que por ley le corresponde?

14. ¿Tiene conocimiento sobre todas las prestaciones Indirectas proporcionada por la organización?

Si No

15. ¿Qué prestaciones indirectas brinda la organización?

Uniformes Alimentación Transporte _____

16. ¿Tiene conocimiento si en la organización existen políticas salariales?

Si No

Si su respuesta es SI, conteste la siguiente pregunta; si su respuesta es NO, pase a la pregunta numero diecinueve.

17. ¿Conoce usted las políticas salariales de la organización?

Si No

18. ¿Cuál es la política salarial que conoce?

19. A su criterio ¿Qué beneficios le traería la creación de políticas salariales dentro de la organización?

ANEXO 6: FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CONFIDENCIAL
FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



ED-GRUPO LABORAL 1

Este grupo laboral son los(as) colaboradores(as) que contemplan los procesos de definición y formulación de las políticas institucionales, así como la planificación, dirección y coordinación del funcionamiento general de la institución. Corresponde la Coordinación de Unidades del más alto nivel o bien su asesoría. Dentro de las tareas está la formulación de políticas y toma de decisiones, dentro de los límites de las facultades que les hayan sido conferidas o en virtud de los reglamentos que estén dados por la organización.

I- IDENTIFICACION DE LOS(AS) COLABORADORES(AS) Y SUPERIORES

Nombre: _____ Puesto: _____
Unidad: _____ Fecha de ingreso: _____
Nombre de Jefe(a) inmediato(a): _____
Período desde: _____ Hasta: _____

II- DEFINICION DE CRITERIOS DE CALIFICACION DE DIMENSIONES.

5= Desempeño Sobresaliente (DS): El desempeño consistentemente ha excedido los requisitos del puesto y el trabajo individual es claramente reconocido por todos.
4= Expectativas Excedidas (EE): El desempeño ocasionalmente excede los requisitos del puesto.
3= Expectativas Esperadas (EP): El desempeño alcanza los requisitos del puesto.
2= Necesidades de desarrollo (ND): El desempeño a menudo no llena los requisitos del puesto.
1 = Insatisfactorio (I): El desempeño no llena los requisitos del puesto en la mayor parte de áreas de esta categoría.

III- DIMENSIONES: Determine y registre la puntuación en cada dimensión utilizando los criterios de calificación: DS= 5, EE= 4, EP= 3, ND= 2, I= 1

No	Dimensiones	Definición	Calificación
1	Afinidad	Eres responsable del éxito general de la organización, tomando como propios los valores, filosofía, políticas, objetivos y los esfuerzos por oportunidades de colaborar en una educación de mayor calidad. Comprometido(a) a salvaguardar y optimizar el uso de recursos de la organización (personal, fondos, equipo, reputación, etc.)	
2	Actitud de servicio	Interés por atender, prever y solventar las necesidades de los clientes internos y externos.	
3	Relaciones laborales	Relaciones que se desarrollan entre los colaboradores (personal) tanto a nivel individual como grupal en lo laboral. <ul style="list-style-type: none"> Respeto Comunicación Apoyo y colaboración Resolución de conflictos 	
4	Iniciativa	Buscas la mejor manera de hacer las cosas. Te anticipas y ejecutas lo que hay que hacer. Consideras la tendencia a contribuir, desarrollar y llevar a cabo nuevas ideas	
5	Responsable y honesto(a)	Estas comprometido(a) con el trabajo asignado y eres honesto con tu actuación diaria. <ul style="list-style-type: none"> Puntualidad Cumplimiento de metas Cumplimiento a los procesos administrativos Optimización de Recursos Transparencia Coherencia Ética profesional Manejo de fondos 	

