

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



**"DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPENSACIONES PARA LA
AUTORIDAD DE AVIACIÓN CIVIL Y PROPUESTA DE UNA
POLÍTICA SALARIAL"**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

CLAUDIA CAROLINA ALVANEZ MARTÍNEZ

ARMANDO GIOVANNI QUIÑÓNEZ MEJÍA

MILENA DE JESÚS REYES FUENTES

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DICIEMBRE DE 2005

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

Decano de la Facultad
De Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria de la Facultad
De Ciencias Económicas : Licda. Dilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Docente Director : Licda. Mélida Hernández de Barrera

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Observador : Lic. Alfonso López Ortíz

Diciembre de 2005

San Salvador, El Salvador, Centro América.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a **Mi Sagrado Corazón de Jesús** y a la **Virgencita María** el estar siempre a mi lado. **A mis padres Teresa Martínez y Jorge Alvarez** que me brindaron lo mejor de ellos en cada momento por difícil que fuera y por el apoyo incondicional. **A mi gran amor Isaac Álvarez** por regresar a mi vida en el momento más importante para brindarme su amor, comprensión y apoyo cuando más lo necesitaba. **A mis compañeros de tesis Milena Reyes y Giovanni Quiñónez** por su amistad, apoyo y comprensión. **A mi mejor amigo Jaime Carrillo** por brindarme su apoyo y cariño, por acompañarme en todo momento.

Claudia Alvarez Martínez

A Dios Todopoderoso, por guiar mi camino, y darme la fortaleza necesaria para culminar mi carrera. **A mi Padre Jorge Eliseo Herrera Montes** (Q.D.D.G.), por todos sus consejos los cuales fueron la base para forjarme como persona. **A mi madre Sonia del Carmen Quiñónez**, por nunca dudar que lograría mi objetivo, y estar pendiente de mí, a lo largo de mi carrera. **A mis hijas Gaby y Ale**, quienes se mostraron comprensivas al no dedicarles suficiente tiempo y que además, fueron mi motivación más fuerte para seguir adelante, dedico este esfuerzo.

A mis hermanos Herber y Cristy, por demostrarme su apoyo en todo momento. **A mis amigos y familiares**, en especial **a mi tío Jorge Noé Pimentel Herrera** (Q.D.D.G) quien fue mi más grande ejemplo de superación. **A mis compañeras de tesis**, en especial a **Milena Reyes**, por estar conmigo durante este proceso y apoyarme en todo momento, ya que sin su valioso aporte este trabajo no se hubiera concluido.

Armando Giovanni Quiñónez Mejía.

Le doy gracias a Dios Todopoderoso y a la Virgen María, por llenarme de sabiduría e inteligencia necesaria para culminar mi carrera. **A mis Padres Fidel Reyes y Teresa de Reyes**, quienes con su ejemplo de perseverancia y esfuerzo, me han enseñado que se puede salir adelante, además he aprendido con ellos, que la mejor herencia que se les deja a los hijos, es el estudio. **Les doy gracias de todo corazón a mis hermanos**, quienes han sido mi apoyo incondicional para que este sueño se hiciera realidad, **a mi sobrinito Bryan Reyes**, quien ha sido mi inspiración en el desarrollo de mi carrera y mi deseo de darle un buen ejemplo. **A mi compañero de tesis, Giovanni**, que es la persona que ha sido mi apoyo incondicional. Él es quien me ha proyectado confianza y la esperanza de que todo saldría bien. **A Claudia**, mi otra compañera de tesis, con quien hemos compartido varios momentos a lo largo de la carrera, gracias por su amistad y cariño. **A mis amigos y familiares**, que de una u otra manera han estado a mi lado, ayudándome en todo lo que he necesitado. Muchas gracias.

Milena de Jesús Reyes Fuentes

ÍNDICE	PÁG.
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA AUTORIDAD DE AVIACIÓN CIVIL Y MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA DE COMPENSACIONES Y LA POLÍTICA SALARIAL	1
I. GENERALIDADES SOBRE LA AUTORIDAD DE AVIACIÓN CIVIL	1
1. ANTECEDENTES	1
2. MISIÓN Y VISIÓN	2
3. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	3
4. POLÍTICAS	4
5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	6
6. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	10
a. Funciones	10
b. Responsabilidades	11
7. RECURSOS	12
a. Recursos Financieros	12
b. Recursos Físicos	14
c. Recursos Humanos	15
8. MARCO LEGAL	16
II. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	19
A. SISTEMA DE COMPENSACIONES	19
1. CONCEPTO DEL SISTEMA DE COMPENSACIONES	19
2. CLASIFICACIÓN DEL SISTEMA DE COMPENSACIONES	22
A.SALARIO BASE	23
B.INCREMENTO POR MÉRITO E INCENTIVOS SALARIALES	28
3. IMPORTANCIA	30
4. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE COMPENSACIONES	31

5. ESTRUCTURA SALARIAL	32
6. METODOS DE EVALUACIÓN DE PUESTOS	34
7. PRESTACIONES DE LEY Y ADICIONALES	39
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO SOBRE EL SISTEMA DE	40
COMPENSACIONES Y PROPUESTA DE UNA POLÍTICA SALARIAL	
PARA LA AUTORIDAD DE AVIACIÓN CIVIL.	
A. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	40
1. MÉTODO DEDUCTIVO	41
2. MÉTODO INDUCTIVO	41
3. ALCANCES Y LIMITACIONES	42
a. Alcances	42
b. Limitaciones	44
B. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	44
1. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA	44
a. La Observación	44
b. La Encuesta	44
c. La Entrevista	44
2. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA	44
3. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	45
a. Universo	45
b. Muestra	45
4. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	46
a. Tabulación	46
b. Análisis, interpretación y presentación de datos	46
C. SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE COMPENSACIONES	46
EN LA AUTORIDAD DE AVIACIÓN CIVIL	
1. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	46
2. POLÍTICAS	47
3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	48
4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	48

a. Funciones	48
b. Responsabilidades	50
5. ESTRUCTURA SALARIAL ACTUAL	50
6. ANÁLISIS INTERNOS DE LOS SALARIOS	51
7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	51
8. REMUNERACIONES DIRECTAS E INDIRECTAS	52
9. PRESTACIONES DE LEY Y ADICIONALES	54
D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
CAPÍTULO III. DISEÑO DEL SISTEMA DE COMPENSACIONES PARA LA AUTORIDAD DE AVIACIÓN CIVIL Y PROPUESTA DE UNA POLÍTICA SALARIAL	59
A. DISEÑO DEL SISTEMA DE COMPENSACIONES Y PROPUESTA DE UNA POLÍTICA SALARIAL PARA LA INSTITUCIÓN	59
1. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE COMPENSACIONES	59
2. OBJETIVO DEL SISTEMA	60
3. CONSIDERACIONES GENERALES	60
4. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LOS SALARIOS	62
5. CLASIFICACIÓN DE LOS CARGOS	65
a. Nivel de Dirección	66
b. Nivel Ejecutivo	67
c. Nivel de Administración	67
6. EVALUACIÓN DE LOS CARGOS	69
7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA	70

8. FACTORES COMPENSABLES	70
9. TABLA DE EVALUACIÓN DE CARGOS	71
10. DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES DE EVALUACIÓN	73
11. AJUSTE DE LA ESTRUCTURA Y EVALUACIÓN DE LOS CARGOS	74
12. ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA SALARIAL	76
13. DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA SALARIAL	77
14. CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA	79
B. POLÍTICAS DE APLICACIÓN DE LA ESTRUCTURA	80
1. PROCEDIMIENTOS DE APLICACIÓN	81
2. APLICACIÓN DE LA ESTRUCTURA PARA CARGOS ACTUALES	82
a. Ajuste Salarial	82
b. Crecimiento Natural	83
c. Promoción	83
C. PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO DE LA ESTRUCTURA	83
D. PRESTACIONES SOCIALES EN EL SISTEMA	85
E. PRESTACIONES ADICIONALES A LA LEY	85
F. INTÉRVALOS SALARIALES DE LA ESTRUCTURA	87
G. VALORACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA SALARIAL	88
H. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	91
BIBLIOGRAFÍA	94
ANEXOS	96

RESUMEN

El ámbito empresarial salvadoreño, está lleno de incertidumbre respecto a los salarios, existen diferentes opiniones entre los empleados y empresarios; para los empleados representa la retribución por su esfuerzo y la inversión que han hecho en educación y formación, mientras que para los empresarios, los salarios son un costo de operación.

El objetivo de este trabajo es Diseñar un sistema de compensaciones y una política salarial, que facilite la Administración de los salarios en la Autoridad de Aviación Civil, basada en principios de equidad interna y equidad externa.

Para la ejecución de nuestra investigación fue necesario hacer una recopilación bibliográfica además de un estudio de campo, haciendo uso de la observación directa durante la práctica de dicho proceso, así como encuestar a los empleados de la Institución y al personal de Instituciones de similar naturaleza en donde se realizó el estudio de mercado, también se entrevistó al Jefe de Recursos Humanos de la Autoridad de Aviación Civil, para profundizar en aspectos importantes sobre la situación actual de la Institución.

Obtenida la información se procedió a la tabulación e interpretación de los datos recabados, con el propósito de identificar las necesidades al interior de la institución y realizar una comparación, con las prestaciones que ofrecen las instituciones seleccionadas para el estudio de mercado.

Teniendo los resultados de la investigación, se realizó el Diseño del Sistema de Compensaciones y Propuesta de una Política Salarial.

Esta investigación, se presenta como una propuesta que si la Institución así lo requiere y lo considere conveniente, puede implementarse con el propósito de lograr una adecuada administración de los salarios de sus empleados.

INTRODUCCIÓN

En un mundo tan competitivo, las Organizaciones deben de alcanzar objetivos y tratar de mantenerse dentro del Mercado, es por ello, que deben de contar con el motor de toda Organización: El Recurso Humano. Y además con los instrumentos administrativos que permitan atraer, mantener y retener personal altamente calificado y motivado a realizar un trabajo de calidad.

En el rubro de Servicios, que es dentro del cual se encuentra la Autoridad de Aviación Civil y que es la Institución estudiada, el mercado exige que el recurso humano, esté satisfecho con el salario que recibe, ya que el salario representa la razón principal por lo que las personas laboran, por lo tanto, al estar motivado por las compensaciones, éste proporcionará a los usuarios un servicio de calidad, ya que está motivado a realizarlo bien.

Es por ello, que a continuación se presenta un Diseño de Sistema de Compensaciones y la propuesta de Política Salarial, que servirá como herramienta administrativa de gran importancia para la Institución, debido a que permitirá establecer equidad interna en los salarios de los empleados, acorde al mercado laboral en que se desarrollan. Además, el Sistema de Compensaciones que se presenta es un modelo a seguir para aquellas instituciones como la AAC, que desean Incentivar a sus empleados y premiar su buen desempeño, de tal manera que dicho modelo establecerá a través de Políticas, los lineamientos que

deben seguirse para compensar el esfuerzo del personal de manera equitativa.

Por lo tanto, El trabajo de investigación de dicho Sistema se ha desarrollado en tres capitulos.

El Capítulo I, comprende lo relacionado a los aspectos generales de la Autoridad de Aviación Civil, dentro del cual están los Antecedentes, Misión y Visión, sus Objetivos y Políticas, su Estructura Organizativa, Funciones y Responsabilidades, además de sus Recursos y Marco Legal. La segunda parte de éste capitulo comprende el Marco Teórico de Referencia, en el que se detalla lo que sustenta la investigación, como lo es, el Concepto y Clasificación del Sistema de Compensaciones, el Salario Base, el Incremento por Mérito e Incentivos Salariales, asimismo la Importancia y Objetivos del Sistema, también incluye la Estructura Salarial, los Métodos de Evaluación de los puestos de trabajo y las Prestaciones de ley y adicionales.

El Capítulo II, comprende el Diagnóstico realizado sobre la Institución, en el cual se hizo uso de la metodología de investigación, que incluye al Método Deductivo e Inductivo, también, comprende los Alcances y Limitaciones de la investigación, asimismo, en este capítulo se desarrollan las Técnicas e Instrumentos de Investigación empleadas para recopilar información Primaria y Secundaria, además, se determinó el Universo y Muestra, así como también se realizó el procesamiento de la información en la tabulación, análisis e interpretación de los datos.

El capítulo dos también incluye la Situación actual del Sistema en la AAC, en donde se verificaron sus Objetivos,

Políticas, Estructura Organizativa, Funciones y Responsabilidades, Estructura Salarial Actual, asimismo se realizó el Análisis Interno de los Salarios y la Evaluación del Desempeño, además se evaluaron las Remuneraciones Directas e Indirectas, las Prestaciones de ley y adicionales que otorga la Institución a sus empleados, por lo que para este capítulo se hicieron las Conclusiones y Recomendaciones del Diagnóstico.

El Capítulo III, comprende la propuesta del Diseño de Compensaciones y la Política Salarial para la AAC, en el que su contenido es la Descripción y Objetivo del Sistema, las Consideraciones generales, el Análisis Externo e Interno de los Salarios, la Clasificación y Evaluación de los cargos, también incluye la Estructura Organizativa propuesta, los Factores compensables, la Tabla de Evaluación de los Cargos, la Descripción de los factores de Evaluación, el Ajuste, Esquema, Definición y Características de la Estructura Salarial, además, se agregan las Políticas de aplicación de la Estructura, los Procedimientos de Aplicación y Mantenimiento de la Estructura, así como también las Prestaciones de ley y las Adicionales a la ley, se incluye además los Intervalos salariales de la Estructura y el Plan de implementación del Sistema de Compensaciones.

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA AUTORIDAD DE AVIACIÓN CIVIL Y MARCO TEÓRICO DEL SISTEMA DE COMPENSACIONES Y LA POLÍTICA SALARIAL.

I. GENERALIDADES DE LA AUTORIDAD DE AVIACIÓN CIVIL.

1. ANTECEDENTES

La Aviación Salvadoreña inicia sus actividades en 1929, lo que en esa época se llamó: Flotilla Aérea Salvadoreña, perteneciente a la Fuerza Aérea.

En los años treinta, inicia actividades la Aviación Comercial con el correo aéreo y las aerolíneas comerciales; paralelamente comienza operaciones la aerolínea Pan American. En los años cuarenta, otras aerolíneas visitan El Salvador destacándose KLM y Taca Internacional, que actualmente es la Línea Aérea Nacional.

Al decretarse la **Ley de Aeronáutica Civil** en 1955, se decreta también la creación, en el Ministerio de Economía, del **Departamento de Aviación Civil**, que en 1962 se eleva a la categoría de **Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC)**, encomendándosele en ese mismo acto, desarrollar el proyecto de modernización del Aeropuerto Internacional de Ilopango.

En Julio de 1993, se publica en el Diario Oficial el decreto N° 72 que en el Art. 1 dice: Créase **El Viceministerio de Transporte**, adscrito al **Ministerio de Obras Públicas**, como ente Rector, Coordinador y Normativo

de las políticas del Transporte Terrestre, Aéreo y Marítimo.

Para 1994, la DGAC deja de pertenecer al Ministerio de Economía y pasa a formar parte del Viceministerio de Transporte; bajo la denominación de **Dirección General de Transporte Aéreo (DGTA)**.

En Octubre de 2001, desaparece la **Dirección General de Transporte Aéreo**, debido a que, mediante Decreto Legislativo No. 582 de fecha 18/10/2001, se crea la **Autoridad de Aviación Civil (AAC)**, con carácter de Institución Autónoma, de servicio público y sin fines de lucro. Dicha autonomía comprende los aspectos administrativo, técnico y financiero; además con personalidad jurídica y patrimonio propio.¹

Con el propósito de garantizar su efectivo funcionamiento, al iniciar sus operaciones, la AAC absorbe el personal de la DGTA.

2. MISIÓN Y VISIÓN

La Autoridad de Aviación Civil declara su **Misión** y filosofía como:

"Somos una institución que regula, fiscaliza y controla las actividades de aviación civil realizadas dentro del espacio

¹ Ley Orgánica de Aviación Civil, Art.4

aéreo salvadoreño, con personal responsable y comprometido con la seguridad y satisfacción al usuario".²

Así mismo tiene como **Visión:**³

"Ser una institución a la vanguardia en la administración de todas las actividades de Aviación Civil con altos estándares de calidad".

La Institución basa su Visión en adoptar una posición de liderazgo sostenido en que exige renovarse continuamente, manteniendo habilidades esenciales ante el entorno Político, Económico y Tecnológico competitivo.

Para alcanzar su Misión y Visión ha elaborado los siguientes Objetivos Organizacionales:

3. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

OBJETIVO GENERAL

Proporcionar la dirección, administración y operatividad encaminada al cumplimiento de las funciones de regulación, fiscalización y control de las actividades de aviación civil en el territorio nacional.

² Panameño Rosales, Sonia Elizabeth y Otros, "La Planeación Estratégica, como herramienta Administrativa, para el Desarrollo Organizacional de Autoridad de Aviación Civil, Universidad de El Salvador, 2004, P.23

³ Idem, P.24

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Dirigir, coordinar y supervisar las operaciones de la Institución, así como generar los lineamientos, políticas y normas necesarias para proporcionar el apoyo administrativo en la ejecución eficiente de las operaciones.
- Establecer las normas de seguridad de vuelo correspondientes al personal, material y equipos de los operadores aéreos, así como verificar el cumplimiento de las mismas.
- Asegurar que los servicios aerocomerciales nacionales e internacionales sean efectuados de acuerdo a las políticas establecidas, las leyes y reglamentos aplicables para promover su desarrollo seguro y ordenado, en procura del mejor interés nacional, así como dirigir el funcionamiento, coordinar y desarrollar las normas, procedimientos, especificaciones técnicas de las dependencias, servicios de información aeronáutica, infraestructura aeroportuaria, economía y transporte aéreo, seguridad de aviación civil contra actos de interferencia ilícita y estadística aeronáutica.

4. POLÍTICAS

En lo que se refiere a Políticas la Institución cuenta con las siguientes:⁴

⁴ Plan Anual de trabajo, 2005.

- Actualizar las políticas aerocomerciales y regulaciones del transporte aéreo nacional, así como las normas, procedimientos y especificaciones técnicas de los servicios de navegación aérea, en la medida que surjan nuevos requerimientos de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI).
- Verificar el cumplimiento de las políticas, regulaciones, normas, procedimientos y especificaciones técnicas a través de visitas periódicas y el monitoreo permanente de los servicios de navegación aérea, servicios de información aeronáutica, infraestructura aeroportuaria y seguridad de aviación civil contra actos de interferencia ilícita.
- Verificar el mantenimiento de las instalaciones y servicios de navegación aérea para asegurar su correcto funcionamiento de acuerdo a los requisitos establecidos.
- Asegurar que la infraestructura aeroportuaria y los servicios conexos se encuentren en condiciones aceptables para mantener un nivel óptimo de seguridad, a través de la verificación física realizada de forma periódica.
- Supervisar la gestión y explotación aeroportuaria a través de inspecciones periódicas.
- Disponer de un sistema estadístico de la actividad aerocomercial actualizado.

5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La Estructura Organizativa de la Institución está conformada de la siguiente manera:

Consejo Directivo de Aviación Civil (CDAC)

- Un Director: Nombrado por el Presidente de la República, quien ejercerá las funciones de presidente.
- Un Director: Nombrado por el Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Dos Directores: Nombrados por el Presidente de la República, de dos ternas propuestas por la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP).

Existe igual número de directores suplentes, designados de la misma manera que los nombrados por el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Presidente de la República, quienes asistirán a las sesiones del CDAC con voz pero sin voto, salvo ausencia del propietario.

Los directores durarán 4 años en sus funciones y podrán ser reconfirmados y reelectos en sus cargos.

Director Ejecutivo:

Será electo por el CDAC; a quien le corresponderá realizar las funciones que le atribuye la Ley Orgánica de Aviación Civil; así como todas aquellas que el presidente del CDAC le delegue. Este cargo es a tiempo completo, además durará en su cargo por un período de 5 años y podrá ser reconfirmado y reelecto en su cargo.

Sub-Dirección de Seguridad de Vuelo:

Esta debe velar por el cumplimiento de la Ley Orgánica de Aviación Civil, Reglamentos, Regulaciones y Procedimientos de la certificación y vigilancia de la seguridad operacional establecidas para que la aviación civil se desarrolle dentro de un marco de máxima seguridad.

La integran las siguientes unidades:

- Medicina de Aviación.
- Departamento de Estándares de Vuelo Aeronavegabilidad (AIR).
- Departamento de Estándares de Vuelo Operaciones (OPS).
- Departamento de Registros Aeronáuticos y Licencias.
- Biblioteca Técnica.

Sub-Dirección Administrativa Financiera:

Tiene a su cargo la responsabilidad de coordinar, dirigir, gestionar y supervisar las actividades financieras y administrativas del ciclo presupuestario institucional en forma integrada e interrelacionada velando por el cumplimiento de las normas y reglamentos definidos por el Comité del Sistema de Administración Financiero Integrado Referente a las prestaciones y salarios, la AAC se rige por lo establecido en su Ley Orgánica y el Reglamento de Trabajo, este último recopila básicamente lo establecido en el Código de Trabajo en lo que se refiere al régimen salarial SAFI). Las unidades que la integran son las siguientes:

- Unidad Financiera Institucional (UFI).
- Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI).
- Unidad de Recursos Humanos.

- Servicios Generales.
- Correspondencia.
- Almacén.
- Activos Fijos.
- Informática.

Sub-Dirección de Navegación Aérea, Economía y de Política de Transporte Aéreo:

Colabora en la dirección y gestión operativa y administrativa de las actividades relativas al fomento y regulación del transporte aéreo. Las unidades que la integran son las siguientes:

- Departamento de Aeródromos.
- Proyectos y Normas de Aeródromos.
- Seguridad de Aeródromos.
- Inspecciones.
- Servicios de Tránsito Aéreo.
- Servicios de Información Aeronáutica.
- Regulación Económica y Política Aerocomercial.
- Departamento de Estadística.