CONFIDENCIAL
FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



6	Conocimientos Técnicos/Profesionales	Cuentas con los conocimientos y/o habilidades adecuadas para desempeñarte en el puesto efectivamente.
7	Asumir responsabilidades de Riesgos/ Juicio	Tomas una decisión acertada mediante la evaluación de la información disponible en la solución de un problema. Valoraras situaciones y tomas los riesgos calculados. Reúnes información, la organizas, evalúas/seleccionas estrategias, estableces un plan de implementación y ejecutas el plan.
8	Creando un Equipo Exitoso	Utilizas los métodos apropiados y un flexible estilo interpersonal para ayudar a crear un equipo con cohesión. Facilitas las relaciones en el cumplimiento de metas de trabajo. Desarrollas dirección, desarrollas estructura, facilitas el cumplimiento de metas, involucras a otros, informas al equipo, eres modelo de compromiso.
9	Seguimiento y control	Mantienes el control de actividades y variables críticas, estableciendo mecanismos de retroalimentación y seguimiento que permitan corregir desviaciones y asegurar el cumplimiento de resultados.
10	Inteligencia emocional	Tienes la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. No implica el ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.
11	Adaptabilidad	Eres efectivo cuando se experimentan cambios importantes en las tareas del trabajo o en la atmósfera de trabajo. Te ajustas de manera efectiva a nuevas estructuras, procesos, requerimientos o culturas de trabajo. Tratas de comprender el cambio, aboradas el cambio o la innovación de manera positiva y ajustas el comportamiento.
CALIFICACION DE DIMENSIONES= Es el promedio de las calificaciones.		

OBJETIVOS DE SUPERVISIÓN

Los objetivos deben estar enfocados a los planes estratégicos de Fe y Alegría, que son responsabilidad del/la evaluado(a). Para la calificación se tomará de referencia el siguiente cuadro.

%	Calificación	%	Calificación	%	Calificación
100 %	5	50%	3	0%	1
75 %	4	25%	2		

No	Objetivos Plan Estratégico	PLAZO	% de logro	Calificación
1				
2				
3				
4				
CALIFICACION DE OBJETIVOS DE SUPERVISIÓN= Es el promedio de las calificaciones.				

PUNTAJE FINAL		
1	Calificación final evaluación de dimensiones	
2	Calificación final de Objetivos de supervisión	
CALIFICACION GENERAL= Es el promedio de las calificaciones		

CONFIDENCIAL
FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



IV- RESOLUCION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO			
PUNTUACION OBTENIDA		CRITERIO OBTENIDO	
Original	Modificado	Original	Modificado

V- RESUMEN DE DESEMPEÑO
 Use la siguiente sección para comentar el desempeño del colaborador(a). (Los comentarios deben reflejar las áreas donde el desempeño del/la colaborador(a) ha sido muy bueno, necesidad de desarrollo o insatisfactorio).

Definir: Capacitaciones y otras medidas de mejoramiento.

No	Mejoras	Capacitación

VI- OPINIÓN DEL/LA COLABORADOR (A) EN RELACIÓN CON LA RESOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO.

Este día _____ efectuamos la Evaluación de Desempeño y manifiesto:
 Conformidad con el Resultado.
 No conformidad con el resultado, por lo que solicito una entrevista con el superior(a) de mi Jefe(a) inmediato(a) dentro de los tres días hábiles siguientes a la presentación de mi objeción.

Comentario de colaborador(a):

Fecha: _____ Firma de colaborador(a) _____

Una vez comunicado a mi colaborador (a) el resultado de la evaluación y enterado(a) su posición con respecto a éste,
 Firmo a los _____ días del mes de _____ de 20____

Firma Jefe(a) Inmediato(a): _____
(En caso de disconformidad pase al Apartado VII)

VII- OBSERVACIONES DEL SUPERIOR(A) DEL/LA JEFE(A) INMEDIATO(A).

Luego de analizar el expediente del desempeño, escuchar al/la colaborador(a) y al/la Jefe(a) inmediato(a) resuelvo:
 Ratificar la Resolución de la evaluación.
 Modificar la Resolución de la evaluación de la siguiente manera:

CONFIDENCIAL
FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Dimensión	Puntuación original	Nueva puntuación	Criterio obtenido

(*) Pase la nueva puntuación al respectivo espacio en el APARTADO IV.

Fecha: _____ Firma: _____

Original (para expediente):	Copia a colaborador(a):
-----------------------------	-------------------------

ANEXO 7: MANUAL DE CONTROL INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL FE Y ALEGRÍA

ASOCIACIÓN FE Y ALEGRÍA				
D. PROCESO DE RECURSOS HUMANOS Y NÓMINA				
UNIDAD RESPONSABLE:	VERSIÓN:	RIGE A PARTIR DE:	APROBADO POR:	TOTAL DE PÁGINAS
ADMINISTRACIÓN	2	01-Abril-2012	Saúl León	6
<p>a) OBJETIVOS</p> <ol style="list-style-type: none">1. Contratar al personal apropiado y calificado que contribuya al desarrollo de las actividades educativas de la Asociación para asumir las responsabilidades inherentes al quehacer institucional.2. Promover prácticas de entrenamiento y evaluaciones periódicas al personal, que impulsen la formación permanente orientada al compromiso de la Asociación.3. Cumplir con las obligaciones legales e institucionales aplicables al personal de la Asociación.				
<p>b) POLÍTICAS</p> <ol style="list-style-type: none">1. El acceso al expediente de el/la empleado(a) solamente es permitido a el/la Director(a) General, Administrador(a) General, y a el/la jefe(a) inmediato(a). Esta información es estrictamente confidencial y es responsabilidad de el/la administrador(a) General. El/La empleado(a) tiene derecho a ver el contenido de su propio expediente cuando tenga necesidad justificable; la información solicitada por autoridades				

jurídicas será facilitada con el conocimiento de el/la empleado(a).

2. Al personal de nuevo ingreso se debe entregar las regulaciones internas que regulan la relación laboral.
3. Los(as) empleados(as) podrán solicitar un anticipo salarial por medio de una solicitud dirigida a la Administración. [\(Ver anexo No. 11\).](#)
4. La Institución reconocerá en concepto de aguinaldo el 100% del salario mensual, cuando éste sea menor o igual a \$457.14 y del 75% cuando el salario mensual sea mayor a \$457.14, siempre que el/la empleado(a) haya trabajado el año completo, de lo contrario se hará de forma proporcional. La dirección se reserva la potestad de modificar esta política de acuerdo a disponibilidad financiera.
5. Cuando un(a) empleado(a) se ausente por más de tres días por problemas de salud, tendrá derecho al complemento del 25% no cubierta por el ISSS, previa presentación de certificado de incapacidad otorgada por el ISSS.
6. Anualmente se actualizará la información de el/la empleado(a) llenando la Ficha de Personal [\(Ver anexo No. 12\).](#)

ANEXO 8 DECTRO 216 REFORMAS A LA LEY DEL IMPUESTO A RE LA RENTA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR TABLAS DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

DECRETO No. 216.-

EL ÓRGANO EJECUTIVO DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR,

CONSIDERANDO:

- I. Que mediante Decreto Legislativo No. 957, de fecha 14 de diciembre de 2011, publicado en el Diario Oficial No. 235, Tomo No. 393, del 15 del mismo mes y año, se introdujeron reformas a la Ley de Impuesto sobre la Renta, entre ellas, la relacionada con la simplificación del mecanismo de retención del Impuesto sobre la Renta de las personas naturales, cuyos ingresos provengan exclusivamente de remuneraciones de carácter permanente, salarios, sueldos y otros, de tal manera que no están obligados a presentar la declaración, salvo las excepciones legales; en consecuencia, su impuesto será igual a la suma de las retenciones efectuadas de acuerdo a la tabla respectiva;
- II. Que mediante la introducción de la simplificación al mecanismo de retención del Impuesto sobre la Renta de las personas naturales referida anteriormente, se disminuirán contratiempos y costos administrativos a los contribuyentes asalariados y a la Administración Tributaria, debido a que no será necesaria la tramitación y verificación de más de cuatrocientas mil devoluciones;
- III. Que el funcionamiento de la simplificación mencionada requiere que las tablas de retención se ajusten a la tabla del Art. 37 de la Ley de Impuesto sobre la Renta, propiciando así que el cálculo de las retenciones se aproximen al impuesto que resultaría de aplicar la tabla referida, debiendo regularse además los procedimientos que coadyuvan al logro de dicho objetivo; y,
- IV. Que en virtud de lo anterior, es procedente emitir nuevas tablas de retención que contengan el monto a retener, guardando consonancia con lo dispuesto en el Art. 37 de la Ley de Impuesto sobre la Renta.