Unidades Asesoras:

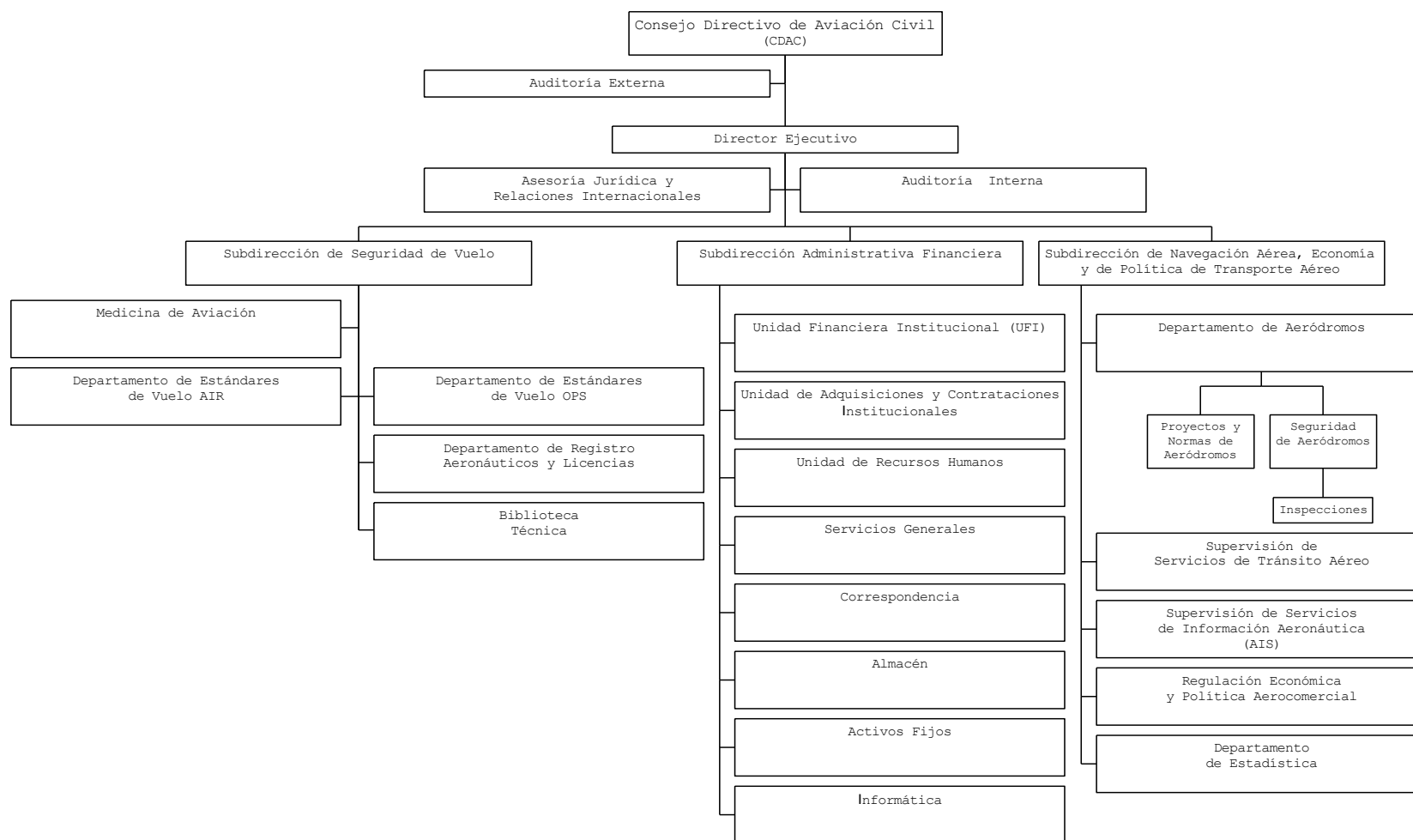
Las unidades que la integran son las siguientes:

- Auditoría Externa.
- Gerencia Legal y Relaciones Internacionales.
- Auditoría Interna.

ORGANIGRAMA

La Estructura Organizativa, se establece en el siguiente Organigrama.

AUTORIDAD DE AVIACIÓN CIVIL (AAC)



FUENTE: *Unidad de Recursos Humanos de AAC.*

FECHA: *Julio 2005.*

6. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

a. Funciones

Las funciones de La AAC, están basadas en el Art. 6 de la Ley Orgánica de Aviación Civil, las cuales se mencionan a continuación:

- Regular, fiscalizar y controlar todas las actividades de la Aviación Civil relativas a la autorización, modificación, cancelación y revocación de los certificados de operadores.
- Otorgar permisos de operación tanto de operadores de transporte aéreo como de los aeródromos y helipuertos civiles.
- Supervisar los servicios de tránsito aéreo, comunicaciones aeronáuticas, servicios de meteorología aeronáutica, servicios de información aeronáutica, y servicios e instalación de navegación aérea.
- Registrar, certificar y fiscalizar el personal aeronáutico, las aeronaves y demás infraestructuras aeronáuticas; inclusive, el régimen de sanciones correspondiente a infracciones sobre la materia objeto de la Ley Orgánica de Aviación Civil.

b. Responsabilidades

Además, sus responsabilidades están establecidas de conformidad al Art. 7, de la Ley Orgánica de Aviación Civil.

Y a continuación mencionamos las que a criterio del grupo, consideramos las más importantes:

- Fomentar el desarrollo de la Aviación Civil.
- Regular los aspectos técnicos y operacionales de las actividades relacionadas con la aviación civil.
- Fiscalizar supervisar y controlar todas las actividades relacionadas con la aviación civil.
- Regular y aprobar normas, procedimientos y métodos aplicables a los servicios de protección al vuelo, de conformidad a la ley.
- Adoptar todas las medidas o acciones necesarias para garantizar que las actividades aeronáuticas sean realizadas de manera segura.
- Velar por una sana competencia dentro de las actividades de la aeronáutica civil y del transporte aéreo, y que no se desarrollen prácticas monopólicas.
- Regular las tarifas de servicios aeroportuarios, aeronáuticos y de navegación aérea, control del tránsito aéreo y de protección al vuelo, que posean características monopólicas y que puedan ser objeto de aplicación de una posición dominante.
- Otorgar itinerarios, frecuencias y horarios de vuelo de todo servicio aéreo de transporte público.

- Conceder, suspender o cancelar los servicios de operación de los aeródromos y aeropuertos civiles, así como regular su expansión, construcción, administración y operación.
- Conceder, suspender o cancelar los servicios de operación a empresas aéreas de transporte público.
- Aplicar sanciones por el incumplimiento de lo establecido en la ley Orgánica de Aviación Civil, reglamentos, regulaciones y en los tratados internacionales vigentes en la República de El Salvador.

7. RECURSOS

La Autoridad de Aviación Civil para su funcionamiento cuenta con Recursos Financieros, Físicos y Humanos los cuales se detallan a continuación:

a. Recursos Financieros

Los Recursos Financieros de la AAC provienen, según el Art. 20 de su ley Orgánica de:

- 1- El 10% de las tasas correspondientes al derecho de embarque, estacionamiento de aeronaves y aterrizaje de éstas;
- 2- Los ingresos derivados del desarrollo de sus actividades, así como los que por cualquier otro concepto le correspondan.
- 3- Los ingresos financieros o bancarios por concepto de intereses devengados;

4- El producto de actividades no operativas vinculadas con el desarrollo de actividades de capacitación, asesoría entre otras;

5- El producto de ingresos extraordinarios por asignaciones especiales del estado, de organismos internacionales o privados;

6- Cualquier otro ingreso que se obtenga a título legal.

En su totalidad, los ingresos están constituidos por una asignación presupuestaria, clasificada como Recursos Propios, que asciende a un millón novecientos mil doscientos ochenta y cinco 00/100 dólares (\$1,900,285.00) percibidos de la siguiente forma:⁵

Objeto Específico de Gasto	Monto
Por Licencias para conducir o Similares	\$3,140.00
Derechos Diversos	\$113,845.00
Multas e intereses Diversos	\$30,000.00
Rentabilidad de Cuentas Bancarias	\$12,000.00
Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma	\$1,741,300
TOTAL	\$1,900,285.00

En cuando al presupuesto de egresos, esta distribuido de la siguiente forma:⁶

Rubros de Agrupación	Monto
Remuneraciones	\$1,176,510.00
Adquisiciones de Bienes y Servicios	\$568,125.00
Gastos Financieros y otros	\$77,520.00
Inversiones en Activos Fijos	\$78,130.00
TOTAL	\$1,900,285.00

La clasificación de los gastos de la Institución se detalla a continuación:⁷

⁵ Ley De Presupuesto 2005.

⁶ Idem.

⁷ Ley De Presupuesto 2005.

Rubros de Agrupación	Monto
Gastos Corrientes	\$1,822,155.00
Gastos de Capital	\$78,130.00
TOTAL	\$1,900,285.00

En lo que se refiere a recursos físicos, la AAC cuenta con los siguientes:

b. Recursos Físicos

La Institución **no** cuenta con instalaciones propias, ya que desarrolla sus actividades en el área que ocupaba la Dirección General de Transporte Aéreo. Sin embargo, en la actualidad, está tramitando la propiedad del inmueble.

Respecto a sus activos fijos, después de realizar visitas a sus instalaciones, se observa que cuenta con el equipo y mobiliario suficiente para el cumplimiento de sus funciones.

También, cuenta con una red informática con el propósito de mantener la comunicación entre sus empleados; además de un servicio de Internet ilimitado, con acceso las 24 horas; un servicio de correo electrónico propio. También, posee computadoras en proporción de una por persona.

La fuerza laboral de la AAC está constituida de la siguiente forma:

c. Recursos Humanos

La AAC cuenta con 70 plazas aprobadas, clasificadas por actividad a tiempo completo de la siguiente forma:⁸

Clasificación del Personal	Cantidad	Monto Anual
Personal Ejecutivo	5	\$200,760.00
Personal Técnico	31	\$503,725.00
Personal administrativo	24	\$205,105.00
Personal de obra	2	\$6,820.00
Personal de Servicios	8	\$24,400.00
TOTAL	70	\$900,810.00

Durante el presente año, han sido creadas 7 nuevas plazas, haciendo un total de 77, de las cuales 65 se encuentran ocupadas y 12 están vacantes. El total de plazas con sus sueldos mínimos y máximos, se detallan en el siguiente cuadro:

Denominación de las plazas	Cantidad	Salario Mínimo	Salario Máximo
Director	1		\$5,143
Subdirector	3	\$2,500	\$4,572
Jefe	23	\$400	\$3,429
Inspector	17	\$858	\$4,000
Supervisor	6	\$838	\$858
Tesorero	1		\$858
Contador	1		\$858
Presupuestario	1		\$858
Colaborador	7	\$400	\$850
Auxiliar	6	\$200	\$458
Secretaria	6	\$332	\$500
Colector	1		\$332
Maestro de Obra	1		\$314
Motorista	1		\$286
Jardinero	1		\$267
Ordenanza	1		\$254
TOTAL	77		

⁸ Ley de Presupuesto 2005

8. MARCO LEGAL

Tomando en cuenta el Decreto número 582 publicado en el tomo 353 del Diario Oficial con fecha viernes 19 de octubre del 2001, la Asamblea Legislativa de El Salvador considera que:

Se Decrete la Ley Orgánica de Aviación Civil cuyo objetivo se presenta en el Art.1 de la misma y que reza de la siguiente manera:

“La presente Ley rige la Aviación Civil en el territorio Nacional y tiene por objeto regular explotación y uso o aprovechamiento del espacio aéreo de la Republica de El Salvador, respecto a la prestación y desarrollo de los servicios de transporte aéreo; así mismo regula la Construcción, Rehabilitación, Administración, Operación y Mantenimiento de Aeródromos y Helipuertos Civiles”.

Aparte del objetivo de la Ley Orgánica de Aviación Civil, se ha extraído uno de los artículos que establece la creación de la Institución; el cual menciona lo siguiente:

Art.4 Créase la Autoridad de Aviación Civil la que en lo sucesivo se denominará por sus siglas AAC, con carácter de institución autónoma de servicio publico y sin fines de lucro. Dicha autonomía comprende los aspectos administrativos, técnicos y financieros; además tendrá personalidad jurídica y patrimonio propio.

La Autoridad de Aviación Civil es una institución que para su buen funcionamiento, regula sus operaciones mediante su

respectiva Ley Orgánica y sus 17 reglamentos, en los cuales se hace referencia sobre las funciones y competencias de la institución.

Los 17 reglamentos que rigen a AAC son los que se mencionan a continuación:

- Reglamento de la Ley Orgánica de Aviación Civil.
- Reglamento de Operaciones de Transporte Aéreo Comercial-Aviones.
- Reglamento del Aire.
- Reglamento sobre Talleres Aeronáuticos.
- Reglamento sobre Mantenimiento, Reparación y Modificación de Aeronaves.
- Reglamento sobre Procedimientos de Aceptación de Certificados de Productos Aeronáuticos.
- Reglamento de Certificados de Operaciones Aéreas (C.O.A.), certificados operativos y autorizaciones de operación.
- Reglamento sobre Directivas de Aeronavegabilidad.
- Reglamento para la Investigación de Accidentes e Incidentes de Aviación.
- Reglamento para el Transporte sin Riesgo de Mercancías Peligrosas por Vía Aérea.
- Reglamento sobre Matrícula e Identificación de Aeronaves.
- Reglamento de Licencias al Personal Técnico Aeronáutico.
- Reglamento del Registro Aeronáutica Civil Salvadoreño (RAS).
- Reglamento de Escuelas de Instrucción Aeronáuticas.
- Reglamento Interno de Trabajo.

- Reglamento de Aeródromos.
- Reglamento de Tarifas para el Cobro de los Servicios prestados por la Dirección General de Aviación Civil (D.G.A.C.), Servicios Aeroportuarios y Áreas utilizables del Aeropuerto Internacional de Ilopango.

Además, de conocer los aspectos generales de la Autoridad de Aviación Civil, a continuación se detalla el Marco teórico de referencia:

II. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

Éste recoge todos los aspectos y elementos que tienen como base conceptualizar el Sistema de Compensaciones y dejar claro los elementos que lo conforman.

A. SISTEMA DE COMPENSACIONES

1. CONCEPTO DE SISTEMA DE COMPENSACIONES

Son muchos los autores que han definido a la Compensación por separado, es decir, no como un Sistema, entre éstos Idalberto Chiavenato, R. Wayne Mondy y Simón L. Dolan.

Según Chiavenato, se le llama Compensación al Sistema de Incentivos y recompensas que la organización establece para remunerar y recompensar a las personas que trabajan en ella.⁹

Mientras que R. Wayne Mondy, define a la Compensación, como el total de todas las gratificaciones que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios.¹⁰

Otra definición es dada por Simón L. Dolan en la que menciona que la compensación es "El conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles

⁹ Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos". Editorial McGraw-HILL, Quinta Edición, 2001, P.410.

¹⁰ R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, "Administración de Recursos Humanos", Editorial Pearson Prentice Hall, Novena Edición, 2005, P. 284.

que recibe como consecuencia de la prestación de su actividad a la empresa".¹¹

Al revisar los autores y sus diferentes definiciones y enfoques, se ha determinado que unos lo tratan como Programas o Remuneraciones, sin embargo para fines de este estudio se tomará la definición de Morales y Velandia Herrera, debido a que es mas clara y toma la compensación como un todo, es decir como un sistema en el que plantean que:

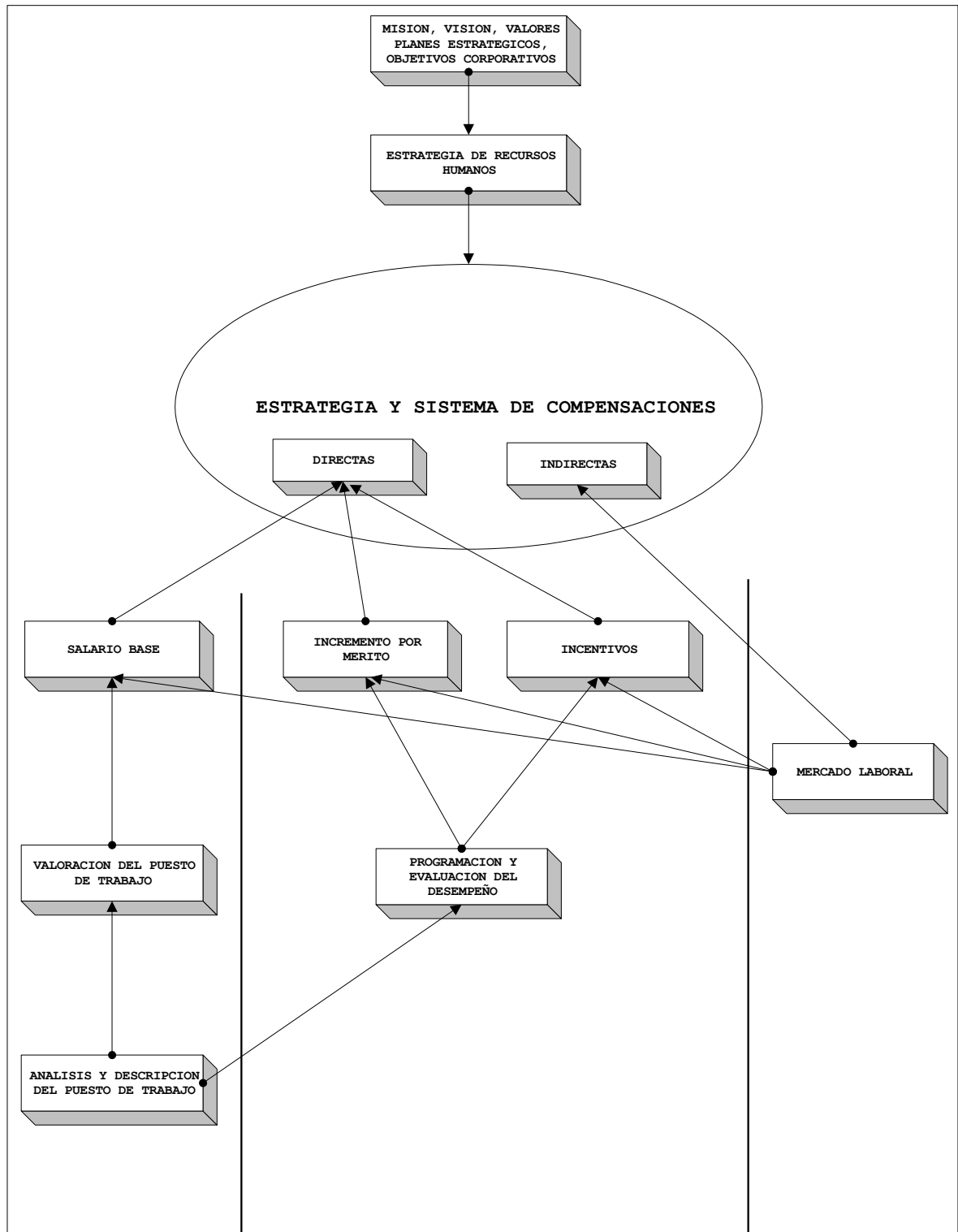
"El Sistema de Compensaciones es un conjunto de Políticas, Técnicas y Objetivos de compensación traducidos en las retribuciones financieras, prestaciones o beneficios tangibles que se otorgan a los empleados como parte de la relación laboral".¹²

Por lo tanto, podemos concluir que el Sistema de Compensaciones une elementos tales como políticas, técnicas y objetivos, que relacionados entre sí se utilizan para otorgar al empleado, compensaciones financieras y no financieras por su esfuerzo en el trabajo, su desempeño al mérito y lograr los objetivos de la organización.

Lo que se representa de forma sistemática en el cuadro siguiente:

¹¹ Simón L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, "La Gestión de los Recursos Humanos", Editorial McGraw-Hill, Segunda Edición, 2003, P.201.

¹² Juan A. Morales Arrieta, Néstor F. Velandia Herrera, "Salarios Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones", Editorial McGraw-Hill, 1999. P. 9



FUENTE: Morales Arrieta y Velandia Herrera, "Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de compensaciones", 1999.

2. CLASIFICACIÓN DEL SISTEMA DE COMPENSACIONES

Los Sistemas de Compensaciones se clasifica en: **Compensaciones Financieras y Compensaciones no financieras**, las primeras a su vez se clasifican en Compensaciones Financieras Directas e indirectas.

Las Compensaciones Financieras Directas retribuyen el trabajo ejecutado en forma de sueldos e incentivos y dentro de éstas se incluyen el Salario Base, el Incremento por Mérito, los incentivos salariales y los Ajustes por Costo de Vida.¹³

Mientras que **las compensaciones Financieras Indirectas**, son denominadas también Beneficios que se otorgan por pertenecer a la empresa, pero no son retribuciones propiamente del servicio prestado. Entre éstas prestaciones se pueden mencionar: Programas de protección, Tiempo libre de trabajo y Servicios.¹⁴

Por otra parte las **Compensaciones No Financieras**, son las Retribuciones que recibe el empleado, pero que le otorgan satisfacción personal y laboral, ya que incluye aquellas como: Prestigio, Autoestima, Seguridad en el empleo (Estabilidad Laboral), etc.¹⁵

¹³ Juan A. Morales Arrieta, Néstor F. Velandia Herrera, "Salarios Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones", Editorial McGraw-Hill, 1999. P. 6

¹⁴ Idem, P.6

¹⁵ Idem, P.7

Es importante mencionar que según la esquematización mostrada anteriormente, se ejemplifica claramente que el sistema une elementos tales como: Salario Base, incremento por mérito, incentivos; pero para poder establecer el salario base las organizaciones se valen del Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo y de la Valorización del Puesto, mientras que para el Incremento por Mérito y los Incentivos realizan una Evaluación del Desempeño de los empleados.

Además la organización no solo evalúa internamente, sino que toman en cuenta el mercado laboral para otorgar a sus empleados compensaciones indirectas.

A continuación se presentan definiciones que nos permitirán conocer aún más al respecto:

A. SALARIO BASE

El Salario base es considerado como: "La Cantidad de Remuneración que se otorga a un empleado por el desempeño del puesto de trabajo, en función del nivel de complejidad de éste y del tiempo que la persona ocupa a lo largo de la jornada", tal como lo plantean Morales Arrieta y Velandia Herrera.¹⁶

¹⁶ Juan A. Morales Arrieta, Néstor F. Velandia Herrera, "Salarios Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones", Editorial McGraw-Hill, 1999. P. 175

Dentro del salario se establece el **Nivel Salarial**, que según dichos autores, es el promedio de la serie de tasas salariales que paga una Organización.¹⁷

Además, en las Organizaciones debe existir una **Política Salarial** como directrices que guían a la Organización con respecto a las compensaciones que otorgan a sus empleados, de tal manera que sean justas y equitativas.

Es decir, la Política Salarial debe estar enmarcada en conceptos como equidad interna y competitividad externa, para una mejor comprensión se definen a continuación:

La Equidad Interna hace referencia a las comparaciones entre los puestos de trabajo, o los niveles de habilidad o productividad dentro de una sola organización.¹⁸

Mientras que **la Competitividad Externa** se refiere a la "Posición relativa de los salarios de una empresa con relación a los salarios de los competidores".¹⁹

Se puede decir que una Política Salarial establece los lineamientos a seguir por una Organización, para lograr remunerar a los empleados equitativamente y de una manera exitosa.

Además, la Política salarial es importante para los empleados, porque permite compensarles equitativamente de acuerdo con el grado de conocimientos, habilidades y

¹⁷ Juan A. Morales Arrieta, Néstor F. Velandia Herrera; "Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones". Editorial McGraw-HILL, 1999. P.9 y 10

¹⁸ Juan A. Morales Arrieta, Néstor F. Velandia Herrera; "Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones". Editorial McGraw-HILL, 1999. P. 10

¹⁹ Idem, P.9

comportamientos específicos que ofrezcan y el aporte de beneficios a la Organización.

Por lo tanto una Política no solamente es importante para el empleado sino lo es también para la Organización, porque son directrices que orientan la manera de compensar a sus empleados adecuadamente.

Otro aspecto importante de la Política Salarial, es que, se puede establecer como una política institucional que proporcione un marco referencial común, en el cual se determinen salarios equitativos en la Organización y sus objetivos pueden ser los siguientes:²⁰

- Definir niveles de remuneración dentro de la empresa.
- Planear, coordinar, organizar, controlar, comunicar y evaluar los programas de compensaciones, a fin de obtener ganancia entre los empleados y, al mismo tiempo, motivarlos para desempeñarse al máximo de sus posibilidades.
- Lograr una dinámica de interacción entre las compensaciones de los trabajadores y los indicadores de rendimientos grupales o individuales, de manera que estos últimos influyan en su retribución.
- Establecer las compensaciones necesarias para facilitar a la compañía una posición financiera sólida.

Además, en la Política Salarial también se establece la Previsión de Reajustes y éstos pueden ser:

²⁰ Convenio Cooperativo de USAID No.CCP-A-00-95-00000-02

Reajustes Colectivos y Reajustes Individuales, los cuales se determinan por el costo de vida (Reajustes Colectivos), por promoción, por adecuación, por mérito, en el que los últimos tres se incluyen en los Reajustes Individuales; todos ellos se definen a continuación:²¹

a. Reajustes Colectivos (O Por Costo De Vida).

Buscan restablecer el valor real de los salarios frente a los cambios de la coyuntura económica del país.

b. Reajustes Individuales

Complementan los ajustes colectivos y éstos son:

1. Reajustes Por Promoción

Se entiende por promoción el ejercicio autorizado, continuo y definitivo de un cargo diferente del actual en un nivel funcional superior.

2. Reajustes Por Adecuación

La empresa trata de pagar salarios compatibles con los salarios pagados en el mercado de trabajo.

3. Reajustes Por Méritos

Se conceden a los empleados que deben ser compensados por su desempeño superior al normal.

Por otra parte, las organizaciones para otorgar Salarios y cumplir con las compensaciones directas que les otorgarán a sus empleados, toman de base el Análisis y Descripción de

²¹ Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos". Editorial McGraw-HILL, Quinta Edición, 2001, P.445

puestos de trabajo para hacer la Evaluación y Calificación de puestos, y éstos se definen de la siguiente manera:

Según Sánchez Barriga el **Análisis de Puestos**, "Es el proceso de investigación mediante el cual se determinan las tareas que componen el puesto así como los conocimientos y condiciones que debe reunir una persona para que lo pueda desempeñar adecuadamente".²²

Mientras que, Morales y Velandia unen la definición de **Análisis y Descripción de Puestos de trabajo** y mencionan que; "Es el instrumento mas importante para una efectiva administración de sueldos y salarios, además brindan Información confiable sobre la organización, las unidades de trabajo y los empleados".²³

Por otra parte, **la Evaluación de puestos de trabajo** según éstos mismos autores la definen como: "Sinónimo de Valoración, y permite establecer niveles de complejidad, así como también la comparación de puestos conllevando de forma objetiva a una equidad salarial".²⁴

En todo puesto de trabajo los empleados desempeñan funciones, actividades y tareas las cuales sirven para medir el desempeño de los mismos, las cuales se mencionan continuación:

²² Francisco Sánchez Barriga, "Técnicas de Administración de Recursos Humanos". Editorial Limusa, Noriega editores, tercera edición, 2003, P.128

²³ Juan A. Morales Arrieta, Nestor F. Velandia Herrera; "Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones". Editorial McGraw-HILL, 1999. P.19

²⁴ Idem, P.64

Se les llaman **Funciones** a la distribución de las cargas de trabajo para cada puesto de una manera razonable, basándose en el Análisis de Puestos.

La **Actividad** se refiere al conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad y las **Tareas** se consideran la agrupación de elementos, y siempre que se hace un esfuerzo físico o mental con una finalidad concreta, se realiza una tarea.

Para continuar con las definiciones, en lo que se refiere a Sistema de Compensaciones, a continuación se dá a conocer lo referente a: Incremento por Mérito, Incentivos, además de lo relacionado al Mercado laboral.

B. INCREMENTO POR MÉRITO E INCENTIVOS SALARIALES

El incremento por mérito e incentivos salariales están relacionados, ya que para otorgarlos a los empleados se debe de realizar primero una Evaluación del Desempeño del personal.

Lo anterior, debido a que el Desempeño varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo, determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona esta dispuesta a realizar, es decir, una perfecta relación de costo-beneficio; a su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará.

Por lo tanto, la **Evaluación del desempeño** se puede definir como: "La apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro".²⁵ Mientras que R. Wayne Mondy, se define la Evaluación del Desempeño como "Un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos".

En conclusión podemos decir que la Evaluación del desempeño, es la medición periódica de las habilidades y capacidades de las personas en el puesto de trabajo.

Por lo que para otorgar un Incremento por Mérito e Incentivos se debe evaluar primero el desempeño. Dichas definiciones se mencionan a continuación:

Según Morales Arrieta y Velandia Herrera se le llama **Incremento por Mérito** a "La modificación periódica de la asignación básica de salario, de acuerdo a los niveles de rendimiento obtenidos en el periodo anterior".²⁶

En lo que a **Incentivos** se refiere, estos mismos autores los definen como: "Aquellas retribuciones que llevan el propósito además de cubrir una remuneración ordinaria y de carácter legal, mover y motivar al trabajador a hacer algo más. Un buen sistema de salarios incentivos incrementan la Producción, abarata costos y beneficia la comunidad".²⁷

²⁵ Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos". Editorial McGraw-HILL, Quinta Edición, 2001, P.357

²⁶ Juan A. Morales Arrieta, Nestor F. Velandia Herrera; "Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones". Editorial McGraw-HILL, 1999. P.266

²⁷ Juan A. Morales Arrieta, Nestor F. Velandia Herrera; "Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones". Editorial McGraw-HILL, 1999. P.222

Entre los sistemas de incentivos podemos mencionar los dos principales:

Los **Ascensos y promociones** en que las organizaciones reconocen los méritos a quien trabaja y como premio a ellos se les asciende de categoría; este movimiento a puestos inmediatos superiores lleva implícita una modificación salarial, modificación que representa una parte de la estructura salarial y por ende una definición de salario.

Respecto a los **Aumentos de salario**, esta técnica es la más beneficiosa para el trabajador, sobre todo cuando las condiciones imperativas de la economía del país se modifican vertiginosamente.

Referente al **Mercado Laboral**, para establecer los sistemas de compensaciones indirectas, las organizaciones se basan en estudios de mercado realizados por las mismas organizaciones y hacen una comparación entre los puestos de trabajo de la misma y los del mercado laboral.

Es importante señalar que de acuerdo con el modelo de mercado laboral, la competitividad externa la alcanzan las organizaciones cuando esta paga a sus empleados el sueldo habitual por el tipo de trabajo que realizan, permitiendo ofrecer a sus empleados estabilidad laboral, satisfacción personal mediante alabanzas verbales, reconocimientos, etc.

3. IMPORTANCIA

Hoy en día, las organizaciones y específicamente los administradores de Recursos Humanos, se ven en la necesidad

de contar con un sistema que satisfaga sus expectativas de compensación; lo anterior, debido a que los individuos y el mercado laboral, cada día son mas exigentes en lo referente a compensaciones.

Por esta razón, contar con una herramienta que asegure atraer, mantener y retener personas altamente calificadas para los puestos de trabajo, tal como lo plantea Idalberto Chiavenato, es lograr una administración eficiente de los salarios, es la necesidad que buscan satisfacer cada día las organizaciones; a través de un adecuado sistema de compensaciones, que es la estrategia para que se haga realidad la Visión y la Misión de la Organización se deja de considerar a los salarios como un gasto para convertirse en una inversión productiva y con ello se logra que los empleados estén satisfechos en sus trabajos y proporcionen un buen desempeño, al mismo tiempo que las organizaciones compensen su desempeño laboral con incrementos por mérito e incentivos, de tal manera que se logre el éxito, tanto para las Organizaciones como para los individuos.

4. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE COMPENSACIONES

Además, de su correspondiente definición e Importancia, un Sistema debe establecer objetivos de compensación, ya que son los resultados deseados de las Organizaciones y en el que su objeto primordial es:

“Crear un Sistema de Compensaciones de manera equitativo, que motive y premie el buen desempeño de los empleados, y que éstos se sientan atraídos por el trabajo”.²⁸

Los objetivos específicos del Sistema de Compensaciones, son los que se detallan a continuación:²⁹

- Premiar el Desempeño de los empleados.
- Conservar la Competitividad en el Mercado Laboral evitando decepciones costosas.
- Mantener la Equidad Salarial entre los empleados.
- Motivar el Desempeño futuro de los mismos.
- Mantener los Niveles de Presupuesto con el fin de servir de base para la Gestión Financiera.
- Cumplir con las Normas, Leyes o Disposiciones Gubernamentales.
- Mejorar la Eficiencia de la Organización y Fomentar orientaciones Estratégicas, como Calidad, Trabajo en Equipo e Innovación.

5. ESTRUCTURA SALARIAL

Las Organizaciones deben establecer una Administración de salarios que les permita establecer o mantener una Estructura de Salarios equitativas a la Organización y alcanzando un equilibrio Interno (con respecto a los cargos de la propia organización) y un equilibrio externo (con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan

²⁸ Juan A. Morales Arrieta, Nestor F. Velandia Herrera; “Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones”. Editorial McGraw-HILL, 1999. P.12

²⁹ Idem, P.13

en el mismo mercado de trabajo). Por lo anterior, se define a la Estructura Salarial según Morales Arrieta y Velandia Herrera como: "Las relaciones salariales entre los diferentes puestos de trabajo dentro de una sola Organización".³⁰

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 del Recurso Humano, el mejoramiento del desempeño.

Asimismo, la Estructura Salarial considera los siguientes niveles para Ordenar los cargos jerárquicamente:

Niveles Jerárquicos

Nivel I

Es el denominado "Nivel Directivo o Nivel Estratégico". Se le 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, va más allá de las fronteras empresariales para amortiguar situaciones que afectan directamente a la empresa.

³⁰ Juan A. Morales Arrieta, Nestor F. Velandia Herrera; "Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones". Editorial McGraw-HILL, 1999. P. 9

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.

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.

6. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE PUESTOS

Las Organizaciones independientemente de su tamaño, carecen con frecuencia de experiencia en Evaluación de Puestos y muchas veces contratan consultores externos para llevar a cabo dicha evaluación; pero eso no es necesario porque se debe de capacitar al personal en cuanto a los Métodos existentes para las evaluaciones de puestos y ahorrar el pago en consultores.

Son cuatro los métodos tradicionales para la evaluación de puestos, y se detallan a continuación:

a. Método de Jerarquización: Este método es el más sencillo de todos y consiste en que los evaluadores examinan la descripción de cada puesto evaluado y clasifican los

puestos en orden, de acuerdo con su valor para la empresa.³¹

b. Método de Categorías predeterminadas o Clasificación por

Grados: Consiste en definir varias clases o grados para describir un grupo de puestos. Al evaluar los puestos por medio de este método, los evaluadores comparan la descripción de los puestos con la descripción de las clases. La descripción de clases reflejan las diferencias entre los grupos de puestos en varios niveles de dificultad.³²

c. Método de Comparación de factores:

En este método los evaluadores no necesitan mantener en mente un puesto completo conforme lo evalúan; en vez de eso, toman decisiones con base en distintos aspectos o factores del puesto.³³

d. Método de Puntos por Factor:

En éste los evaluadores asignan valores numéricos a factores específicos del puesto, y la suma de estos valores proporciona una evaluación cuantitativa del valor relativo de un puesto.³⁴

El grupo de trabajo para fines de este estudio utilizará el **Método por Puntos**, ya que ofrece más ventajas en comparación a los otros, además permite realizar un

³¹ Juan A. Morales Arrieta, Nestor F. Velandia Herrera; "Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones". Editorial McGraw-HILL, 1999. P. 75

³² Idem, P.81

³³ Idem, P.133

³⁴ Idem, P.94

agrupamiento de los puestos de trabajo, lo que facilita la investigación.

En este método se asigna valores numéricos a los factores que se tomarán en cuenta, los cuales a su vez se convierten en estándares que se utilizarán para la evaluación de puestos.

Son ejemplo de los factores: La Escolaridad, la Experiencia, el Conocimiento del puesto, el Esfuerzo mental, el Esfuerzo físico, la Responsabilidad y las Condiciones de trabajo. Y el número de factores utilizados varía según el grupo de puestos que se evalúa.

Este método se fundamenta en los siguientes conceptos:³⁵

- Todo puesto de trabajo se compone de factores que determinan su contenido y exigencias; habitualmente tales componentes son comunes al mismo sector organizacional.
- El valor relativo de un puesto de trabajo frente a otro está determinado por la mayor o menor intensidad con la que se presenta cada factor; esta intensidad por factor se describe en escalas o grados, a cada uno de los grados se le asigna un puntaje diferente que lo pondera adecuadamente en cada nivel.

³⁵ Juan A. Morales Arrieta, Nestor F. Velandia Herrera; "Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones". Editorial McGraw-HILL, 1999. P.95

Cada escala de puntos tiene sus propios valores para cada factor que cuantifica todos los posibles niveles de estimación.

- El adjudicar a cada puesto de trabajo el puntaje correspondiente a la intensidad con la que se presentan cada uno de los diversos factores permite expresar en forma adecuada la jerarquía de valores de un puesto frente a los demás.

Para poder asignar el puntaje a los puestos de trabajo, se toma como base el Manual de descripción de puestos y luego se realiza lo siguiente:³⁶

- a. Determinar los puestos a evaluar
- b. Seleccionar los puestos claves
- c. Seleccionar y definir los factores compensables
- d. Desarrollar la escala de grados por factor
- e. Ponderar y realizar la puntuación de los factores y grados.

Dichas definiciones se detallan a continuación:

a. Determinación de los puestos de trabajo

Consiste en definir bajo el concepto de Equidad Interna; ya que es una de las políticas que debe guiar la elaboración de cualquier sistema de compensaciones.

³⁶ Juan A. Morales Arrieta, Nestor F. Velandia Herrera; "Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones". Editorial McGraw-HILL, 1999. P.97-109

b. Selección de puestos claves

Los puestos son elegibles como "clave" cuando su remuneración básica es estimada equitativa y están definidos claramente.

Además son representativos de la complejidad del grupo y tienen funciones estables.

c. Selección y definición de factores compensables

La selección de los factores compensables y su importancia relativa dependen de la naturaleza de la empresa, el sector de la organización donde estén ubicados los puestos a valorar. Ya que dichos factores deben ser comunes al conjunto de puestos; éstos son determinantes de su contenido y sus unidades de medida.

d. Seleccionar y definir los factores compensables

El comité de valoración deberá definir en forma clara y precisa cada uno de los factores a fin de unificar su significado y describir los elementos o variables que lo integran y que faciliten su cuantificación.

e. Desarrollo de la escala de grados por factor

La escala de grados por factor mide la intensidad con la que se puede presentar cada factor en los diferentes puestos de trabajo.

f. Ponderación y puntuación de los factores y grados

El peso o la fuerza con que cada factor influye en la determinación del contenido del conjunto de puestos se pueden expresar en términos porcentuales.

7. PRESTACIONES DE LEY Y ADICIONALES

Las Organizaciones en el Salvador tienen que cumplir con reglamentos y leyes estipuladas por el Gobierno de la República, aunque las mismas organizaciones tienen reglamentos internos en los cuales establecen sus propias normas respecto a los salarios y están sujetas a Leyes del Estado como el Código de Trabajo, que dentro del cual se establecen salarios mínimos y queda a disposición de las organizaciones establecer los salarios máximos según sea la capacidad de la Empresa.

Aunque las Prestaciones para los Empresarios, representan un costo de operación, son la razón principal con la cual motivan a los empleados y con prestaciones adicionales hacen que éstos se sientan atraídos y motivados a realizar bien su trabajo, además buscan mejorar la eficiencia y fomentar estrategias entre los empleados como el trabajo en equipo, la calidad y la innovación.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO SOBRE EL SISTEMA DE COMPENSACIONES Y PROPUESTA DE UNA POLÍTICA SALARIAL, PARA LA AUTORIDAD DE AVIACIÓN CIVIL.

El Capítulo que se desarrolla a continuación, comprende el Diagnóstico de la investigación que se efectuó, respecto al Sistema de Compensaciones en la Autoridad de Aviación Civil y en las Instituciones de similar naturaleza; así como también, en aquellas a las que la Institución supervisa.

Para tales efectos, la investigación se divide en cuatro partes: a) Metodología de Investigación, b) Técnicas de Investigación, c) Situación Actual del Sistema de Compensaciones en la Institución en estudio, y d) Conclusiones y Recomendaciones que se obtuvieron, como resultado de todos los elementos analizados del estudio desarrollado.

A. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La Metodología de Investigación comprende los aspectos que se consideraron, para realizar la investigación de campo en la Autoridad de Aviación Civil.

De los tipos de investigación existentes, se utilizó una investigación Descriptiva, ya que este tipo de investigación nos permitió medir la situación actual del fenómeno estudiado, es decir, la situación de la Institución en todos sus aspectos, propiedades y dimensiones, para obtener una imagen real de ella.

Se aplicó además el Método Científico, ya que es: "El instrumento del cual se sirve la inteligencia, para descubrir relaciones verdaderas y leyes referentes a diversos objetos de investigación; tal como lo define el autor Zorrilla S. En su libro "Metodología de Investigación", por lo tanto, fue una herramienta importante para llevar a cabo nuestra investigación.

Asimismo, se utilizaron tanto métodos generales como específicos, que forman parte del Método Científico, los cuales se detallan a continuación:

1. MÉTODO DEDUCTIVO

El Método Deductivo, nos permitió realizar una recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, es decir, partimos de la Investigación Salarial realizada en tres Instituciones de similar naturaleza y una a la que la Institución supervisa, todo ello se realizó con la finalidad de comparar salarios, para luego incluirlos en la propuesta de un Sistema de compensaciones y la Política Salarial de la Autoridad de Aviación Civil.

2. MÉTODO INDUCTIVO

Además del Método Deductivo, se utilizó para esta investigación el método Inductivo; ya que este método nos permitió hacer un estudio específico de los Puestos de Trabajo en la institución, hasta llegar a elaborar una Estructura Salarial dentro de la misma.

Con el estudio de los puestos de trabajo dentro de la Institución, se realizó una comparación de los salarios de puestos iguales o similares del mercado laboral, dicho de otra forma, se realizaron inferencias para probar hipótesis, partiendo de lo específico a lo general para elaborar una Estructura Salarial que servirá de base para el establecimiento del Sistema de Compensaciones, además, dicha información se utilizará para la elaboración de Políticas Salariales.

Por otra parte, la investigación conlleva a tener alcances y limitaciones, los cuales se mencionan a continuación:

3. ALCANCES Y LIMITACIONES

a. ALCANCES

- La realización de nuestra investigación, se llevó a cabo con la colaboración interna del personal que labora en la Institución.
- Los horarios de atención que brindó la Autoridad de Aviación Civil, para la realización de entrevistas y encuestas, fueron flexibles a nuestras necesidades.
- La Investigación, nos permitió determinar la necesidad que tenía la Autoridad de Aviación Civil de contar con un instrumento Administrativo, que le permitirá retribuir de manera equitativa el trabajo de sus empleados.

b. LIMITACIONES

- Durante el proceso de recopilación de información externa, ésta no fue proporcionada en el tiempo requerido, lo anterior ocasionó retraso en el procesamiento de los datos y en los resultados de la investigación.
- Las Instituciones del mercado externo investigadas, no proporcionan datos de sus políticas o escalas salariales, lo que conllevó a obtenerlas de manera informal.

Además, para desarrollar la investigación, nos hemos valido de Técnicas e Instrumentos que a continuación se detallan:

B. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS

Con las fuentes de información primarias se obtuvieron datos de manera directa a través de la Observación, la Encuesta y la Entrevista, las cuales se mencionan a continuación:

a. LA OBSERVACIÓN

La Observación se llevó a cabo a través de visitas a la Institución y fue aplicada para recopilar información relacionada con las condiciones actuales, en las que la Institución desarrolla sus actividades.

b. LA ENCUESTA

La Encuesta, nos permitió recopilar información a través de un Cuestionario Estructurado.

Este cuestionario fue elaborado con preguntas cerradas, semi-cerradas y abiertas, dicho cuestionario fue pasado a todo el personal que labora en la Institución, el cual fue contestado por su puño y letra con el propósito de que la información proporcionada no fuera mal interpretada.

c. LA ENTREVISTA

Por medio de la entrevista se logró obtener datos más precisos, los cuales no hubiera sido posible obtener utilizando solamente la técnica del Cuestionario, para ello se entrevistó al Jefe de Recursos Humanos, lo cual representó una fuente invaluable de ayuda para nuestra investigación, (Ver Anexo 3).

Además de obtener información a través de las fuentes primarias, se han tomado en cuenta las fuentes secundarias, que nos permitieron sustentar la investigación, por lo tanto, dichas fuentes se mencionan a continuación:

2. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS

Para la elaboración del marco teórico de la Investigación, se utilizaron fuentes bibliográficas que contenían información relacionada con el tema a investigar; tales como: Libros, tesis, informes, sitios web; y otro tipo de investigación secundaria que fue recopilada para sustentar teóricamente el estudio.

Por otra parte, en toda investigación se necesita conocer el Universo y su respectiva muestra, por lo que a continuación se menciona el determinado por nuestro grupo de trabajo:

3. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

a. UNIVERSO

El Universo para el estudio de mercado por tratarse de pocas instituciones fue **Finito**, ya que estuvo compuesto solamente por Instituciones Autónomas, encargadas de Regular, actividades comerciales en materia Marítima y de Aviación Civil a nivel Nacional; así como empresa de aviación privada mas representativa de las que la Institución supervisa, las cuales se mencionan a continuación: Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA), Autoridad Marítima Portuaria (AMP), Fondo de Conservación Vial (FOVIAL), y Transportes Aéreos Centroamericanos (TACA).

b. MUESTRA

Para recopilar información, que debían proporcionar los empleados de la institución, no se trabajó con Ecuación Muestral, sino que se realizó un censo, lo anterior debido a que el universo es finito.

Se seleccionaron cuatro instituciones para el estudio de mercado, contado con cuatro empresas relacionadas con el rubro de la Aviación y **Diecisiete puestos tipo** de trabajo de la institución en estudio.

4. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

a. TABULACIÓN

Para la tabulación de la información recolectada a través de la entrevista y la encuesta, se elaboraron cuadros y gráficos, en los cuales se refleja la información obtenida en la investigación, lo que permitió tener un mejor panorama de la situación actual de la Institución.

b. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y PRESENTACIÓN DE DATOS

Para el Análisis, Interpretación y Presentación de datos se elaboraron gráficas que nos facilitaron el análisis e interpretación de los resultados obtenidos; determinando las necesidades de los empleados, las de mayor peso en las diversas áreas, y de esta manera poder diseñar el Sistema de Compensaciones y proponer una Política Salarial en la Autoridad de Aviación Civil (AAC), ubicada en el municipio de Ilopango, San Salvador.

c. SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE COMPENSACIONES EN LA AUTORIDAD DE AVIACIÓN CIVIL

1. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Los Objetivos Organizacionales no son del conocimiento de los empleados y al preguntar a los empleados, si se les había dado a conocer los objetivos de la Institución, el 90% contestó que no y éstos afirman que la Institución no se los ha proporcionado de manera escrita, ni los ha

colocado en un lugar visible para el conocimiento de los mismos.

Por lo que, se puede comprobar, que la mayoría de los empleados desconocen que la Institución, cuenta con Objetivos Organizacionales.

Además, el desconocimiento se debe a que los objetivos son manejados a nivel de plan estratégico, el cual, a la fecha de la Investigación, no había sido aprobado por el Consejo Directivo de Aviación Civil, razón por la cual no están socializados.

2. POLÍTICAS

Existen Políticas en la Institución en áreas de trabajo, tales como: Las de percepción de ingresos, políticas contables, de presupuestación, de contratación, de despido, del manejo de los bienes del almacén, para la conservación de los activos fijos, etc.

Sin embargo, para lo referente al Sistema de Compensaciones, no existen políticas salariales que establezcan los lineamientos que debe seguir la AAC para remunerar a los empleados justa y equitativamente.

Esto se pudo verificar al preguntar a los empleados si tenían conocimiento si en la Institución existen políticas salariales, el 97% contestó que no, mientras un 3% contestó que sí. Además, los empleados manifiestan que existe un desacuerdo con relación al salario que reciben y consideran

necesaria la elaboración y aplicación de Políticas Salariales en la Institución.