POR TANTO,

en uso de sus facultades legales,



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

DECRETA las siguientes:

TABLAS DE RETENCIÓN DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

Sujetos Comprendidos

Art. 1.- Se consideran sujetos pasivos de la retención, las personas naturales domiciliadas en el país, que perciban rentas gravadas que provengan de salarios, sueldos y otras remuneraciones de similar naturaleza en relación de subordinación o dependencia, ya sea en especie o en efectivo, las que serán afectas a una retención, de acuerdo a las siguientes tablas:

a) Remuneraciones gravadas pagaderas mensualmente:

	DESDE	HASTA	% A APLICAR	SOBRE EL EXCESO DE:	MAS CUOTA FIJA DE:
I TRAMO	\$ 0.01	\$ 487.60	SIN RETENCIÓN		
II TRAMO	\$ 487.61	\$ 642.85	10%	\$ 487.60	\$ 17.48
III TRAMO	\$ 642.86	\$ 915.81	10%	\$ 642.85	\$ 32.70
IV TRAMO	\$ 915.82	\$ 2,058.67	20%	\$ 915.81	\$ 60.00
V TRAMO	\$ 2,058.68	En adelante	30%	\$ 2,058.67	\$ 288.57

b) Remuneraciones gravadas pagaderas quincenalmente:

	DESDE	HASTA	% A APLICAR	SOBRE EL EXCESO DE:	MAS CUOTA FIJA DE:
I TRAMO	\$ 0.01	\$ 243.80	SIN RETENCIÓN		
II TRAMO	\$ 243.81	\$ 321.42	10%	\$ 243.80	\$ 8.74
III TRAMO	\$ 321.43	\$ 457.90	10%	\$ 321.42	\$ 16.35
IV TRAMO	\$ 457.91	\$ 1,029.33	20%	\$ 457.90	\$ 30.00
V TRAMO	\$ 1,029.34	En adelante	30%	\$ 1,029.33	\$ 144.28



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

c) Remuneraciones gravadas pagaderas semanalmente:

	DESDE	HASTA	% A APLICAR	SOBRE EL EXCESO DE:	MAS CUOTA FIJA DE:
I TRAMO	\$ 0.01	\$ 121.90	SIN RETENCIÓN		
II TRAMO	\$ 121.91	\$ 160.71	10%	\$ 121.90	\$ 4.37
III TRAMO	\$ 160.72	\$ 228.95	10%	\$ 160.71	\$ 8.17
IV TRAMO	\$ 228.96	\$ 514.66	20%	\$ 228.95	\$ 15.00
V TRAMO	\$ 514.67	En adelante	30%	\$ 514.66	\$ 72.14

d) Remuneración gravada para cálculo de retención:

Para el cálculo de la retención, deberán ser consideradas únicamente las remuneraciones gravadas en el periodo respectivo. No deberán considerarse para el cálculo de la retención las remuneraciones no gravadas, inclusive las cotizaciones laborales previsionales.

e) Deduciones incorporadas en las tablas de retención:

Los valores consignados en las tablas de retención ya consideran las deducciones de cotizaciones de seguridad social y el monto de un mil seiscientos dólares (US\$ 1,600.00) establecidas en los Arts. 29, numeral 7) inciso primero y 33 de la Ley de Impuesto sobre la Renta a que tienen derecho las personas naturales asalariadas.

f) Recálculo de retención:

Para determinar la retención de los meses de junio y diciembre, el agente de retención deberá realizar un recálculo considerando todas las remuneraciones gravadas acumuladas a dichos meses, hayan sido objeto de retención o no.

No deben considerarse para el recálculo de la retención las remuneraciones que hayan sido objeto de retención definitiva y las remuneraciones que hayan sido objeto de la retención del 10% que se regula en el Art. 1, literal h), número 1 del presente Decreto.

Para el procedimiento de recálculo se utilizarán las siguientes tablas de retención:



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

1) Para el mes de junio (Primer recálculo):

	Remuneraciones gravadas		% A APLICAR	SOBRE EL EXCESO DE:	MAS CUOTA FIJA DE:
	DESDE	HASTA			
I TRAMO	\$ 0.01	\$ 2,925.60	SIN RETENCIÓN		
II TRAMO	\$ 2,925.61	\$ 3,857.10	10%	\$ 2,925.60	\$ 104.88
III TRAMO	\$ 3,857.11	\$ 5,494.86	10%	\$ 3,857.10	\$ 196.20
IV TRAMO	\$ 5,494.87	\$ 12,352.02	20%	\$ 5,494.86	\$ 360.00
V TRAMO	\$ 12,352.03	En adelante	30%	\$ 12,352.02	\$ 1,731.42

2) Para el mes de diciembre (Segundo recálculo):

	Remuneraciones gravadas		% A APLICAR	SOBRE EL EXCESO DE:	MAS CUOTA FIJA DE:
	DESDE	HASTA			
I TRAMO	\$ 0.01	\$ 5,851.20	SIN RETENCIÓN		
II TRAMO	\$ 5,851.21	\$ 7,714.20	10%	\$ 5,851.20	\$ 209.76
III TRAMO	\$ 7,714.21	\$ 10,989.72	10%	\$ 7,714.20	\$ 392.40
IV TRAMO	\$ 10,989.73	\$ 24,704.04	20%	\$ 10,989.72	\$ 720.00
V TRAMO	\$ 24,704.05	En adelante	30%	\$ 24,704.04	\$ 3,462.84

Para el primer recálculo de retención se acumularán las remuneraciones gravadas obtenidas durante los meses de enero a junio y para el segundo recálculo se acumularán todas las remuneraciones gravadas obtenidas durante el ejercicio o período de imposición.

Al total de retención resultante de la aplicación de la tabla que correspondiera se le restará la sumatoria de las mismas efectuadas en los períodos mensuales anteriores, de enero a mayo para el primer recálculo y de enero a noviembre para el segundo recálculo, la diferencia positiva constituirá el valor a retener en el mes de junio o diciembre, según se trate del primer o segundo recálculo. Si la diferencia es negativa no se retendrá valor alguno.

Cuando exista cambio de patrono o empleador en el ejercicio o período de imposición, el responsable de efectuar el recálculo y la retención respectiva será el último patrono o empleador en el período del recálculo. Para estos efectos el trabajador exigirá a su anterior patrono una constancia de retención de acuerdo a lo establecido en el Aft. 1, literal h), número 1) del presente Decreto. El trabajador entregará la constancia a su nuevo patrono, quién considerará las remuneraciones gravadas y las retenciones correspondientes para realizar el recálculo en el mes de junio o diciembre, según el caso.



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

g) Remuneraciones pagaderas por día o periodos especiales.

Se aplicará la tabla mensual, para lo cual se calculará el salario equivalente mensual mediante regla de tres simple, lo mismo para la porción del impuesto a retener mensual y por el mismo método el impuesto a retener que corresponda al período.

Es aplicable el procedimiento anterior para remuneraciones extraordinarias, tales como aguinaldos, vacaciones, bonificaciones, premios y gratificaciones. En el caso que no sea posible asociar un período de pago a la remuneración extraordinaria, se considerará que es mensual.