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Por otra parte, pudo observarse que la AAC no le da la importancia que se merece al Departamento de Recursos Humanos, ya que siendo un área tan importante, que administra una cantidad significativa de puestos de trabajo, se encuentra relegada a un nivel operativo, por lo que se denota que para la Institución, el área de Recursos Humanos no es prioritaria.

Lo anterior se pudo constatar, al preguntar la dependencia del área de Recursos Humanos, y el número de personas que la integran, a lo que el Jefe de Recursos Humanos contestó que depende de la Subdirección Administrativa Financiera y el área de recursos humanos se encuentra integrada por una sola persona.

4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

a. Funciones

Las Funciones que les asignan a los empleados de la AAC, están descritas en un Manual de Descripción y Especificación de Puestos, sin embargo, los empleados manifiestan que al momento de comenzar a laborar en la Institución, el Jefe de Recursos Humanos no les proporciona una copia de las funciones descritas en el Manual, lo que da lugar a que éstas se realicen de manera desordenada y dan prioridad a otras **funciones** que no le corresponden.

Al momento de encuestar, el 98% del personal, manifiesta que al ingresar a la Institución no reciben un detalle escrito de funciones a realizar.

Al constatar esta opinión con el Jefe de Recursos Humanos, manifiesta que no participa en el proceso de contratación, además, no se le informa sobre la creación de nuevas áreas, por tanto las funciones de los nuevos puestos que contratan son desconocidas hasta para él.

Además manifiesta, que es el Director Ejecutivo quien directamente informa al Consejo Directivo de Aviación Civil, sobre la necesidad de crear nuevas áreas, y el personal de Subdirectores se dirige directamente al Director Ejecutivo, al surgir la necesidad de una nueva contratación, omitiendo del proceso de reclutamiento y contratación, al Jefe de Recursos Humanos.

El Jefe de Recursos Humanos opina, que no se sigue el procedimiento mas adecuado para la contratación del personal, dando lugar a que diferentes partes del proceso se encuentren sesgadas.

Por otra parte, manifestó que aunque se cuenta con un Manual de Descripción de puestos en la Institución, éste no ha sido actualizado, ni se han incluido los nuevos riesgos ó nuevas funciones del puesto en el mismo. Además, la informalidad existente en la asignación de funciones, conduce a que los puestos de trabajo al momento de ser evaluados, no retomen su valor y el puntaje para el mismo, sea bajo.

b. Responsabilidades

El 66% de los empleados, contestó que no sabe, si las nuevas responsabilidades o funciones asignadas, están descritas en el Manual de Descripción de Puestos.

Los resultados, demuestran que los empleados desconocen si sus nuevas responsabilidades o funciones están descritas en el manual y éstos pueden tener problemas para saber a que responsabilidad o función darle mayor prioridad en el momento en que la Institución los evalúe, para otorgar aumentos o premiar el buen desempeño.

5. ESTRUCTURA SALARIAL ACTUAL

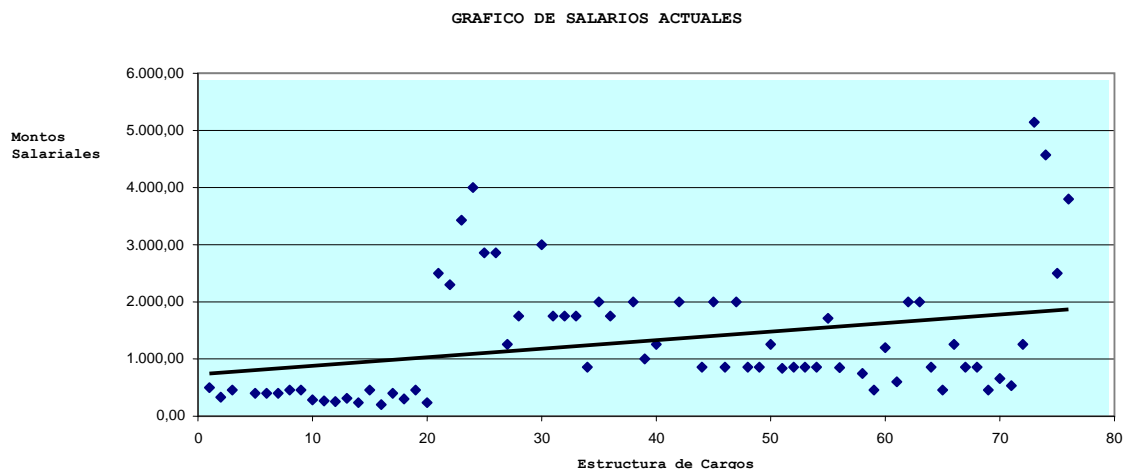
En la Institución, en opinión del Jefe de Recursos Humanos, no existe una estructura salarial, lo que hace que exista una dispersión de los salarios y que estos no estén en correspondencia a una equidad interna.

Además, al preguntar al Jefe de Recursos Humanos, nos mencionó que no se practica la Evaluación, ni Calificación de los Cargos, para ubicarlos en diferentes niveles y manifiesta además, que la importancia de cada uno de los puestos es asignada a criterio del Director Ejecutivo, de la misma forma que los salarios, por lo tanto, considera que no se realiza de manera objetiva.

Por otra parte, manifiesta que esta actividad, no la realiza el área de Recursos Humanos, debido a la falta de personal, ya que solo él maneja las responsabilidades del departamento, (Ver Anexo 3).

6. ANALISIS INTERNO DE LOS SALARIOS

Los salarios presentan una dispersión sensible en relación a los puestos, lo que se puede demostrar en el siguiente gráfico:



Lo que demuestra que los puestos de trabajo están desordenados y no están agrupados en familias de cargos, para visualizar diferentes niveles.

Así mismo se puede observar, que entre las jefaturas y técnicos, existen diferencias salariales muy marcadas.

(Ver cuadro de Salarios Actual, Anexo 4).

7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño se realiza de una manera subjetiva, ya que el 74% de los empleados, manifiesta que solamente utilizan una fuente de información (El Jefe inmediato superior). Sin embargo, los resultados se

discuten con el empleado evaluado, para retroalimentar su desempeño.

Además, el método que utilizan no toma en cuenta el perfil del puesto y no se mide en relación al alcance de los objetivos y de las políticas institucionales.

8. REMUNERACIONES DIRECTAS E INDIRECTAS

REMUNERACIONES DIRECTAS:

El 84% de los empleados, manifiesta que los salarios no se asignan de forma equitativa, al preguntarles lo siguiente: ¿Ud. cree que la forma de asignar los salarios, es de forma equitativa?, como se puede comprobar la mayoría considera que no, ya que es solamente una persona, la encargada de asignarlos y lo hace en forma subjetiva, lo que podría dar lugar a ser influenciada.

Lo que deja ver que no existe un Comité que regule la asignación de los salarios de acuerdo al desempeño y responsabilidades del empleado.

REMUNERACIONES INDIRECTAS:

Los empleados manifiestan a través de la encuestas, desconocer las remuneraciones indirectas, ya que la Institución no se las ha proporcionado en un documento o Manual de Bienvenida que recopile dicha información.

Para comprobar lo anterior, se preguntó a los empleados si tenían conocimiento sobre las remuneraciones indirectas

proporcionadas por la AAC, a lo que un 74% contestó que NO, el resto respondió que SI.

Por otra parte, existe inconformidad en cuanto al monto otorgado en concepto de Seguro de vida, ya que el 100% respondió que no están de acuerdo al monto otorgado y consideran que no está en relación al grado de riesgo actual y a la realidad económica del país.

Lo anterior, es debido a que la institución no financía la contratación del seguro de vida, sino que es utilizado el que proporciona el Ministerio de Hacienda, y es el mismo que se otorga a las instituciones del órgano ejecutivo.

En opinión de los empleados, los integrantes de la Subdirección de Seguridad de Vuelo, tienen el mismo seguro que los demás empleados de la AAC, pero el riesgo es mucho mayor en la Subdirección antes mencionada, en comparación a los demás, debido que para realizar su trabajo frecuentemente deben trasladarse vía aérea a diferentes países.

Por otra parte, con respecto a las Vacaciones, el 85% de los empleados, no esta de acuerdo en el porcentaje aplicado en concepto de pago de vacaciones y consideran que la Institución está en condiciones de cancelarles el Cien por ciento del salario, por los días de vacación.

9. PRESTACIONES DE LEY Y ADICIONALES

▪ Prestaciones de Ley:

Los empleados están satisfechos, ya que cuentan con todas las prestaciones de ley.

• Prestaciones Adicionales a la Ley:

Respecto a las prestaciones adicionales a la ley, al consultar a los empleados, si consideraban que la Institución podría proporcionarles prestaciones adicionales a la ley, el 94% respondió que si, ya que consideran que se tiene la capacidad financiera para hacerlo.

Al comparar otras instituciones con la AAC, se puede verificar que la institución solo proporciona las siguientes prestaciones adicionales a la ley:

- **Uniformes Parciales:** A esta prestación aplica solamente el personal de Servicios Generales, a los cuales se les entrega camisetas, pantalones, zapatos y gabachas para la realización de sus labores.
- **Permisos de Estudio:** Todos los empleados de la Institución tienen la oportunidad de desarrollarse profesionalmente debido a que cuentan con la oportunidad de estudiar ya sea en áreas técnicas, carreras universitarias o maestrías, para lo cual se les otorga un máximo de dos horas diarias de permiso.

Sin embargo, la Autoridad de Aviación Civil en comparación a las demás instituciones investigadas, se encuentra en desventaja, ya que no les proporciona lo siguiente:

- ✓ Seguro médico hospitalario
- ✓ Transporte de personal
- ✓ Pago de alimentación
- ✓ Atención de Asesoría Jurídica para los empleados
- ✓ Pagos funerarios adicionales a la ley, etc.

Además, los empleados consideran que la institución esta en condiciones de proporcionarles prestaciones adicionales, a las que actualmente reciben.

D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se detallan las siguientes Conclusiones:

- ✓ Los objetivos organizacionales no son del conocimiento de los empleados, debido a que son manejados solamente a nivel de plan estratégico, sin darlos a conocer al personal.
- ✓ El Departamento de Recursos Humanos no es prioritario para la Institución, ya que se encuentra relegado a nivel operativo.
- ✓ Existe informalidad en la forma de asignar las funciones y responsabilidades, debido a que al momento de ingresar a la Institución no se proporciona a los empleados copia del manual de descripción de puestos.
- ✓ El Manual de descripción de puestos no está actualizado, por lo tanto, no incluye los nuevos riesgos o las nuevas funciones y responsabilidades del puesto.
- ✓ La Institución no cuenta con una estructura salarial por tanto, los puestos no están clasificados ni ordenados en niveles.
- ✓ La forma de realizar la evaluación del desempeño, da lugar a que se efectúe de manera subjetiva por ser realizada solamente por el Jefe inmediato.

- ✓ Los salarios son asignados por una persona y no toman en cuenta al Jefe de Recursos Humanos.
- ✓ La institución cumple a cabalidad con las prestaciones de Ley, pero existe inconformidad respecto a los aguinaldos y a las prestaciones adicionales a la ley.
- ✓ No existen políticas salariales que establezcan los lineamientos que debe seguir la AAC, para remunerar a los empleados justa y equitativamente.

Por lo anterior, como grupo de trabajo hacemos las siguientes **Recomendaciones**:

- ✓ Es necesario que las autoridades de la Institución, por medio del departamento de Recursos Humanos, den a conocer a los empleados los objetivos y políticas de la Institución.
- ✓ Se debe ubicar al Departamento de Recursos humanos a nivel de asesoría debido a que el número de plazas que se manejan en la institución es significativo.
- ✓ Al momento de que el empleado ingrese a laborar en la institución, o sea promovido a ocupar otro puesto de trabajo, el Jefe de Recursos Humanos, debería proporcionarle una copia de las responsabilidades del puesto, de conformidad a las detalladas en manual de descripción de puestos.

- ✓ El Manual de descripción de puestos, deberá ser actualizado cada año, para incluir funciones adicionales que se han hecho a los puestos de trabajo.
- ✓ La Autoridad de Aviación Civil, deberá realizar una clasificación y ordenamiento de puestos de trabajo clasificándolos en familias de cargos, de tal manera que sea factible la creación de una Estructura Salarial.
- ✓ La Evaluación del desempeño se debe hacer con métodos objetivos y utilizar al menos tres fuentes de información.
- ✓ Debe crearse un Comité que tenga entre sus responsabilidades la asignación de salarios, en el que se encuentre como integrante el Jefe de Recursos Humanos.
- ✓ Es necesario que en la Institución cuente con una Política Salarial, que le permita la administración de un Sistema de compensaciones, justas y equitativas. Además, se recomienda que las políticas del Sistema de compensaciones sean incluidas en el documento que contenga las "Políticas y prácticas y para la administración del capital humano" a las que se refieren las Normas Técnicas de Control Interno emitidas por la Corte de Cuentas de la República.

CAPÍTULO III. DISEÑO DEL SISTEMA DE COMPENSACIONES PARA LA AUTORIDAD DE AVIACIÓN CIVIL Y PROPUESTA DE UNA POLÍTICA SALARIAL.

A. DISEÑO DEL SISTEMA DE COMPENSACIONES Y PROPUESTA DE UNA POLÍTICA SALARIAL PARA LA INSTITUCIÓN.

1. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE COMPENSACIONES

El Sistema de Compensaciones y la Política Salarial propuesta, está compuesta por sus herramientas básicas, que permitirán evaluar y calificar los puestos. Además, contará con el diseño de Prestaciones adicionales a la ley, articulado a la evaluación del desempeño y sus políticas de administración; para permitirle a la Aviación Civil una administración del Sistema de forma equitativa, tanto interna como externamente.

El Sistema de Compensaciones que se presenta, parte de considerar y analizar dos situaciones específicas:

- **La Equidad Externa**
 - **La Equidad Interna**
- ✓ **Equidad Externa**, que comprende la compensación relativa al Mercado Salarial, para lo cual se investigó y revisó la estructura de salarios que presentan tres de las instituciones de similar naturaleza y una a la cual la AAC supervisa, perteneciente al mercado de la Aviación.

- ✓ **Equidad Interna**, que se refiere a la compensación relacionada con los puestos de trabajo, los cuales deben ganar de manera equitativa según el nivel de complejidad dentro de la organización.

2. OBJETIVO DEL SISTEMA

El objetivo del Sistema de Compensaciones es el siguiente:

“Mantener una retribución justa, equitativa y adecuada dentro del marco ético y social que influya directamente en el desempeño del personal de la Institución, garantizando un clima organizacional que vaya coherente con el crecimiento y desarrollo Institucional”.

Además para este sistema, se ha considerado lo siguiente:

3. CONSIDERACIONES GENERALES:

- a. La Autoridad de Aviación Civil (AAC), afronta los nuevos retos dentro de los cambios en el sistema económico y social actual, por lo tanto su competitividad dentro del sector, está dada por la eficiencia y productividad de su Recurso Humano.
- b. La AAC requiere un Sistema de Compensaciones y políticas salariales coherentes al crecimiento y desarrollo de la Institución, para mantener y retener personal con competencia profesional, asimismo requiere de técnicas que garanticen la eficiencia y la

excelencia, en el servicio que proporciona la Institución.

- c. La estructura propuesta, no se volverá un tabulador fijo, sino, que permitirá modificarse según factores como el costo de vida, mérito al desempeño y crecimiento institucional, a fin de que estos factores impacten positivamente en la motivación de los trabajadores y orienten sus esfuerzos a la productividad de la Institución.
- d. La naturaleza de la Institución requiere de una estructura de salarios y políticas con base a criterios aplicables a todos los cargos de la Institución.
- e. En la actualidad el crecimiento y desarrollo de la Institución, demanda la necesidad de mantener personal competente, comprometido e identificado con la misma, de tal manera que contribuyan a los propósitos del plan estratégico de la Institución.
- f. Que el sistema de salarios estimule la eficiencia y productividad del personal y mantenga un clima organizacional que permita la excelencia en el servicio.
- g. La Institución cuenta con 62 puestos tipos, sin embargo, para efectos de este estudio solo se trabajará con 17, Lo anterior, se realiza a sugerencia de la Administración de la Autoridad de Aviación Civil, ya que consideran que para la formación de la

Estructura Salarial de la Institución y la puesta en marcha del Sistema de Compensaciones, sólo se deben de tomar en cuenta los puestos más representativos dependiendo de los resultados obtenidos al hacerlo.

4. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE SALARIOS

✓ ANÁLISIS EXTERNO

El Análisis Externo, se ha realizado tomando en cuenta las instituciones que son de similar naturaleza a la Autoridad de Aviación Civil y una, a la cual ésta supervisa, tales como:

La Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA), Autoridad Marítima Portuaria (AMP), Fondo de Conservación Vial (FOVIAL) y entre aquellas a las que la Institución supervisa, se eligió a la empresa denominada: Transportes Aéreos Centroamericanos (TACA), por ser ésta la empresa que más tiempo se ha mantenido en el mercado de la aviación.

El análisis de los salarios de las instituciones del mercado, es detallado en la tabla que se presenta a continuación:

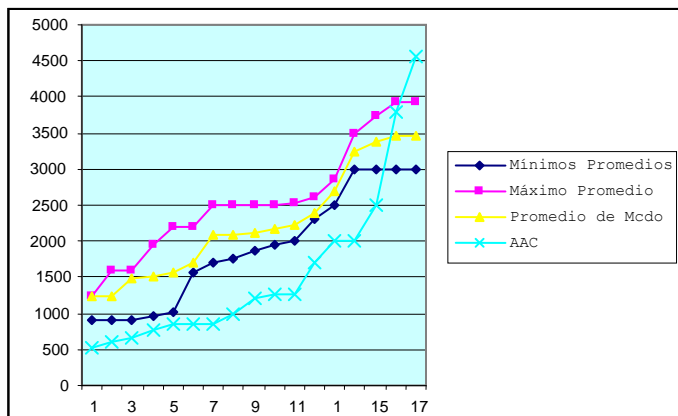
	NOMBRE DEL PUESTO	TACA	FOVIAL	AMP	CEPA
1	Subdirector de Seguridad de Vuelo	3.000,00		3.931,43	
2	Subdirector de Navegación Aérea y Economía y Política de Transporte Aereo	3.000,00		3.931,43	
3	Subdirector de Administracion Financiera	3.000,00	3.000,00	3.931,43	3.543,00
4	Jefe del Departamento de Licencias	2.200,00		2.000,00	
5	Jefe de Organización y Métodos	1.250,00			1.750,00
5,5	Asesor Juridico	3.000,00	3.500,00	3.428,58	3.543,00
7	Jefe Unidad Financiera Institucional	2.500,00		2.857,15	2.515,00
8	Jefe de la Unidad de Servicios de Informatica	2.500,00	2.500,00	1.715,00	2.000,00
9	Auditor Interno	2.000,00	2.500,00	1.715,00	3.000,00
10	Jefe de la Unidad del registro Aeronautico Salvadoreño	2.500,00		2.300,00	
11	Jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales	2.200,00	2.500,00	1.715,00	2.515,00
12	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	2.200,00	1.400,00	1.715,00	3.000,00
13	Colaborador Jurídico (Registro)			900,00	1.600,00
14	Colaborador Jurídico			900,00	1.600,00
15	Jefe del Departamento de Servicios Generales	2.200,00	1.400,00	1.715,00	644,00
16	Asistente de Auditoria Interna	900,00		900,00	2.515,00
17	Jefe del Departamento de Almacen y Activo Fijo	2.200,00			950,00

Los espacios vacios, son de cargos inexistentes en la Institución correspondiente.

La información general de los valores encontrados para los cargos de la estructura, se puede resumir de forma comparativa con los datos del cuadro siguiente:

CARGO	Mínimos Promedios	Máximo Promedio	Promedio de Mercado	AAC
Subdirector de Seguridad de Vuelo	3.000,00	3.931,43	3.465,72	4.572,00
Subdirector de Navegación Aérea y Economía y Política de Transporte Aereo	3.000,00	3.931,43	3.465,72	3.800,00
Subdirector de Administracion Financiera	3.000,00	3.737,22	3.368,61	2.500,00
Jefe del Departamento de Licencias	2.000,00	2.200,00	2.100,00	2.000,00
Jefe de Organización y Métodos	1.750,00	1.250,00	1.500,00	2.000,00
Asesor Juridico	3.000,00	3.490,53	3.245,26	1.715,00
Jefe Unidad Financiera Institucional	2.507,50	2.857,15	2.682,33	1.257,00
Jefe de la Unidad de Servicios de Informatica	1.857,50	2.500,00	2.178,75	1.257,00
Auditor Interno	1.715,00	2.500,00	2.107,50	1.200,00
Jefe de la Unidad del registro Aeronautico Salvadoreño	2.300,00	2.500,00	2.400,00	1.000,00
Jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales	1.957,50	2.507,50	2.232,50	858,00
Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	1.557,50	2.600,00	2.078,75	858,00
Colaborador Jurídico (Registro)	900,00	1.600,00	1.250,00	776,00
Colaborador Jurídico	900,00	1.600,00	1.250,00	850,00
Jefe del Departamento de Servicios Generales	1.022,00	1.957,50	1.489,75	659,00
Asistente de Auditoria Interna	900,00	2.515,00	1.707,50	600,00
Jefe del Departamento de Almacen y Activo Fijo	950,00	2.200,00	1.575,00	531,00

Asimismo, el siguiente gráfico representa la comparación realizada en los salarios de las Instituciones antes mencionadas, los cuales fueron tomados en cuenta para establecer los salarios de la AAC y evaluar el comportamiento de sus salarios, dentro del mercado.



- ✓ En relación a la equidad externa, la Autoridad de Aviación Civil, está ubicada en términos de su tabla de salarios, en lo que podría llamarse un Nivel Bajo, en relación con otras Instituciones de similar naturaleza, lo que a su vez demuestra que en este sentido no está siendo competitiva.

✓ ANÁLISIS INTERNO

El Análisis Interno de los puestos de trabajo de la AAC, se ha iniciado con el ordenamiento de los puestos, es decir, se clasifican los puestos en diferentes niveles, se evalúan y se forma la Estructura de cargos. Para una mayor comprensión, lo anterior, es detallado a continuación:

5. CLASIFICACIÓN DE LOS CARGOS

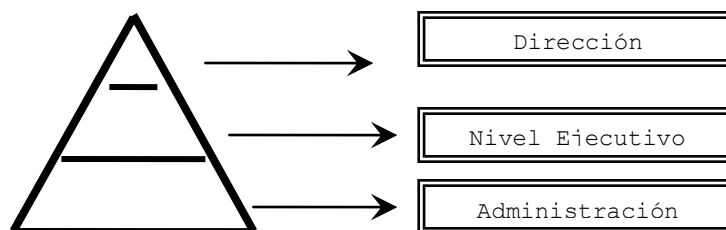
Los puestos se han clasificado, dependiendo su naturaleza, el perfil del puesto y características intrínsecas y

extrínsecas que se han definido para cada uno de los cargos.

La plaza de Director no se incluye en la presente propuesta, debido a que el monto salarial de esta plaza es asignado directamente por el Consejo Directivo de Aviación Civil.

Los puestos de trabajo se clasifican dentro de los Niveles que se representan a continuación:

NIVELES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA AAC



Asimismo, los puestos de la Institución Clasificados en Niveles, se detallan a continuación:

a. NIVEL DE DIRECCIÓN

En este nivel se comprenden aquellos cargos, que tiene un mayor nivel de responsabilidad, de cuyas decisiones dependen los resultados, el avance y desarrollo que puede alcanzar la Institución. Además son responsables de la conducción estratégica de la Organización.