Si al aplicar el procedimiento de forma independiente a las remuneraciones del inciso anterior resulta que no corresponde aplicar retención, se sumará la remuneración extraordinaria y el sueldo o salario, al monto resultante se le aplicará la retención correspondiente de acuerdo a la tabla de retención mensual. Si ambas remuneraciones se pagan en la misma fecha, el valor a retener se descontará del total de dichas sumas. Si se pagan en fechas diferentes el valor a retener se descontará de la última remuneración que se pague en el período mensual.

h) Casos especiales

1. Dos o más patronos:

Los contribuyentes que realicen trabajo dependiente en un período mensual a más de un empleador o patrono, serán sujetos de retención por las rentas obtenidas por cada empleo o trabajo, aplicando la tabla de retención a las rentas de mayor monto y al resto se les aplicará la retención del diez por ciento (10%) sobre las sumas pagadas o acreditadas.

Si la suma de las rentas de los diferentes empleos resultare inferior al monto sujeto a retención de acuerdo a las tablas del presente Decreto, no procederá la aplicación de retención alguna por parte de los patronos o empleadores.

Para los efectos de los incisos anteriores, el trabajador deberá informar a cada patrono o empleador la existencia de más de un empleo y los montos de las rentas respectivas de cada uno de ellos. En el caso que las rentas obtenidas de los diferentes empleos sean de igual monto, el trabajador informará a su patrono a cuál de las rentas se le aplicará la retención con base a las tablas de retención y a cuáles la retención del diez



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

por ciento (10%). El trabajador informará lo anterior en el mes de enero de cada año y en caso de haberse efectuado cambios en las remuneraciones dentro de los quince días hábiles siguientes a dichos cambios.

Los contribuyentes que realicen trabajo dependiente y cambien de patrono en el transcurso del ejercicio o período impositivo, deberán exigir a su anterior patrono la emisión y entrega de una constancia de retención de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 145 del Código Tributario, para ser entregada a su nuevo patrono. La constancia se entregará al trabajador, a más tardar dentro de los quince días hábiles siguientes de la fecha de su retiro.

2. Solicitud voluntaria de una suma mayor de retención:

Los sujetos comprendidos en el artículo 1 de este Decreto que deseen se les retenga una suma mayor, a efecto que no les resulte diferencial de impuesto a pagar a favor del Estado, podrán informar a la Dirección General de Impuestos Internos, mediante el formulario correspondiente, su voluntad que les sean tomadas rentas para efectos del cálculo de retención del período mensual de que se trate o en su caso, se les incremente la cuota de retención. El formulario en referencia será proveído por la citada Dirección General y quienes lo hayan presentado deberán entregar copia del mismo a su agente retenedor para que éste proceda a efectuar el cálculo y retención correspondientes.

i) Obligación de presentar la declaración de Impuesto sobre la Renta

Si como resultado de la aplicación del presente Decreto, la sumatoria de las retenciones efectuadas en el ejercicio o período de imposición no guardan correspondencia con el impuesto que se tendría que liquidar de acuerdo al Art. 37 de la Ley de Impuesto sobre la Renta, el contribuyente presentará declaración y liquidará el impuesto conforme a lo establecido en los Arts. 37 y 48 de la Ley mencionada o podrá solicitar la devolución correspondiente.

En todo caso, los sujetos comprendidos en el artículo 1 del presente Decreto que obtengan rentas mayores a US\$ 60,000.00 están obligados a presentar la declaración del Impuesto sobre la Renta.

Art. 2.- Los empleados y funcionarios públicos de los Órganos del Estado, de las dependencias del Gobierno y las Instituciones Autónomas, presentarán sus declaraciones de Impuesto sobre la Renta por medio de Internet, en el sitio web del Ministerio de



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

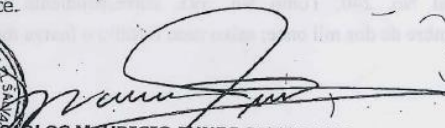
Hacienda utilizando los aplicativos informáticos que para tal efecto disponga la Dirección General de Impuestos Internos.


Art. 3.- Dérógase el Decreto Ejecutivo No. 75, de fecha 21 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial No. 1, Tomo No. 314, del 6 de enero de 1992.

Art. 4.- El presente Decreto entrará en vigencia el día 1 de enero de 2012, previa su publicación en el Diario Oficial.

DADO EN CASA PRESIDENCIAL: San Salvador, a los veintidós días del mes de diciembre de dos mil once.




CARLOS MAURICIO PUNES CARTAGENA,
Presidente de la República.


JUAN RAMÓN CARLOS ENRIQUE CÁCERES CHÁVEZ,
Ministro de Hacienda.



Ministerio de Gobernación




Constancia No. 7

La Infrascrita Jefe del Diario Oficial:

Hace constar: Que el Decreto Ejecutivo No. **216**, que contiene *Tablas de Retención del Impuesto sobre la Renta*, aparecerá publicado en el Diario Oficial No. 240, Tomo No. 393, correspondiente al veintidós de diciembre de dos mil once; salvo caso fortuito o fuerza mayor.

Y a solicitud de la Ingeniera **Carmen María Hernández de Mancía**, *Jefe División de Registro y Asistencia Tributaria Dirección General de Impuestos Internos, Ministerio de Hacienda*, se extiende la presente Constancia en la DIRECCIÓN DEL DIARIO OFICIAL; San Salvador, cuatro de enero de dos mil doce.




Dina Evelin Vanegas Hernández,
Jefe del Diario Oficial.

f.e

ANEXO 9: DECRETO 332 REFORMAS AL CÓDIGO DE TRABAJO DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR ARTICULO 29

ASAMBLEA LEGISLATIVA - REPUBLICA DE EL SALVADOR

1

ANEXO: 9 DECRETO NO 332 REFORMA AL CÓDIGO DE TRABAJO DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR, ARTICULO 29

DECRETO Nº 332

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR,

CONSIDERANDO:

- I.- Que los artículos 32 y 33 de la Constitución, disponen que la familia es la base fundamental de la sociedad, que tendrá la protección del Estado, y que la ley regulará las relaciones personales de los cónyuges entre ellos y sus hijos, estableciendo derechos y deberes recíprocos sobre bases equitativas.
- II.- Que de conformidad al artículo 36 de la Constitución, ambos padres tienen igual obligación de dar a sus hijos protección, asistencia, educación y seguridad.
- III.- Que en muchos países se ha instituido la licencia por paternidad, como una garantía del pleno ejercicio de los derechos fundamentales de todo menor, especialmente el de recibir amor, asistencia y cuidados de parte de su padre, en un clima propicio para alcanzar su pleno desarrollo físico y emocional.
- IV.- Que el interés superior del menor, demanda que el padre esté presente en sus primeras horas de nacido, a fin de que desde sus inicios, reciba de ambos padres interacciones afectivas que faciliten su posterior desarrollo integral, y además, que acompañe al recién nacido en sus primeros días de nacimiento, o en sus primeras horas de integración al nuevo seno familiar en el caso de las adopciones.
- V.- Que por las razones expuestas, es necesario reformar el Código de Trabajo emitido por Decreto Legislativo Nº 15, de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial Nº 142, Tomo 236 del 31 de julio de 1972.