De acuerdo a estas características, los cargos que incluyen este Nivel, su salario y su correspondiente puntaje de evaluación, se detallan a continuación:

NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL	SALARIO	VALUACION DEL CARGO
Director Ejecutivo	5Dirección	5.143,00	890

b. NIVEL EJECUTIVO

Este nivel incluye los cargos, que tienen responsabilidad Administrativa, Organizativa y de cumplimiento de órdenes dadas directamente por los cargos que se encuentran dentro del Nivel de Dirección.

Los puestos que se encuentran dentro de este nivel son los siguientes:

NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL	SALARIO	VALUACION DEL CARGO
Subdirector de Navegación Aérea y Economía y Política de Transporte Aereo	Ejecutivo	3.800,00	880
Subdirector de Seguridad de Vuelo	Ejecutivo	4.572,00	860
Subdirector de Administracion Financiera	Ejecutivo	2.500,00	750

c. NIVEL DE ADMINISTRACIÓN

Referido a todos aquellos cargos responsables de la conducción operativa de la Autoridad de Aviación Civil, de garantizar que las políticas, reglamentos y acuerdos sean

cumplidos en las diferentes instancias organizativas y en los servicios que provee la organización.

Los puestos que se incluyen en este Nivel, son los siguientes:

NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL	SALARIO	VALUACION DEL CARGO
Jefe Unidad Financiera Institucional	Administración	1.257,00	620
Auditor Interno	Administración	1.200,00	570
Asesor Juridico	Administración	1.715,00	570
Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	Administración	858,00	550
Jefe de la Unidad de Servicios de Informatica	Administración	1.257,00	550
Jefe del Departamento de Licencias	Administración	2.000,00	550
Jefe de Organización y Métodos	Administración	2.000,00	550
Jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales	Administración	858,00	510
Colaborador Jurídico	Administración	745,00	500
Colaborador Jurídico	Administración	850,00	500
Jefe de la Unidad del registro Aeronautico Salvadoreño	Administración	1.000,00	490
Jefe del Departamento de Almacen y Activo Fijo	Administración	531,25	460
Asistente de Auditoria Interna	Administración	600,00	450
Jefe del Departamento de Servicios Generales	Administración	659,00	420

Cabe mencionar, que para el Nivel de Administración, los puestos se dividen en dos rangos, por el puntaje obtenido. Iniciando el primero con el puesto de Jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones, hasta llegar al puesto de Jefe de la Unidad Financiera Institucional.

El segundo rango de este Nivel, inicia con el Jefe del Departamento de Servicios Generales, hasta llegar al Colaborador Jurídico.

(Anexo 6).

6. EVALUACIÓN DE LOS CARGOS

En la Evaluación de los Cargos, se parte de considerar que la característica fundamental de la organización para efecto de compensaciones es el Sueldo, se toma la importancia del puesto como criterio básico para la determinación de las compensaciones. Sin que por ello, se disminuya la importancia de otros subsistemas compensables.

En tal sentido se define la Estructura tanto Organizativa como Salarial, particularmente basada en la complejidad de las tareas, asignándole un valor a cada nivel organizativo, buscando con ello establecer el Principio de "Equidad interna".

Para esto se definió el contenido de los puestos basados en la importancia de sus diferentes componentes, reflejada en una escala de puntos, escala que busca establecer la relación de intensidad o presencia de cada factor principal en el puesto o cargo, considerando los siguientes conceptos:

- a) Todos los puestos de trabajo se componen de factores que determinan el contenido y las exigencias para el mismo. Generalmente estos componentes son comunes para todo el sector organizacional.

b) El valor relativo de un puesto en relación a otro, está definido por la mayor o menor exigencia del mismo factor a los cargos en estudio. Esta mayor o menor exigencia esta identificada en niveles a los que corresponde un puntaje determinado.

c) Tal adjudicación de puntos según la presencia o intensidad de factor ha sido utilizada, ya que nos permite a su vez expresar de forma adecuada la jerarquía de valores de puesto en relación a otros.

Dada las características de la Autoridad de Aviación Civil y bajo los criterios mencionados anteriormente, se estratificó la población de puestos en grupos de similar complejidad, nivel jerárquico y funcional.

7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA

La Estructura Organizativa que se presenta a continuación, toma en cuenta solamente los puestos de trabajo que se clasificaron dentro de los niveles y es por medio de los Factores Compensables, que se lleva a cabo la Evaluación de los cargos, para establecerlos dentro de la Estructura.

Dichos factores se detallan a continuación:

8. FACTORES COMPENSABLES

Considerando la naturaleza, función y servicios que presta la Institución, se ha hecho la determinación de factores que a su vez permite la asignación de puntos y su valor

relativo entre cargos o puestos y algunos criterios, tales como:

- a) Que el factor este presente en todos los puestos a evaluar.
- b) Que sea significativo o importante para poder definir la complejidad del puesto.
- c) Que sea capaz de estar presente con diferente intensidad, en los diferentes puestos de trabajo y que cada nivel de intensidad se pueda describir de forma precisa.
- d) Que no exista superposición de factores, ya que cada factor presenta un contenido que lo diferencia del contenido de otro, sin que haya superposición de unos con otros.
- e) En cada caso se han considerado los requisitos mínimos para el desempeño del puesto, no con los que cuentan los actuales titulares del mismo.

9. TABLA DE EVALUACIÓN DE CARGOS

La Evaluación de Cargos nos ha permitido realizar una comparación de los puestos de trabajo, de acuerdo a los factores de: Habilidad, Responsabilidad, Condiciones de Trabajo y Esfuerzo de los empleados de la AAC, para determinar con los resultados de la evaluación la ponderación de un puesto tipo de trabajo con relación a los demás puestos similares.

La Tabla que se ha utilizado para realizar dicha evaluación se detalla a continuación:

Nombre del puesto

Puntaje:

FACTOR	SUB FACTOR	NIVELES							
		I	II	III	IV	V	VI		
HABILIDAD									
	Nivel Académico	Plan Básico	Bachiller	Tecnológica	Estudios	Graduado Universitario	Maestría o Especialización	150	
		15	30	60	90	120	150		
	Experiencia de Trabajo	Menos de 1 año	De 1 a 2 años	Más de 2 a 3 años	Más de 3 a 4 años	Más de 4 a 5 años	Más de 5 años	100	
		10	20	40	60	80	100		
	Toma de Decisiones	Ejecuta decisiones recibidas	Toma decisiones sobre su propio trabajo	Situaciones de poca complejidad	Situaciones de mediana complejidad	Situaciones de Mayor Complejidad	Situaciones difíciles y alta complejidad	50	
		5	10	20	30	40	50		
RESPONSABILIDAD									
	Sobre la Información	No maneja ningún tipo de información Confidencial	Información que No incluye datos confidenciales	Manejo limitado de datos confidenciales	Manejo constante de datos Confidenciales	Manejo y análisis de datos confidenciales	Demanda absoluta Confidencialidad y discreción	100	
		10	20	40	60	80	100		
	Sobre Valores	Ninguno	Manejo solo de efectivo	Financieros, efectivo	Títulos Valores	Patrimoniales	Todos los anteriores	100	
		10	0	25	50	75	100		
	Supervisión		Su propio trabajo	A otra persona	A grupo de personas	Jefes de Unidad	Toda la organización	50	
		0	10	20	30	40	50		
	Sobre resultados	Ninguna Incidencia	Mínima Incidencia	Poca Incidencia	Mediana Incidencia	Mucha Incidencia	Gran Incidencia	50	
		5	10	20	30	40	50		
	CONDICIONES DE TRABAJO								
		Riesgo Profesional	Normales fuera de la oficina	Normales dentro de la oficina	Normales dentro y fuera de oficina	Por manejo de vehículos en función del cargo	Físicos y Mentales por responsabilidad del cargo	Físicos y Mentales por mayor responsabilidad del cargo	100
			0	20	40	60	80	100	
		Ambiente de Trabajo	Normales fuera de la oficina	Normal de una oficina	De oficina y con algún contacto con clientes	De oficina y contacto permanente con clientes	De contacto permanente para solución de situaciones complejas	Imprevisible, sujeto a diferentes condiciones.	50
5			10	20	30	40	50		
Condición Psicológica		Sin presión psicológica	Normal	Bajo presión poco frecuente	Bajo presión frecuente	Requiere mediana concentración y presión frecuente	Requiere Mucha concentración y Generalmente bajo presión	50	
		5	10	20	30	40	50		
ESFUERZO									
	Mental	Sin ningún esfuerzo mental	Atención normal sobre el trabajo	Demanda algún nivel de concentración	Demanda concentración en tareas especializadas	Demanda Concentración dentro del 40 - 60% del período	Requiere mucha concentración dentro de la jornada	200	
		20	40	80	120	160	200		
TOTAL DE PUNTOS								1000	

10. DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES DE EVALUACIÓN

De acuerdo a la tabla anterior los grupos de factores de evaluación comunes para todos los cargos son:

✓ GRUPO DE REQUISITOS O HABILIDADES

a. Escolaridad: Referido al nivel de estudios alcanzado para el desempeño del cargo.

b. Experiencia: Tiempo desempeñando igual cargo o similares

c. Toma de decisiones: Habilidad para participar en las decisiones del trabajo que se ejecuta a diferente complejidad.

✓ GRUPO DE RESPONSABILIDAD

d. Sobre la Información: Referido al tipo de información que se maneja en términos de confidencialidad.

e. Sobre Valores: Sobre si maneja o no valores, en caso de manejarlos de que tipo.

f. Sobre Supervisión: Se refiere al nivel de supervisión que debe ejecutar, sobre determinada acción o grupo de personas.

g. Sobre Resultados: Al nivel de incidencia en actividades que definen la capacidad de respuesta de la organización.

✓ **GRUPO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO**

h. El Riesgo Profesional: Se refiere al esfuerzo físico, que por las características del cargo se somete el trabajador.

i. El Ambiente de Trabajo: Son las características ambientales particularmente definidas por la atención, cortesía y tolerancia en la atención a usuarios.

j. La Condición Psicológica: Es el nivel de presión y concentración requerida para el desempeño de determinadas actividades.

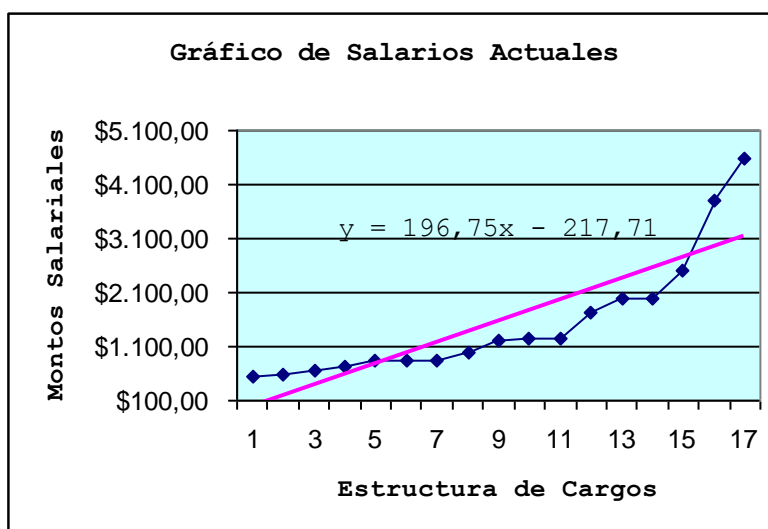
✓ **GRUPO DE ESFUERZO**

k. La Condición de esfuerzo Mental: El grado de concentración requerido en relación con el tiempo de duración de la jornada de trabajo.

11. AJUSTE DE LA ESTRUCTURA Y EVALUACIÓN DE LOS CARGOS

Definidos los niveles y las familias de cargos, la representación gráfica de la estructura salarial actual, se caracteriza por una dispersión de puntos, la cual es corregida a través de una línea de tendencia central, buscando con ello generar flexibilidad en la aplicación de la misma, que permita aplicaciones por reconocimiento a méritos u otros factores definidos por la Autoridad de Aviación Civil, sin que ello genere dispersión de la estructura salarial.

- ✓ Sobre la equidad interna, existe una dispersión sensible en términos de una estructura de tendencia central, la cual es un poco más pronunciada, ya que la línea de tendencia definida por los niveles salariales, no está en correspondencia a la actual estructura organizativa, para la dispersión de salarios de los puestos.



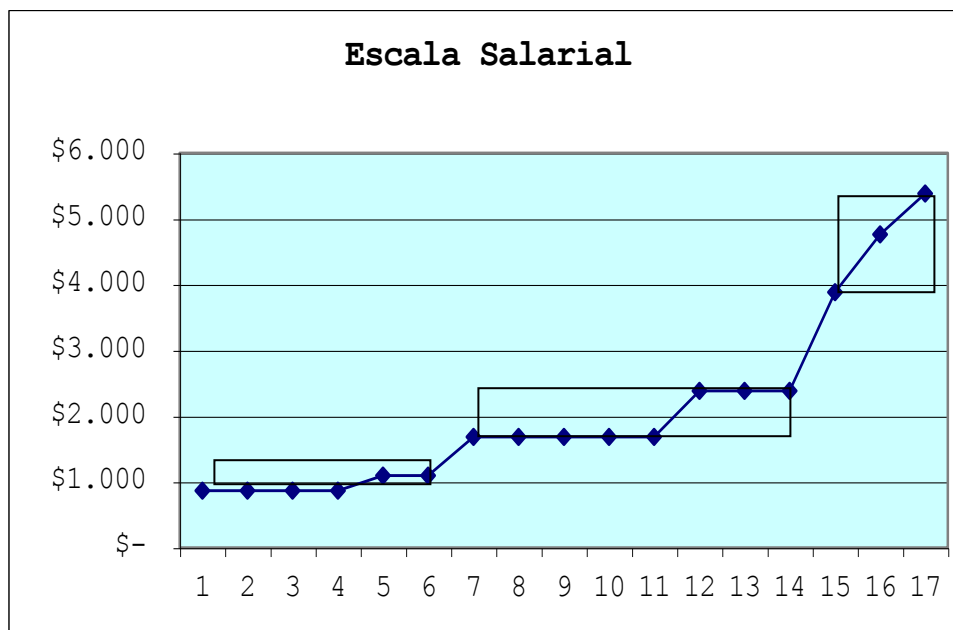
De ahí que la Estructura de Compensaciones que se propone esta orientada a atender las dos situaciones particularmente identificadas:

- A.** Por un lado, establecer una estructura de salarios para el personal que labora en la AAC, dentro del Nivel Promedio del mercado de servicios, a efecto de garantizar la competitividad externa y la productividad interna de los trabajadores.

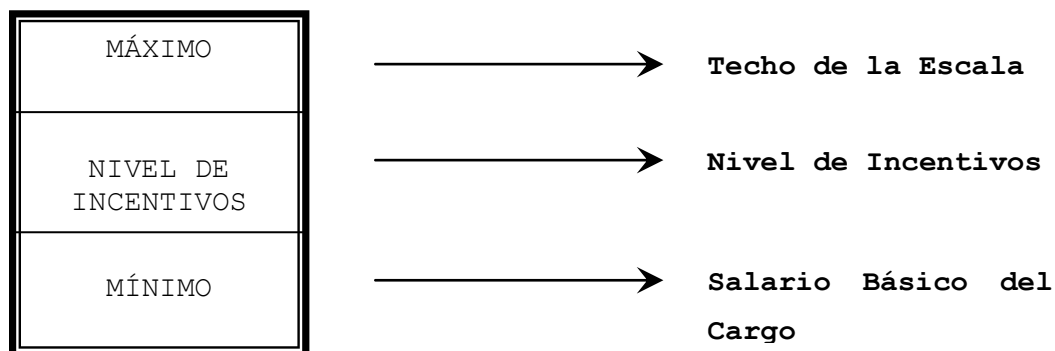
B. Que la estructura propuesta, contribuya a un mayor ordenamiento de las políticas de compensaciones económicas de la Autoridad de Aviación Civil, buscando el equilibrio entre el valor absoluto y relativo del salario de los trabajadores.

12. ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA SALARIAL

A continuación se presenta un esquema de la Estructura Salarial, para la Autoridad de Aviación Civil:



ESTRUCTURA DE ESCALA SALARIAL



La estructura de la Escala salarial esta definida por bloques de salarios, cada uno correspondiente a cada cargo existente en la Autoridad de Aviación Civil.

En los niveles, se puede mover el salario de un cargo, ya sea por crecimiento natural, que obedece a una política que puede establecer la Institución o por Méritos alcanzados por el trabajador en el desempeño de sus funciones.

El objeto de estos niveles es por un lado, que exista una definición del movimiento que puedan tener los salarios, sin desorden estructural y por el otro, que la Institución pueda proyectar los Costos que significaría la aplicación de la Política Salarial o de Incentivos, en contraste al nivel de Ingresos.

13. DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA SALARIAL

El Sistema de Compensaciones propuesto, sigue una línea de tendencia central con un crecimiento aproximado del

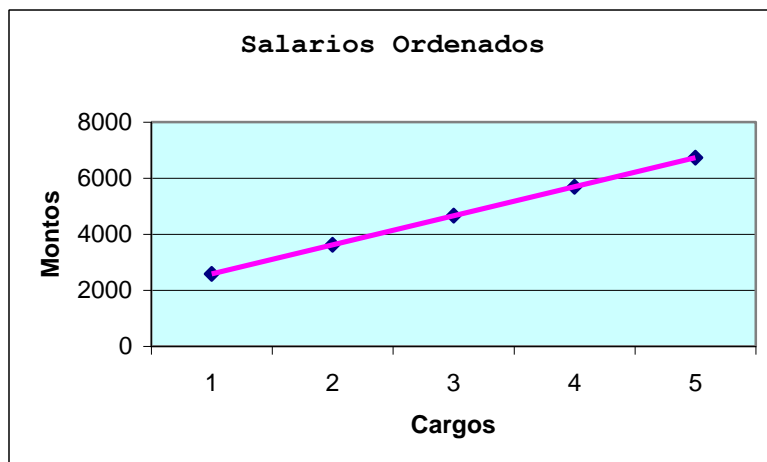
equivalente al seis por ciento (6%) sobre el nivel Salarial Base y luego en forma sucesiva.

Lo anterior significa que los salarios van a poder moverse y cambiar de acuerdo a:

- Un 2% por Ajuste salarial, es decir, un ordenamiento de los cargos y acomodamiento de los cargos en una nueva estructura.
- Otro 2% por Crecimiento Natural, es decir, la institución podrá establecer una política de modificación salarial cada dos años.
- El 2% por Promoción, es decir, los empleados serán acreedores de aumentos salariales, por méritos alcanzados en su desempeño, ya que Jefes, Subdirectores y el Jefe del Departamento de Recursos Humanos, podrán evaluar a los empleados y retribuir su buen desempeño. Además, podrán verificar si los empleados realizan lo siguiente:
 - Capacidad de desempeñar su trabajo con Calidad.
 - Son eficientes y eficaces.
 - Colaboran con el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.
 - Son disciplinados y responsables para desempeñar sus actividades, etc.

Por todo lo anterior, podemos concluir que la Estructura Salarial propuesta, va en correspondencia con el objetivo

de este sistema y con alcanzar un crecimiento sobre el nivel salarial base, dicho crecimiento se representa a continuación:



14. CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA

El Sistema de Compensaciones que se propone está fundamentada en diferentes criterios, tales como:

- a. Se incluyen las familias de cargos de los niveles de Ejecutivo y de Administración, los cuales se diferencian por criterios de evaluación.
- b. Se consideran solamente 17 cargos.
- c. En caso de creación de otros puestos, por las características de la estructura, estos podrán incorporarse adoptando a su vez, la estructura de salarios.

- d. La asignación de los niveles salariales propuestos, se basa en el perfil de los cargos, sin dejar de revisar los existentes en el mercado bajo condiciones similares. (ver tabla de Análisis Externo).
- e. En todos los casos, debe considerarse que el movimiento de los cargos dentro de la estructura salarial debe estar sujeto a la disposición financiera de la Autoridad de Aviación Civil.

B. POLÍTICAS DE APLICACIÓN DE LA ESTRUCTURA

- 1-** Para todos los cargos, independientemente del Nivel Organizativo al cual pertenezcan, se aplicará el Nivel Base salarial de la escala correspondiente.
- 2-** Se establece como política de incentivo económico el Bono de Reconocimiento al desempeño, el cual se asignará de forma semestral por meritos alcanzados en el desempeño del cargo.
- 3-** La posesión del Bono de Reconocimiento al desempeño, durante los dos semestres define el nuevo nivel salarial, para el año siguiente.
- 4-** El crecimiento natural de la escala absorbe de forma automática, todos los movimientos y beneficios ocasionados en los niveles anteriores.
- 5-** El porcentaje por crecimiento natural será establecido por el Director y aprobado por el Consejo Directivo de

Aviación Civil, en relación a los costos de operación de la Institución, el cual estará contenido dentro de los límites establecidos en la estructura.

6- Las prestaciones adicionales a la ley se establecerán de acuerdo a la situación financiera de la Institución y pueden cambiarse año con año por decisión del Consejo Directivo. Estas pueden ser: Seguros de Vida adicionales, Vales de Despensa, servicio jurídico.

7- La asignación del Nivel salarial base en cada cargo, para los nuevos trabajadores se aplicará de manera escalonada, hasta la asignación del Nivel establecido al 100%. Tal aplicación se hará bajo el criterio de Categorías y en correspondencia a la antigüedad que alcance el trabajador, así:

1ª Aplicación: 3ª Categoría, equivalente al 75%.

2ª Aplicación: 2ª Categoría, equivalente al 85%

3ª Aplicación: 1ª Categoría, equivalente al 100%.

1. PROCEDIMIENTOS DE APLICACIÓN

La Institución puede aplicar las siguientes Políticas Salariales, de la siguiente manera:

PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO

- Cuando se requiera la contratación de personal, para la ocupación de alguna vacante, se recomienda que este nuevo recurso sea consignado en la tercera categoría del nivel base.

- Para los puestos de igual complejidad y por consiguiente del mismo nivel organizativo, la organización procurará mantenerlo ubicado dentro de los niveles de las escalas salariales establecidas, la diferencia con otros cargos de igual nivel, estará en función de los puntos asignados al cargo y de méritos personales que se adquieran.
- Para aquel personal que se incorpore a la organización con carácter eventual, no cuenta la revisión salarial dentro de los períodos establecidos.

2. APLICACIÓN DE LA ESTRUCTURA PARA CARGOS ACTUALES

- La aplicación de la estructura salarial, se define por Tres factores:
 - o Ajuste salarial
 - o Crecimiento natural
 - o Promoción

a. AJUSTE SALARIAL

Se aplicará de manera general con la implementación de la estructura, a efecto de establecer un ordenamiento que permita acomodar los salarios actuales a la nueva estructura, así como la ubicación de los cargos en los niveles organizativos.

b. CRECIMIENTO NATURAL

Según lo establezca la organización, el crecimiento natural obedece a la aplicación de la política de modificación salarial anual, bianual o según corresponda.

c. PROMOCIÓN

- Es el criterio de aplicación para el personal que por méritos en su desempeño se hace acreedor de un ascenso salarial o a un puesto de mayor responsabilidad, sea este dentro de su área de trabajo, unidad o fuera de ésta.

- La promoción se realiza en primer lugar, cuando por esfuerzo propio logra el cumplimiento al perfil establecido para un cargo o sobre la base de calificación de méritos, obtenida luego de la evaluación del desempeño y a propuesta del jefe(a) inmediato superior.