POR TANTO,

En uso de sus facultades constitucionales y a iniciativa de los Diputados Mario Alberto Tenorio Guerrero, Richard Gestón Claros Reyes, César Humberto García Aguilera, José Wilfredo Guevara Díaz, Carlos Walter Guzmán Coto, Wilfredo Iraheta Sanabria, Rafael Ricardo Morán Tobar, José Gabriel Murillo Duarte, Lorenzo Rivas Echeverría, y José Francisco Zablah Safie; y con el apoyo de las Diputadas y Diputados Francisco Roberto Lorenzana Durán, Damián Alegría, Yohalmo Edmundo Cabrera Chacón, Blanca Noemí Coto Estrada, Carlos Cortez Hernández, Darío Alejandro Chicas Argueta, Nery Arely Díaz de Rivera, Antonio Echeverría Veliz, Emma Julia Fabián Hernández, Santiago Flores Alfaro, Juan Manuel de Jesús Flores Cornejo, Norma Guevara, Estela Yanet Hernández Rodríguez, Benito Antonio Lara Fernández, Hortensia Margarita López Quintana, Audelia Guadalupe López De Kleutgens, Guillermo Francisco Mata Bennett, Rodolfo Antonio Martínez, Misael Mejía Mejía, José Santos Melara Yanes, Yeymi Elizabett Muñoz Morán, Guillermo Antonio Olivo Méndez, Nelson de Jesús Quintanilla Gómez, Jackeline Noemí Rivera Avalos, Sonia Margarita Rodríguez Sigüenza, José Simón Paz, Ramón Aristides Valencia Arana y Jaime Gilberto Valdés Hernández,

DECRETA LA SIGUIENTE REFORMA AL CÓDIGO DE TRABAJO

INDICE LEGISLATIVO

Art. 1.- Adiciónase el literal d) al numeral 6) del artículo 29, de la siguiente manera:

- d) Por tres días hábiles en caso de nacimiento o adopción, licencia que se concederá a elección del trabajador desde el día del nacimiento, de forma continua, o distribuidos dentro de los primeros quince días desde la fecha del nacimiento. En el caso de padres adoptivos, el plazo se contará a partir de la fecha en que quede firme la sentencia de adopción respectiva. Para el goce de esta licencia deberá presentarse partida de nacimiento o certificación de la sentencia de adopción, según sea el caso.

Art. 2.- El presente Decreto entrará en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.

DADO EN EL SALON AZUL DEL PALACIO LEGISLATIVO: San Salvador, a los catorce días del mes de marzo del dos mil trece.

OTHON SIGFRIDO REYES MORALES,
PRESIDENTE.

ALBERTO ARMANDO ROMERO RODRIGUEZ,
PRIMER VICEPRESIDENTE.

GUILLERMO ANTONIO GALLEGOS NAVARRETE,
SEGUNDO VICEPRESIDENTE.

JOSE FRANCISCO MERINO LOPEZ,
TERCER VICEPRESIDENTE.

FRANCISCO ROBERTO LORENZANA DURAN,
CUARTO VICEPRESIDENTE.

ROBERTO JOSE d'AUBUISSON MUNGUIA,
QUINTO VICEPRESIDENTE.

LORENA GUADALUPE PEÑA MENDOZA,
PRIMERA SECRETARIA.

CARMEN ELENA CALDERON SOL DE ESCALON,
SEGUNDA SECRETARIA.

SANDRA MARLENE SALGADO GARCIA,
TERCERA SECRETARIA.

JOSE RAFAEL MACHUCA ZELAYA,
CUARTO SECRETARIO.

IRMA LOURDES PALACIOS VASQUEZ,
QUINTA SECRETARIA.

MARGARITA ESCOBAR,
SEXTA SECRETARIA.

FRANCISCO JOSE ZABLAH SAFIE,
SEPTIMO SECRETARIO.

REYNALDO ANTONIO LOPEZ CARDOZA,
OCTAVO SECRETARIO.

Casa Presidencial: San Salvador, a los dieciocho días del mes de abril del año dos mil trece.

PUBLIQUESE,

Nicolás Salume Barake,
Primer Designado a la Presidencia de la República,

Encargado del Despacho.

Humberto Centeno Najarro,
Ministro de Trabajo y Previsión Social.

D. O. Nº 71
Tomo Nº 399
Fecha: 19 de abril de 2013