C. POLÍTICAS PARA EL MANTENIMIENTO DE LA ESTRUCTURA

1. La re-estructuración salarial se establecerá con base a los salarios promedios, resultado de investigaciones de mercado que se realizará cada tres años.

2. La Institución establecerá rangos salariales que ofrezcan a los trabajadores bienestar económico y social.

3. La AAC efectuará ajustes salariales de acuerdo al crecimiento natural para cada puesto, como lo exigen las necesidades primarias de los trabajadores, teniendo como referencia los indicadores económicos del país.
4. Se realizarán incentivos por méritos, a aquellos empleados que tengan desempeño superior al estándar.
5. A efecto de no incrementar de forma permanente, los Costos de Operación de la Autoridad de Aviación Civil, la aplicación del estímulo al desempeño se harán efectivos por medio de **bonos**. Este Bono de Reconocimiento al desempeño, tendrá un valor comprendido entre el 3% y el 6% dentro de los intervalos salariales definidos en cada nivel, como medio para lograr la excelencia y la productividad en la Institución e ira asociado al desempeño, para lograr impacto en la motivación del trabajador.
6. Los programas salariales básicos y sus respectivos techos tendrán en principio una vigencia para tres años.
7. La Institución ofrecerá salarios competitivos a sus trabajadores para mantener el equilibrio interno y externo.

D. PRESTACIONES SOCIALES EN EL SISTEMA

Las prestaciones serán todos los beneficios adicionales al salario que no están asociadas al desempeño, estas podrán ser en unidades monetaria o en especie.

Se considera dos tipos de prestaciones:

1. De Ley
2. Las Establecidas por la Autoridad de Aviación Civil.

Las Prestaciones de ley o también denominadas de Seguridad Social son las que se detallan a continuación:

PRESTACION	CONCEPTO
ISSS	% Cotización que aporta la AAC al empleado
AFP e INPEP	% para el Fondo de Pensiones
Aguinaldo	Días determinado en el Código de Trabajo.

E. PRESTACIONES ADICIONALES A LA LEY

Estas prestaciones estarán de acuerdo a la situación económica de la Institución y se establecerán con una vigencia de un año y renovadas.

Como grupo de trabajo se proponen las siguientes:

Seguro de Vida	Incrementar el monto hasta \$5,000 por cada empleado, otorgar Seguro Médico Hospitalario.
Ayuda para gastos Escolares de hijos de empleado	\$50.00 mensual, para estudios de Parvularia a bachillerato. Pago de \$100.00 para estudios Superiores.
Uniformes	Cada trabajador contará con 3 uniformes por año como política de imagen institucional.
Licencias con goce de sueldo para atender obligaciones personales.	Hasta 5 días por enfermedad de hijos que requieran atención del empleado. Hasta por 3 días en asuntos personales urgentes (comprobados).
Ayuda para gastos de sepelio por muerte de Familiares	\$170 por fallecimiento de hijos, cónyuge o compañero de vida para apoyar económicamente a la familia de los trabajadores.
Otras Bonificaciones	Capacitaciones para todo el personal, Transporte, Bonificación cada seis meses.

Estas prestaciones adicionales se establecerán de acuerdo a la situación financiera de la Autoridad de Aviación Civil y pueden ser suspendida cuando la Institución no muestre crecimiento en sus excedentes; lo que incrementará de acuerdo al mantenimiento de las mismas año con año.

F. INTERVALOS SALARIALES DE LA ESTRUCTURA**RANGO 1: NIVEL EJECUTIVO**

N°	Nombre del Cargo	Rango Base	Rango Máximo
1	Subdirector de Administración Financiera	\$ 2.588,00	\$ 3.883,00
2	Sub director de Navegación	\$ 3.624,00	\$ 4.764,00
3	Subdirector de Seguridad de vuelo	\$ 4.608,00	\$ 5.385,00

PROPUESTA DE TABULADOR SALARIAL**RANGO 2: NIVEL ADMINISTRATIVO**

N°	Nombre del Cargo	Rango Base	Rango Máximo
1	Jefe UACI	\$ 983,00	\$ 1.683,00
2	Jefe Unidad de Recursos Humanos	\$ 983,00	\$ 1.683,00
3	Auditor Interno	\$ 983,00	\$ 1.683,00
4	Jefe Unidad de Servicios de	\$ 983,00	\$ 1.683,00
5	Jefe Unidad Financiera Institucional	\$ 983,00	\$ 1.683,00
6	Asesor Jurídica	\$ 1.683,00	\$ 2.383,00
7	Jefe Departamento de Liciencias	\$ 1.683,00	\$ 2.383,00
8	Jefe de Organización y Métodos	\$ 1.683,00	\$ 2.383,00

PROPUESTA DE TABULADOR SALARIAL

RANGO 3: NIVEL ADMINISTRATIVO

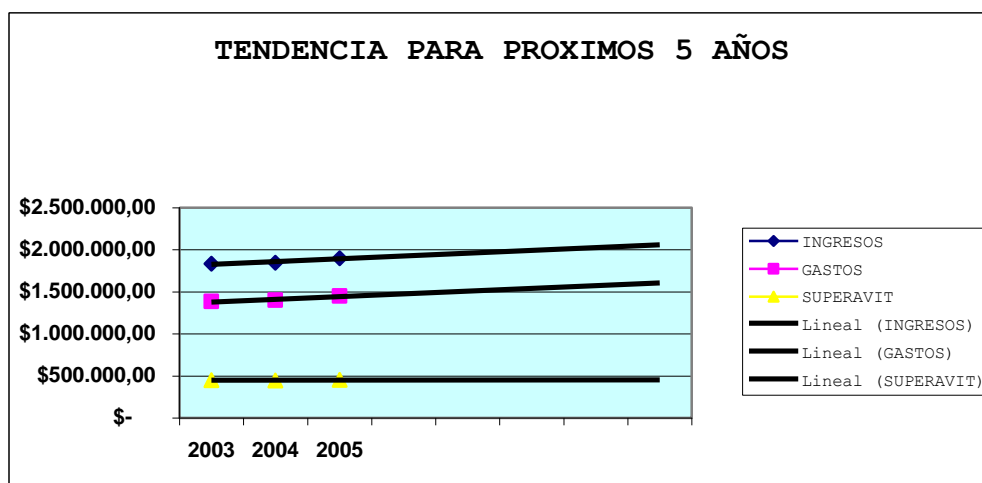
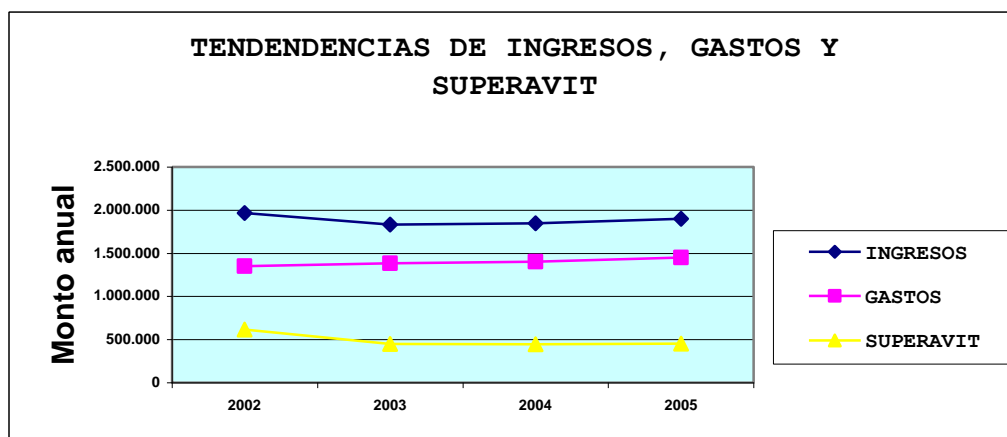
N°	Nombre del Cargo	Rango Base	Rango Máximo
1	Jefe del Dpto. de Almacén y Activo Fijo	\$ 595,00	\$ 867
2	Asistente de Auditoría Interna	\$ 685,00	\$ 867
3	Jefe del Dpto. de Servicios Generales	\$ 685,00	\$ 867
4	Colaborador Jurídico (Registro)	\$ 776,00	\$ 867
5	Colaborador Jurídico	\$ 867,00	\$ 1.094
6	Jefe de Unidad de Registro Aeronáutico Salvadoreño	\$ 1.049,00	\$ 1.094

G. VALORACIONES PARA LA IMPLEMENTACION DE LA NUEVA ESTRUCTURA SALARIAL

La implementación de la nueva estructura salarial, que en un principio busca establecer un ordenamiento de las características salariales actuales de la Institución, como es natural, significa la erogación de fondos adicionales del presupuesto para el período.

Ello plantea la necesidad de conocer algunos datos financieros que contribuyan a la toma de decisiones oportunas, en tal sentido se presenta el cuadro siguiente, que demuestra el comportamiento que en términos de ingresos

y egresos ha mantenido la Autoridad de Aviación Civil, durante los últimos cuatro años, se incluye en ejercicio 2005 proyectado a diciembre, y cual será su situación financiera al mantener similar comportamiento en términos de crecimiento durante los próximos 5 años.



- ✓ Al revisar el detalle de ingresos durante el período 2002 al 2004, se puede observar que la Institución, ha incrementado sus ingresos en cada año, aproximadamente entre el 1% y el 3% en relación al año inmediato anterior (ver Anexo 8).

- ✓ Por otra parte los egresos por costo de planilla, de igual manera se han venido incrementando en cada año sin corresponder a una política de ordenamiento salarial.
- ✓ De igual manera se puede observar que a partir de la implementación y en caso de aplicar la modificación salarial al nivel base de la escala, a los 17 cargos, el incremento de los egresos bajo este concepto se vería incrementado en aproximadamente un 5% en relación al año anterior.
- ✓ Bajo estos criterios podríamos decir que la implementación de la nueva estructura salarial, tendría más beneficios para la Institución, entre ellos están:

1. El ordenamiento de la estructura de salarios de la Institución.

2. Proyectar de forma ordenada, el crecimiento salarial de los cargos.

3. Presupuestar de forma anticipada el nivel de egresos por este concepto.

4. La motivación de la organización en general, en términos de buscar al menos, mantener el nivel de crecimiento organizativo alcanzado durante los últimos tres años.

5. Motivación individual para un mejor rendimiento, al conocer de antemano que existe mayores aspiraciones salariales.

6. Posibilidad del trabajador de desarrollar carrera profesional dentro de la Institución.

7. Que a partir de un incremento natural anual de los salarios de personal, es una estructura que tendría vigencia por tres años.

8. Tal estructura sería el planteamiento base, para la definición de nuevas estructuras, a partir de análisis de mercado.

H. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

Para la implementación del Sistema de Compensaciones y la Política Salarial en la Autoridad de Aviación Civil se requiere:

- 1- La asignación de un Comité Técnico Coordinado por un ejecutivo designado por el Director Ejecutivo, dicho Comité debe estar integrado al menos por dos subdirectores, un Gerente Legal y el Jefe de Recursos Humanos.
- 2- Contar con la disponibilidad de recursos físicos y de información para verificar si el desempeño de las personas está de acuerdo con los planes.

Con la ejecución de este plan, se espera que el Sistema de Compensaciones y la Política Salarial sean efectivos y contribuyan a que la institución logre atraer, mantener y retener a personal calificado para ocupar y desempeñar un cargo en la misma, además, se logren desarrollar las políticas salariales para mantenerlos motivados, y de esta manera logren satisfactoriamente los objetivos de la institución.

Además, el personal involucrado en el proceso de implementación del sistema deberá darle seguimiento a la propuesta y tomar en cuenta las políticas que ahí se presentan, por lo que deberán comprometerse a revisarlas cada tres años.

El Plan de implementación del Sistema de compensaciones y la política salarial de la AAC, se presenta a continuación:

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE COMPENSACIONES Y LA POLITICA SALARIAL PARA AAC.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2006		
		MES		
		MARZO	ABRIL	MAYO
Validar la calificación de los cargos en la Dirección Ejecutiva.	Director Ejecutivo.	X		
Presentar a aprobación el Diseño del Sistema de Compensaciones y la Política Salarial ante el Consejo Directivo de Aviación Civil.	Director Ejecutivo.	X		
Aprobar el Sistema de Compensaciones y la Política Salarial.	Consejo Directivo de Aviación Civil.		X	
Tomar la decisión sobre la realización del Reajuste Salarial.	Consejo Directivo de Aviación Civil.			X

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Chiavenato Idalberto; Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-HILL, Quinta Edición.
- Hernández Sampieri / Fernández Collado / Batista Lucio; Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-HILL, segunda Edición, 1998.
- Morales Arrieta, Juan Antonio / Velandia Herrera, Néstor Fernando; Salarios Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones. Editorial McGraw-Hill.
- R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, "Administración de Recursos Humanos", Editorial Pearson Prentice Hall, Novena Edición, 2005.
- Sánchez Barriga; Técnicas de Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa Noriega Editores, Tercera Edición.
- Sastre Castillo, Miguel Ángel / Aguilar Pastor, Eva Maria; Dirección de Recursos Humanos. Editorial McGraw-HILL.

Tesis:

- Panameño Rosales, Sonia Elizabeth y Otros, "La Planeación Estratégica, como herramienta Administrativa, para el Desarrollo Organizacional de Autoridad de Aviación Civil, Universidad de El Salvador, 2004.

Leyes:

- Ley Orgánica de Aviación Civil

Documentos:

- Plan Anual de Trabajo 2005.
- Reglamento Interno de Trabajo.
- Normas Técnicas de Control Interno (Comentadas), emitidas por la Corte de Cuentas de la República.
- Convenio Cooperativo USAID.

Otros:

Páginas Web

- www.aac.gob.sv
- www.fovial.com

ANEXOS

ANEXO 1

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

Objetivo:

Obtener Información de los puestos de trabajo de la Autoridad de Aviación Civil, para establecer una Política Salarial de la misma.

Esta Información es confidencial y su uso es exclusivamente para fines Académicos.

1. ¿Le han informado por escrito o se encuentran en lugar visible los objetivos de la Institución?

Si No

Explique:

2. ¿Tiene conocimiento si en la AAC existen políticas salariales?

Si No

3. ¿Al ingresar a la Institución, le entregan un detalle escrito de las funciones a realizar?

Si No

4. En los últimos dos años, ¿Le han asignado nuevas responsabilidades a su puesto de trabajo?

Si No

5. ¿Sabe Ud. si las funciones y responsabilidades que le asignan de manera informal, están descritas dentro del Manual?

Si No

6. ¿Quién es el encargado de realizar la evaluación del desempeño en su puesto de trabajo?

El consejo Directivo

El Director Ejecutivo

Su Jefe inmediato

Otros

7. ¿Ud. cree que la forma de asignar los salarios de la Institución, es la adecuada?

Si No

8. ¿Está de acuerdo en el monto otorgado en concepto de Seguro de Vida?

Si No

9. ¿Tiene conocimiento sobre todas las remuneraciones indirectas proporcionadas por la AAC?

Si No

10. ¿Está de acuerdo en el porcentaje otorgado en concepto pago de vacaciones?

Si No

11. ¿Considera usted que la AAC, se encuentra en condiciones de proporcionar prestaciones adicionales a las que establece la Ley?

Si No

12. ¿Considera usted, que realiza Actividades que no corresponden a su puesto de trabajo?

Si No

13. ¿Cree que su salario está acorde a las actividades que realiza?

Si No

14. ¿Ha sido tomado en cuenta en el otorgamiento de Aumentos salariales durante los últimos 3 años?

Si No

¿Porqué? _____

15. ¿Qué prestaciones considera deberían de incluirse en una política salarial?

Sugerencias u Observaciones:

Fecha: _____

ANEXO 2

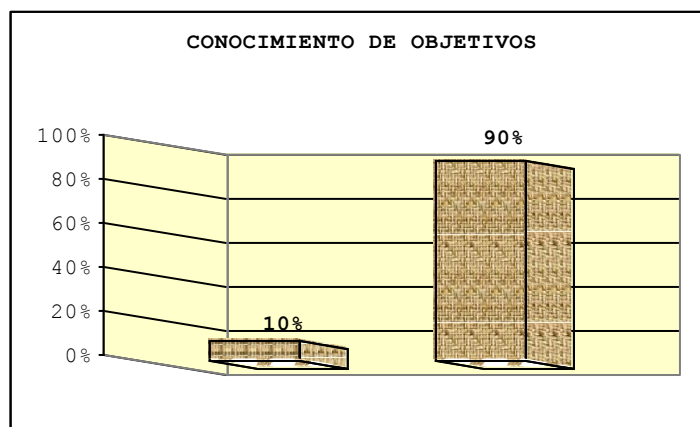
PREGUNTA 1. ¿Le han informado por escrito o se encuentran en lugar visible los objetivos de la Institución?

OBJETIVO: Verificar si los empleados, conocen cuales son los Objetivos Organizacionales, para determinar si éstos ayudan a alcanzarlos.

TABLA

	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	10%
NO	56	90%
TOTAL	62	100%

GRÁFICO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de empleados encuestados, el 90% manifiesta que no tiene conocimiento sobre los objetivos de la AAC y el 10% restante afirma que si conoce al respecto.

Es importante destacar que si los trabajadores no conocen los objetivos, no saben de qué manera están contribuyendo a la Misión y Visión institucionales.

PREGUNTA 2. ¿Tiene conocimiento si en la AAC existen políticas salariales?

OBJETIVO: Determinar si los empleados de la Institución, tienen conocimiento de que existan Políticas Salariales en la misma.

TABLA

	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	3%
NO	60	97%
TOTAL	62	100%

GRÁFICO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de los empleados, se verifica que el 97% de ellos, desconoce si la Institución cuenta con Políticas Salariales, mientras que el 3% restante, manifiesta que si existen Políticas en la AAC.

Al no contar las instituciones con políticas salariales, se carece de guías que establezcan los lineamientos que deben seguir para remunerar a los empleados justa y equitativamente.

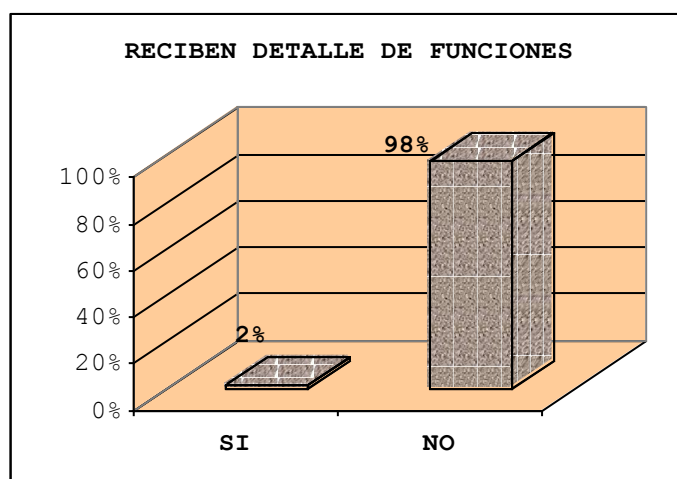
PREGUNTA 3. ¿Al ingresar a la Institución, le entregan un detalle escrito de las funciones a realizar?

OBJETIVO: Conocer si los empleados reciben la Inducción correspondiente, por parte de la Institución, para que éstos conozcan las funciones que le corresponden a su puesto de trabajo.

TABLA

	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	2%
NO	61	98%
TOTAL	62	100%

GRÁFICO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Un 98% respondió que la AAC no les proporciona un detalle de las funciones que deben realizar y el 2% restante, manifiesta que si les han otorgado dicha información.

Al no tener conocimiento de las funciones a realizar, producto de un mal proceso de inducción, el empleado tardará más tiempo en acoplarse a su nuevo puesto de trabajo.

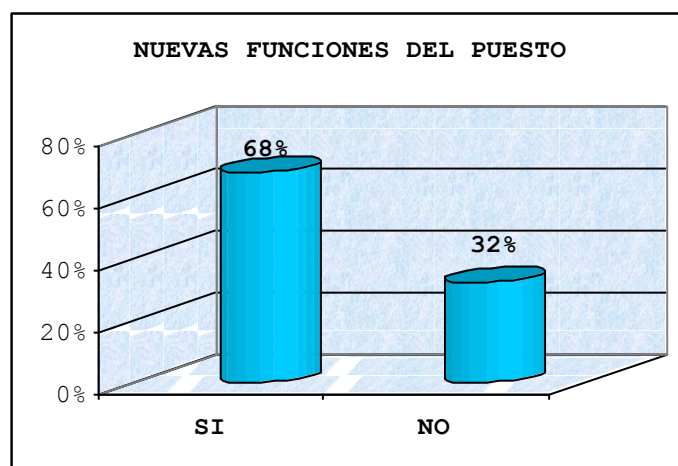
PREGUNTA 4. En los últimos dos años, ¿Le han asignado nuevas funciones a su puesto de trabajo?

OBJETIVO: Conocer si en los puestos de trabajo se han asignado nuevas funciones, para verificar si éstas se encuentran en el Manual de Descripción de Puestos.

TABLA

	Frecuencia	Porcentaje
SI	42	68%
NO	20	32%
TOTAL	62	100%

GRÁFICO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de empleados encuestados, un 68% respondió que si le han asignado nuevas Funciones en los últimos dos años, mientras que el 32% restante, dice no haberseles asignado más funciones.

Al ocurrir lo anterior, podría dar lugar a que los empleados no den prioridad a las funciones que realmente les corresponden.

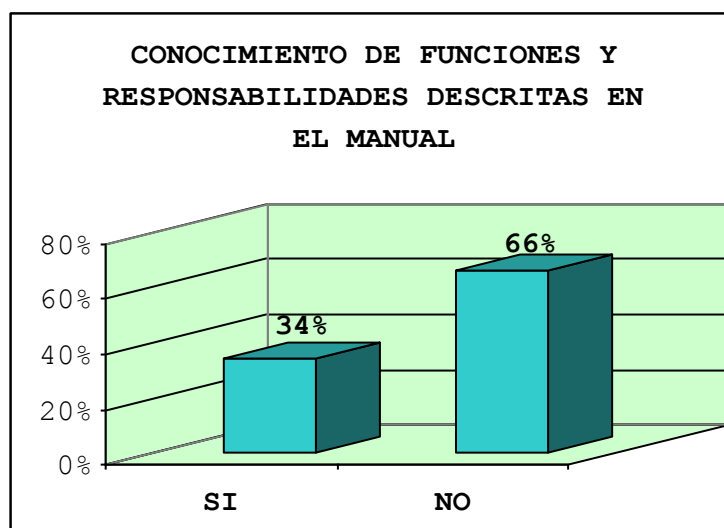
PREGUNTA 5. ¿Sabe Ud. si las funciones y responsabilidades que le asignan de manera informal, están descritas dentro del Manual?

OBJETIVO: Conocer si los empleados están enterados de si, las funciones y responsabilidades asignadas de manera informal se encuentran detalladas en el Manual de Descripción de Puestos.

TABLA

	Frecuencia	Porcentaje
SI	21	34%
NO	41	66%
TOTAL	62	100%

GRÁFICO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de empleados encuestados, un 66% respondió que no sabe si sus nuevas funciones y responsabilidades se encuentran descritas en el Manual de Descripción de Puestos, mientras que un 34% respondió que si conoce al respecto. Al no estar descritas las nuevas responsabilidades y funciones en el Manual de Descripción de puestos se corre el riesgo de que los empleados no las realicen.

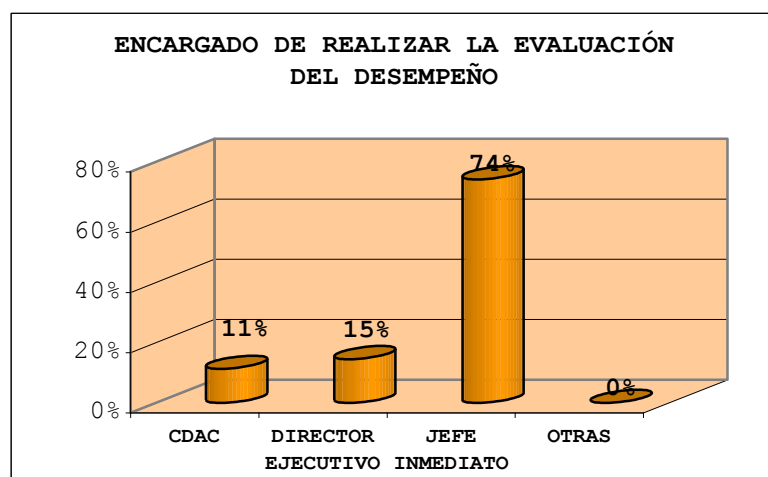
PREGUNTA 6. ¿Quién es el encargado de realizar la evaluación del desempeño de su puesto de trabajo?

OBJETIVO: Conocer las fuentes de información utilizadas para realizar la evaluación del desempeño.

TABLA

	Frecuencia	Porcentaje
CDAC	7	11%
DIRECTOR EJECUTIVO	9	15%
JEFE INMEDIATO	46	74%
OTRAS	0	0%
TOTAL	62	100%

GRÁFICO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total, un 74% respondió que es evaluado por el Jefe inmediato, el 15% por el Director Ejecutivo y el 11% por el Consejo directivo de Aviación civil. Como grupo, somos de la opinión, que la institución debe realizar una evaluación mas objetiva, para no caer en los errores que podrían darse al efectuar la evaluación del desempeño, y deberían de utilizarse por lo menos tres fuentes de información.

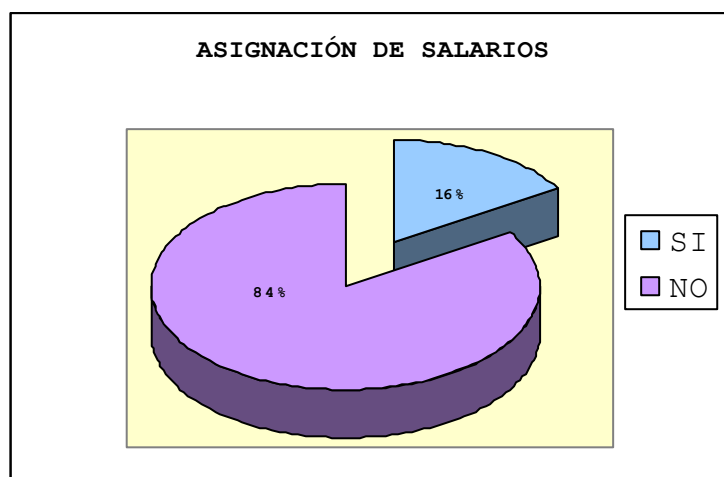
PREGUNTA 7. ¿Ud. cree que la forma de asignar los salarios de la Institución, es la adecuada?

OBJETIVO: Conocer si los empleados consideran que la forma en que se otorgan los salarios actualmente, es la adecuada.

TABLA

	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	16%
NO	52	84%
TOTAL	62	100%

GRÁFICO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados obtenidos, se puede verificar que un 84% consideran que la forma en que la Institución asigna los salarios, no es la adecuada, mientras que el 16% de los encuestados, respondió lo contrario.

Esto es debido a que es el Director Ejecutivo el encargado de asignar los salarios; al ser solamente una persona la encargada de asignarlos da lugar a que pueda ser influenciada.

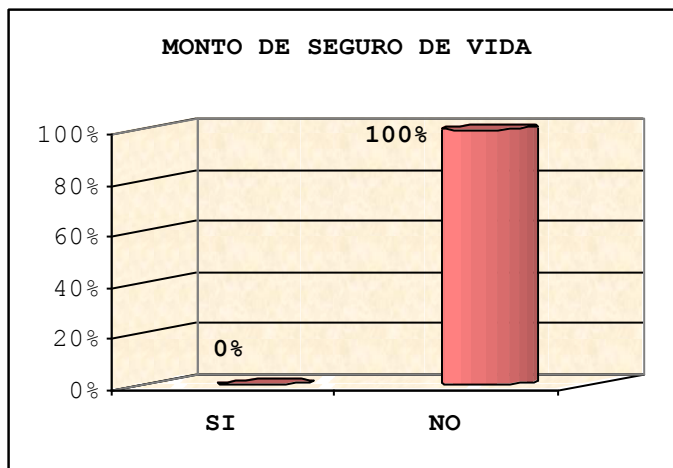
PREGUNTA 8. ¿Está de acuerdo en el monto otorgado en concepto de Seguro de Vida?

OBJETIVO: Conocer si los empleados están de acuerdo con el monto que la Institución les proporciona, como Seguro de Vida, para determinar si es el que ellos esperan.

TABLA

	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	62	100%
TOTAL	62	100%

GRÁFICO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de los empleados encuestados, el 100% de ellos, respondió que no están de acuerdo con la cantidad que la Institución les proporciona como Seguro de Vida.

Debido a los riesgos, los cuales son mayores por tener que transportarse a diferentes países, aumentar el seguro de vida a \$ 5,000.00, sería un incentivo muy adecuado.

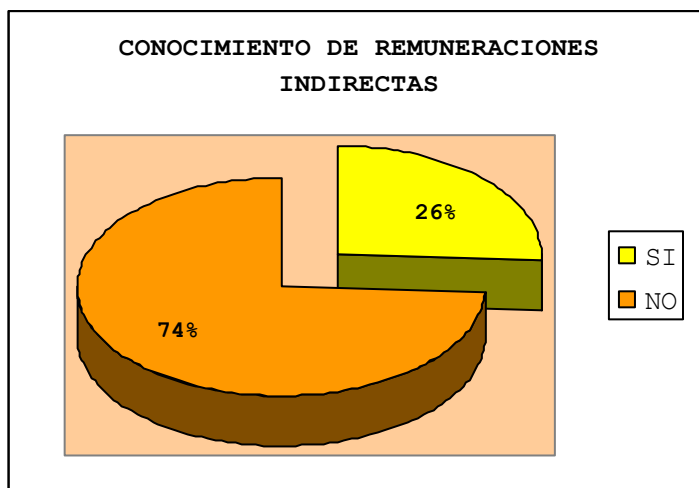
PREGUNTA 9. ¿Tiene conocimiento sobre todas las remuneraciones indirectas proporcionadas por la AAC?

OBJETIVO: Identificar el conocimiento que tienen los empleados de la Institución, acerca de la Remuneraciones Indirectas.

TABLA

	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	26%
NO	46	74%
TOTAL	62	100%

GRÁFICO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados, un 74% respondió que no conocen todas las Remuneración Indirectas que la Autoridad de Aviación Civil les otorga y el 26% contestó que si. Consideramos que este desconocimiento se debe a no tener un Manual de Bienvenida de la institución, en donde se las deberían de dar a conocer. Aunque el 26% respondió que si, suponemos que son los puestos de niveles superiores.

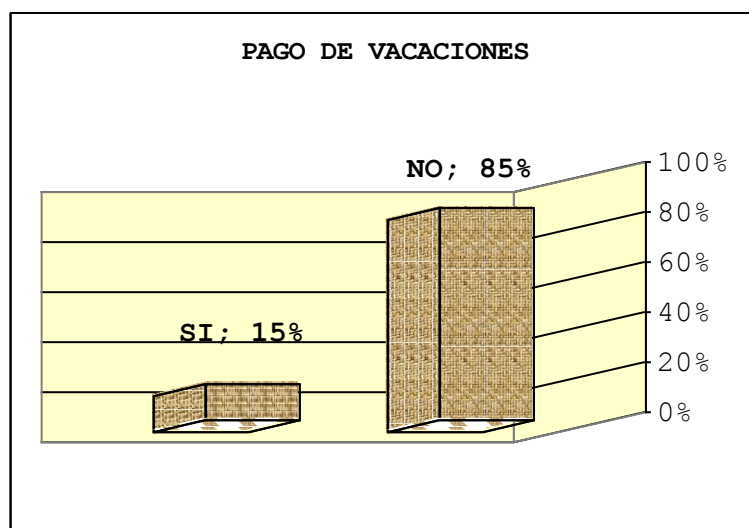
PREGUNTA 10. ¿Está de acuerdo en el porcentaje otorgado en concepto pago de vacaciones?

OBJETIVO: Conocer si los empleados están de acuerdo con el pago que realiza la Institución, en concepto de Vacaciones.

TABLA

	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	15%
NO	53	85%
TOTAL	62	100%

GRÁFICO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de los encuestados, un 85% respondió que no están de acuerdo con el porcentaje que la Institución les otorga en concepto de Vacaciones y consideran que deben ser pagadas en un cien por ciento, mientras que el 15% restante, manifiestan que si están de acuerdo, al respecto.

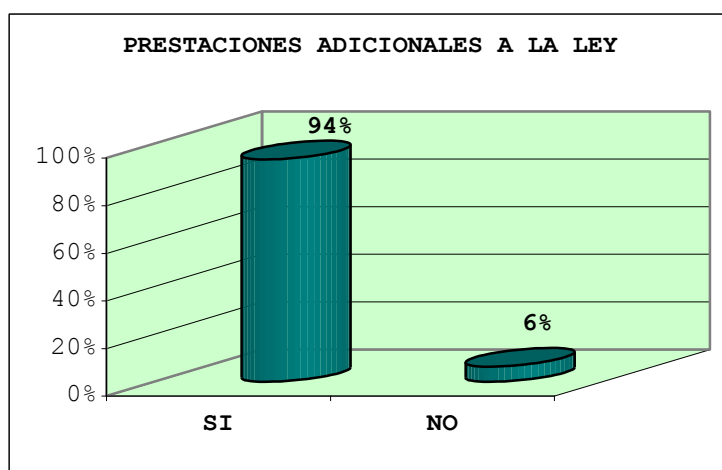
PREGUNTA 11. ¿Considera usted que la AAC, se encuentra en condiciones de proporcionar prestaciones adicionales a las que establece la Ley?

OBJETIVO: Conocer la opinión de los empleados, respecto a si consideran que la Institución, tiene las condiciones de proporcionarles prestaciones adicionales a las de ley.

TABLA

	Frecuencia	Porcentaje
SI	58	94%
NO	4	6%
TOTAL	62	100%

GRÁFICO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados, un 94% considera que la AAC, está en condiciones de otorgarles prestaciones adicionales a las que reciben por ley, mientras que 6% considera que no.

Al saber que la institución cuenta con los recursos necesarios para mejorar sus prestaciones y no lo hace, el empleado estaría desmotivado por tanto, su productividad disminuiría.

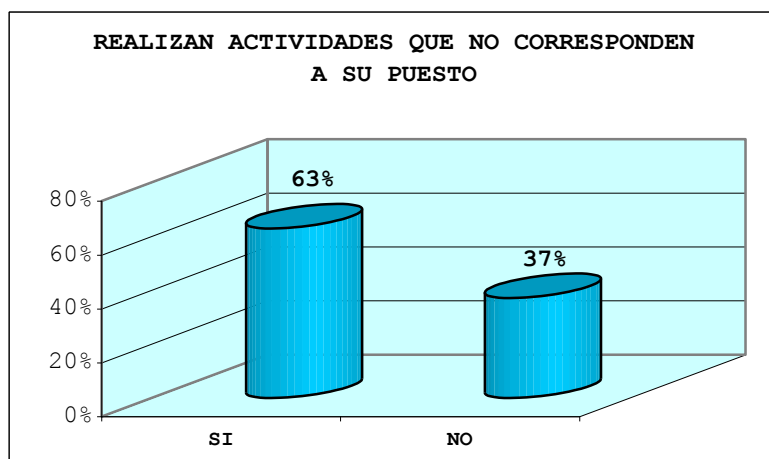
PREGUNTA 12. ¿Considera usted, que realiza actividades que no corresponden a su puesto de trabajo?

OBJETIVO: Determinar el porcentaje de individuos que consideran, realizan actividades que no le corresponden a su puesto, para conocer si existe orden en la asignación de funciones.

TABLA

	Frecuencia	Porcentaje
SI	39	63%
NO	23	37%
TOTAL	62	100%

GRÁFICO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de los empleados, se verifica que el 63% considera que no realiza funciones ajenas a su cargo, mientras que el 37% restante responde que si realiza otras actividades que no le corresponden a su puesto de trabajo.

Al realizar actividades que no corresponden al puesto de trabajo, el empleado corre el riesgo de descuidar sus propias actividades.

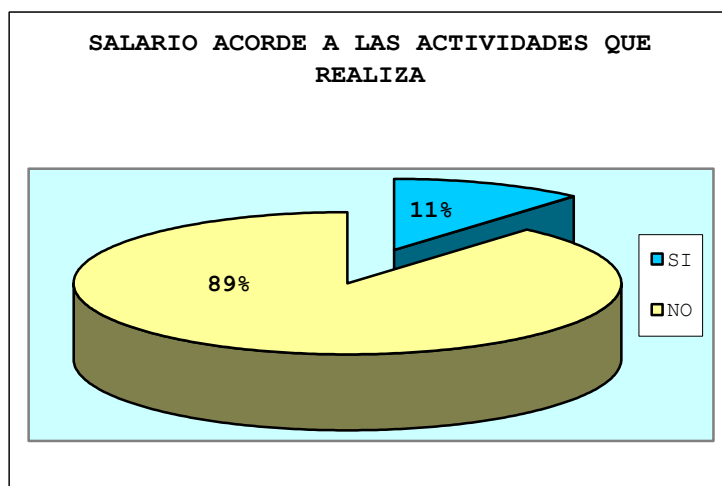
PREGUNTA 13. ¿Cree que su salario está acorde a las actividades que realiza?

OBJETIVO: Verificar el grado de satisfacción de los empleados, con respecto al salario que recibe por las actividades que realiza, para conocer la conformidad existente al respecto.

TABLA

	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	11%
NO	55	89%
TOTAL	62	100%

GRÁFICO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de empleados que fueron encuestados, un 89% respondió que el salario no está acorde a las actividades que realiza, mientras que un 11% respondió que si.

Cuando los empleados no están conformes con su salario su desempeño se ve afectado, por lo tanto la institución no logra sus objetivos.

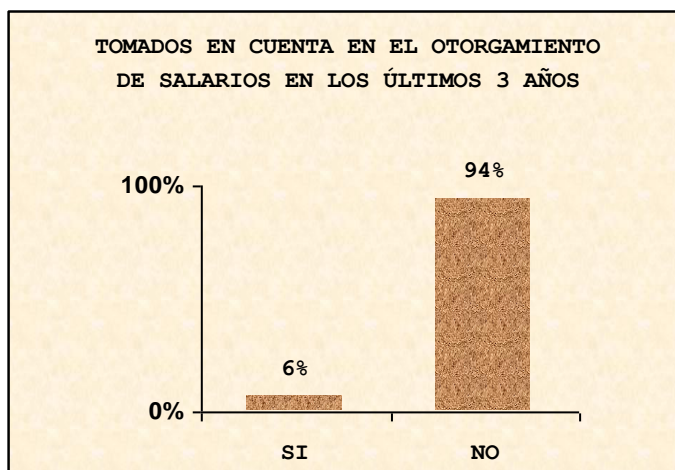
PREGUNTA 14. ¿Ha sido tomado en cuenta en el otorgamiento de Aumentos salariales en los últimos tres años?

OBJETIVO: Identificar el grado de participación de los empleados, en los Aumentos de los últimos tres años, para conocer el porcentaje de los puestos que han recibido aumentos.

TABLA

	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	6%
NO	58	94%
TOTAL	62	100%

GRÁFICO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados de la encuesta, se observa que del total de empleados un 94% respondió que no ha sido tomado en cuenta en el otorgamiento de aumentos salariales y el 6% contesta que Si.

Cuando en las instituciones se excluye a la mayoría de los empleados de los aumentos salariales, éstos se desmotivan y no se sienten identificados con la misma.

PREGUNTA 15. ¿Qué prestaciones considera, deberían de incluirse en una política salarial?

OBJETIVO: Determinar las prestaciones que los empleados consideran, que la Institución debe incluir, dentro de las Políticas Salariales de la AAC.

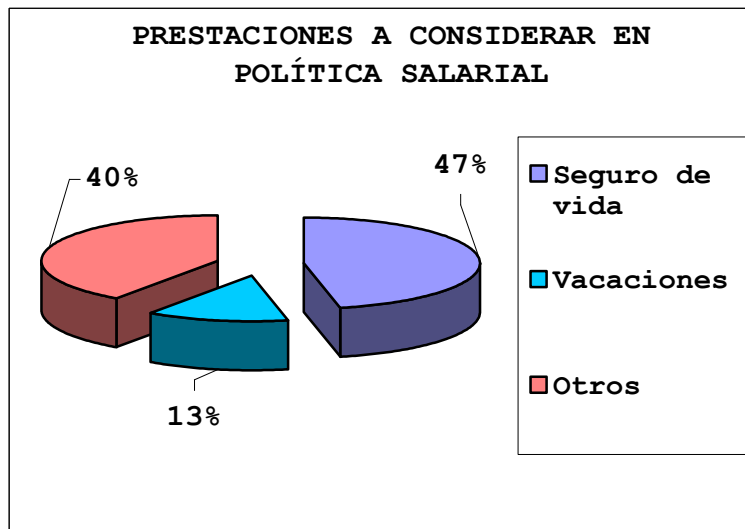
TABLA

	No Empleados	%
Seguro de Vida		
Aumentar el seguro de vida a \$5,000	29	5%
Vacaciones		
Pago de Vacaciones al 100%	8	13%
Otros		
Bono al desempeño semestral	15	24%
Ayuda en Pago de estudios a hijos de empleados.	5	8%
Transporte	1	2%
Cambios y promociones	3	5%
Uniformes	1	2%
TOTAL	62	100%

TABLA

	Frecuencia	Porcentaje
Seguro de vida	29	47%
Vacaciones	8	13%
Otros	25	40%
TOTAL	62	100%

GRÁFICO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados sobre las prestaciones, un 47% considera que el Seguro de Vida debe aumentarse e incluirse en la política salarial, un 40% que otros, mientras que el 13% restante mencionó que son las vacaciones.

Al contar con un buen sistema de compensaciones y políticas salariales, la institución podrá satisfacer las expectativas de sus empleados.

ANEXO 3

**GUÍA DE ENTREVISTA PARA SER CONTESTADA POR EL JEFE DE
RECURSOS HUMANOS, DE LA AUTORIDAD DE AVIACIÓN CIVIL**

1. ¿A qué nivel dentro del Organigrama, está el departamento de Recursos Humanos?

2. ¿Es el departamento de Recursos Humanos incluido, en la toma de decisiones, respecto a creación de nuevas plazas, ascensos, promociones, etc.?

3. ¿De quien depende el departamento de Recursos Humanos?

4. ¿Cuántas personas laboran en este departamento?

5. ¿Quién es el encargado de asignar los salarios de la AAC?

6. ¿Existe en la Institución, una Estructura Salarial formal?

7. ¿Considera Ud. que los salarios son asignados equitativamente?

8. ¿Qué criterios se utilizan para asignar los salarios?

9. ¿Los puestos de trabajo de la Institución, están Clasificados?

10. ¿Qué Técnica se utiliza para Evaluar los Cargos?

ANEXO 4



ESTRUCTURA SALARIAL ACTUAL

Correl.	Cargo	Salario Mensual
01	Gerente Legal	\$ 1.715,00
02	Secretaria	\$ 458,00
03	Contador	\$ 858,00
04	Inspector AIR Aviación Comercial	\$ 1.750,00
05	Jefe UFI	\$ 1.257,00
06	Inspector de Operaciones Mercancías Peligrosas	\$ 1.750,00
07	Jefe de Aeronavegabilidad Comercial	\$ 3.000,00
08	Inspector de Medicina de Aviación	\$ 2.300,00
09	Inspector de Aeronavegabilidad Comercial	\$ 2.000,00
10	Encargado de Activos Fijos	\$ 858,00
11	Auxiliar de Auditoria Interna	\$ 600,00
12	Responsable UACI	\$ 858,00
13	Auxiliar de Servicios Generales	\$ 235,00
14	Subdirector de seguridad de Vuelo	\$ 4.572,00
15	Colaborador Jurídico	\$ 745,00
16	Jefe de Depto. Estadística de Aviación	\$ 838,00
17	Secretaria	\$ 458,00
18	Colaborador Jurídico	\$ 850,00
19	Inspector de Aeronavegabilidad	\$ 858,00
20	Supervisor de Servicios de Información Aeronáutica	\$ 858,00
21	Auditor interno	\$ 1.200,00
22	Jefe de seguridad Aeroportuaria	\$ 2.000,00
23	Jefe del Departamento de Aeródromos	\$ 2.000,00
24	Encargado de Almacén	\$ 531,25
25	Inspector AIR Aviación General	\$ 1.750,00
26	Subdirector de Finanzas y Administración	\$ 2.500,00
27	Jefe de Estándares de Vuelo	\$ 3.429,00
28	Jardinero	\$ 267,00
29	Jefe de Ingeniería Aeronáutica	\$ 2.500,00
30	Ordenanza	\$ 254,00
31	Auxiliar de Servicios Generales	\$ 235,00
32	Supervisor ATS	\$ 858,00
33	Colaborador	\$ 400,00
34	Secretaria	\$ 500,00
35	Informático	\$ 1.257,00

36	Supervisor AIS	\$ 858,00
37	Jefe de Recursos Humanos	\$ 858,00
38	Técnico Mtto. Central Telefónica	\$ 299,00
39	Inspector de Certificación	\$ 1.750,00
40	Secretaria	\$ 332,00
41	Inspector de Operaciones Comerciales	\$ 2.858,00
42	Subdirector de Navegación Aérea, Economía y de Política de Transporte Aéreo	\$ 3.800,00
43	Tesorero	\$ 858,00
44	Encargado de Presupuestos	\$ 858,00
45	Inspector de Operaciones Comerciales	\$ 2.858,00
46	Maestro de Obra	\$ 314,00
47	Encargado de Publicaciones Técnicas	\$ 858,00
48	Director Ejecutivo	\$ 5.143,00
49	Jefe de Servicios Generales	\$ 659,00
50	Auxiliar de Guardalmacén	\$ 400,00
51	Motorista	\$ 286,00
52	Inspector AIR Aviación Comercial	\$ 1.750,00
53	Jefe Depto. De Licencias y RAS	\$ 2.000,00
54	Jefe de Servicios de Transito Aéreo	\$ 2.000,00
55	Responsable de Regulaciones Económicas y Política Aero comercial	\$ 1.257,00
56	Inspector de Seguridad Aeródromos	\$ 1.000,00
57	Colaborador	\$ 400,00
58	Jefe de Servicios de Información Aeronáutica	\$ 2.000,00
59	Auxiliar de Bibliotecario	\$ 458,00
60	Jefe de Organización y Métodos	\$ 2.000,00
61	Secretaria	\$ 458,00
62	Supervisor de Infraestructura Aeroportuaria	\$ 1.257,00
63	Auxiliar de UACI	\$ 458,00
64	Colaborador	\$ 400,00
	SUB-TOTAL ...	\$ 84.926,25
65	Inspector de Operaciones Generales	\$ 1.715,00
66	Inspector de seguridad Aeroportuaria	\$ 1.275,00
67	Auxiliar de Guardalmacén	\$ 200,00
	SUB-TOTAL ...	\$ 3.190,00
	TOTAL ...	\$ 88.116,25

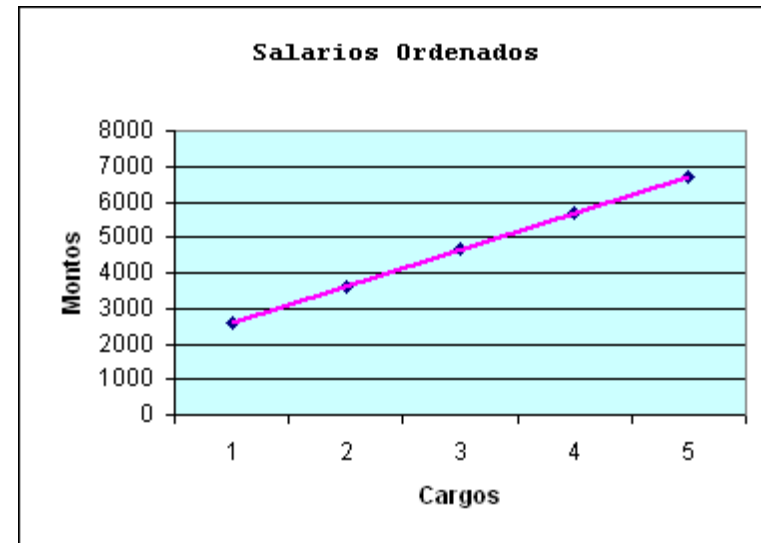
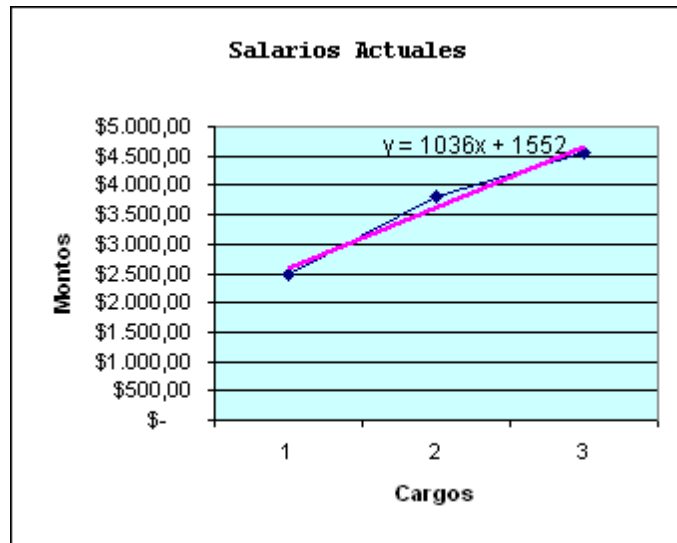
ANEXO 5

PROPUESTA DE TABULADOR SALARIAL

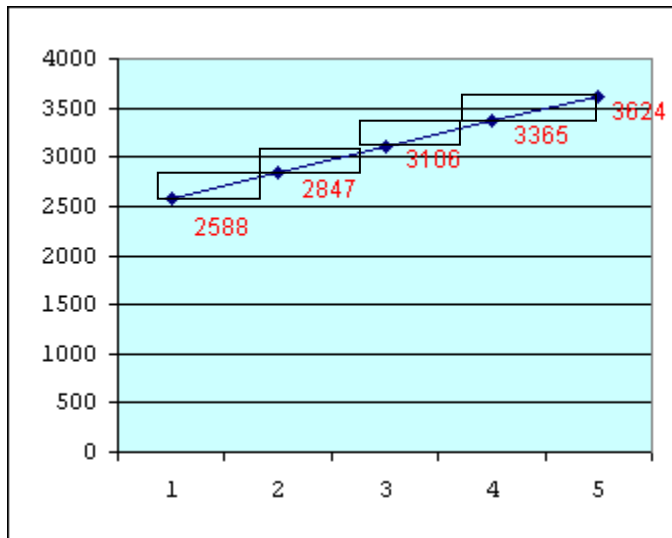
RANGO 1: NIVEL EJECUTIVO

N°	Nombre del Cargo	Salario Actual	Puntos por Valuación
1	Subdirector de Administración Financiera	\$2.500,00	750
2	Sub director de Navegación	\$3.800,00	860
3	Subdirector de Seguridad de vuelo	\$4.572,00	880

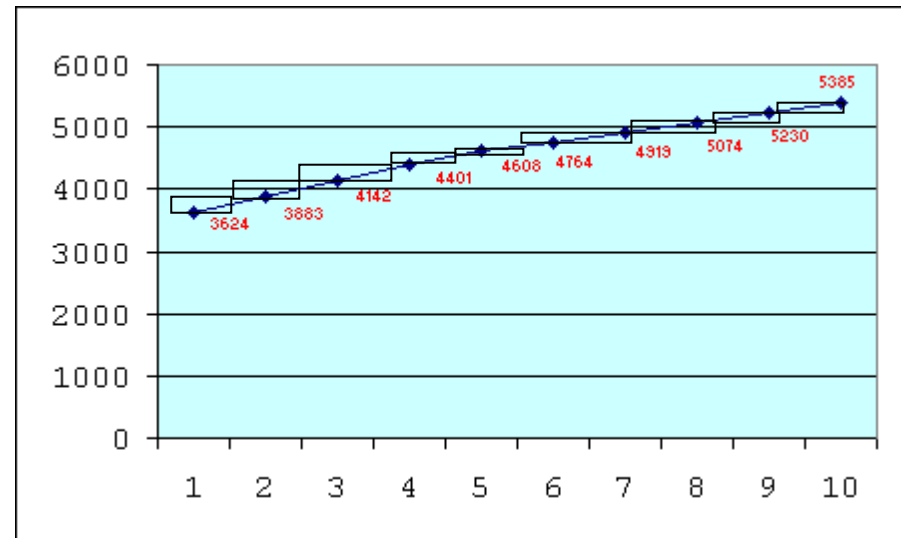
Salario Ordenado	Rango Base	Rango Máximo
\$2.588,00	\$ 2.588,00	\$ 3.883,00
\$3.883,00	\$ 3.624,00	\$ 4.764,00
\$4.660,00	\$ 4.608,00	\$ 5.385,00



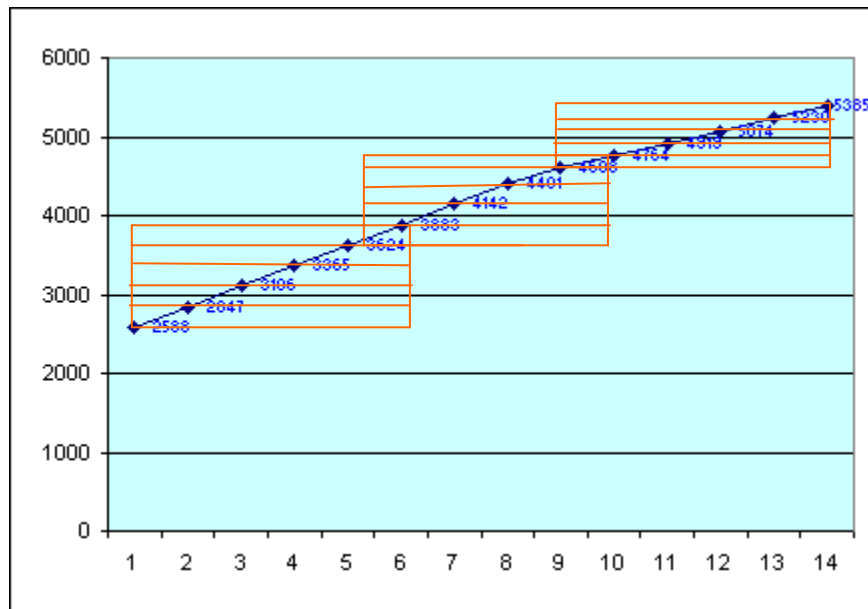
Subdirector de Administración



Subdirector de Navegación
Subdirector de Seguridad



Rango 1: NIVEL EJECUTIVO



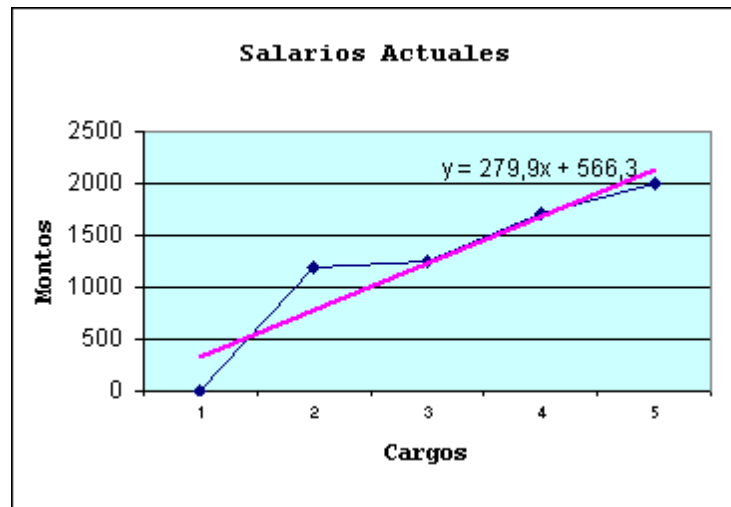
ANEXO 6

PROPUESTA DE TABULADOR SALARIAL

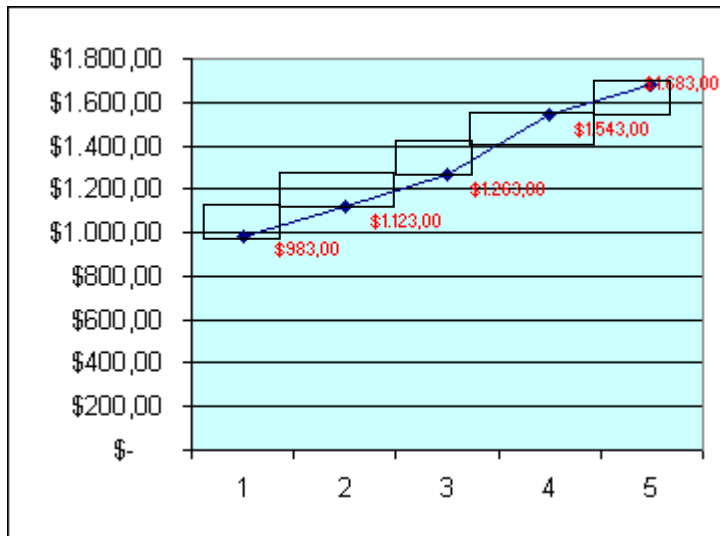
RANGO 2: NIVEL ADMINISTRATIVO

N°	Nombre del Cargo	Salario Actual	Puntos por Valuación
1	Jefe UACI	\$ 858,00	580
2	Jefe Unidad de Recursos Humanos	\$ 858,00	590
3	Auditor Interno	\$ 1.200,00	570
4	Jefe Unidad de Servicios de Informática	\$ 1.257,00	560
5	Jefe Unidad Financiera Institucional	\$ 1.257,00	630
6	Asesor Jurídica	\$ 1.715,00	630
7	Jefe Departamento de Liciencias	\$ 2.000,00	540
8	Jefe de Organización y Métodos	\$ 2.000,00	540

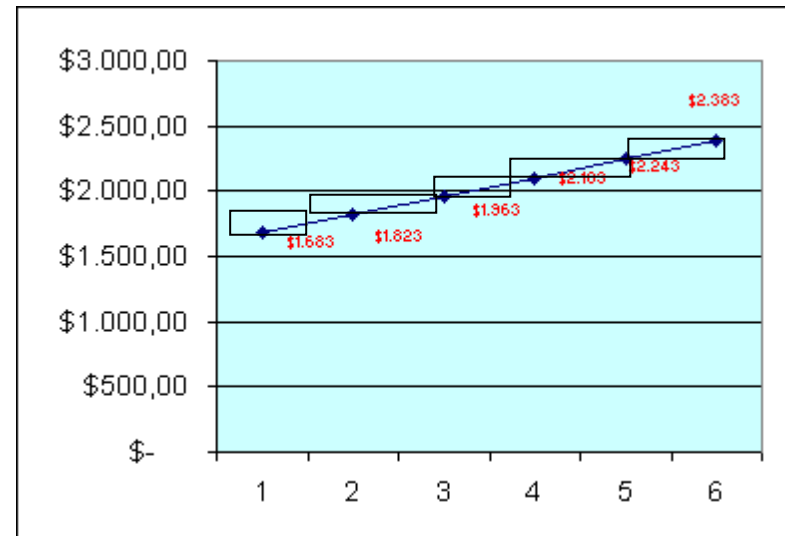
Salario Ordenado	Rango Base	Rango Máximo
\$ 983,00	\$ 983,00	\$ 1.683,00
\$ 983,00	\$ 983,00	\$ 1.683,00
\$ 1.263,00	\$ 983,00	\$ 1.683,00
\$ 1.263,00	\$ 983,00	\$ 1.683,00
\$ 1.263,00	\$ 983,00	\$ 1.683,00
\$ 1.823,00	\$ 1.683,00	\$ 2.383,00
\$ 2.103,00	\$ 1.683,00	\$ 2.383,00
\$ 2.103,00	\$ 1.683,00	\$ 2.383,00



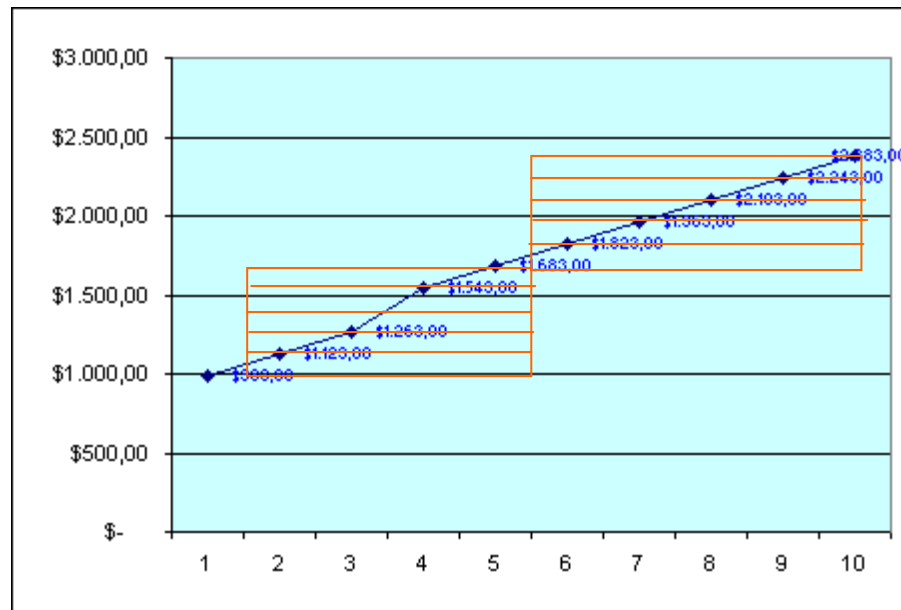
Jefe de UACI
Jefe de RR.HH.
Auditor Interno
Jefe UFI



Asesor Jurídico
Jefe Departamento Licencias
Jefe de O y M



Rango 2: NIVEL ADMINISTRATIVO



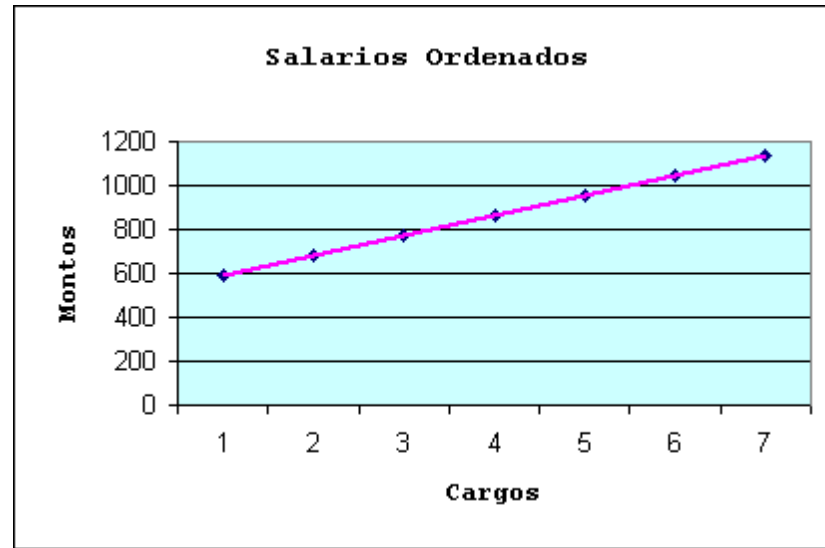
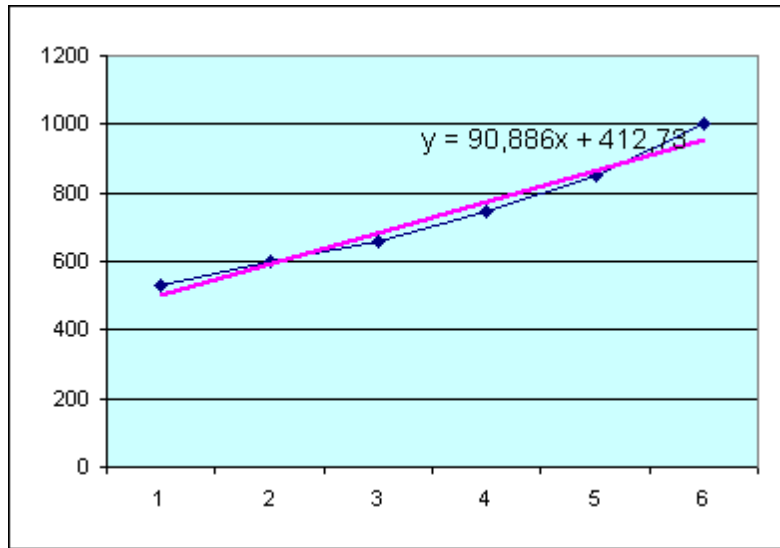
ANEXO 7

PROPUESTA DE TABULADOR SALARIAL

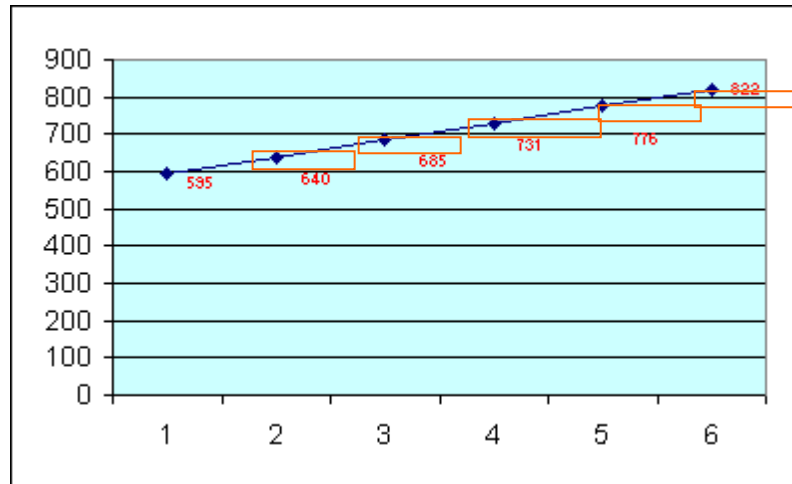
RANGO 3: NIVEL ADMINISTRATIVO

N°	Nombre del Cargo	Salario Actual	Puntos por Valuación
1	Jefe del Dpto. de Almacen y Activo Fijo	\$ 531,00	460
2	Asistente de Auditoría Interna	\$ 600,00	450
3	Jefe del Dpto. de Servicios Generales	\$ 659,00	430
4	Colaborador Jurídico (Registro)	\$ 745,00	400
5	Colaborador Jurídico	\$ 850,00	440
6	Jefe de Unidad de Registro Aeronáutico Salvadoreño	\$1.000,00	540

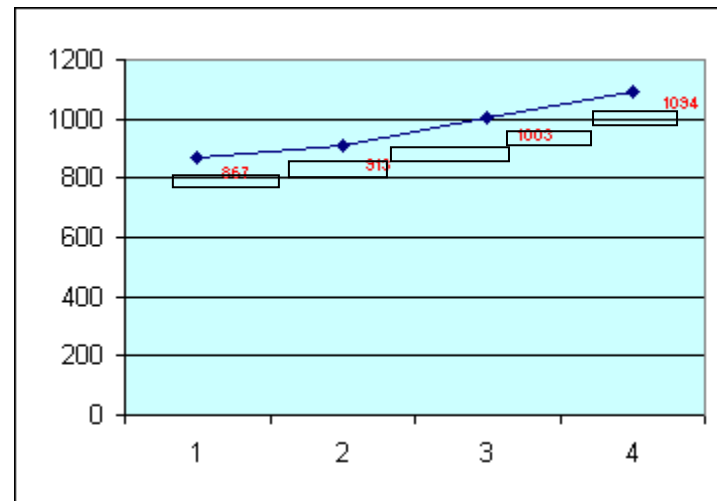
Salario Ordenado	Rango Base	Rango Máximo
\$ 595,00	\$ 595,00	\$ 867
\$ 685,00	\$ 685,00	\$ 867
\$ 685,00	\$ 685,00	\$ 867
\$ 776,00	\$ 776,00	\$ 867
\$ 867,00	\$ 867,00	\$ 1.094
\$ 1.049,00	\$ 1.049,00	\$ 1.094



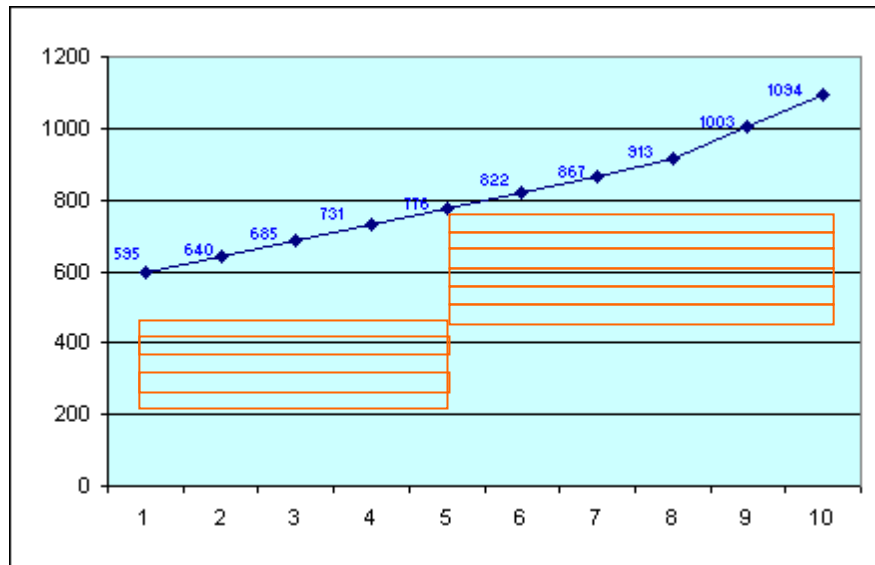
Jefe del Dpto. de Almacen y Activo Fijo
Asistente de Auditoría Interna
Jefe del Dpto. de Servicios Generales
Colaborador Jurídico (Registro)



Colaborador Jurídico
Jefe de Unidad de Registro Aeronáutico Salvadoreño



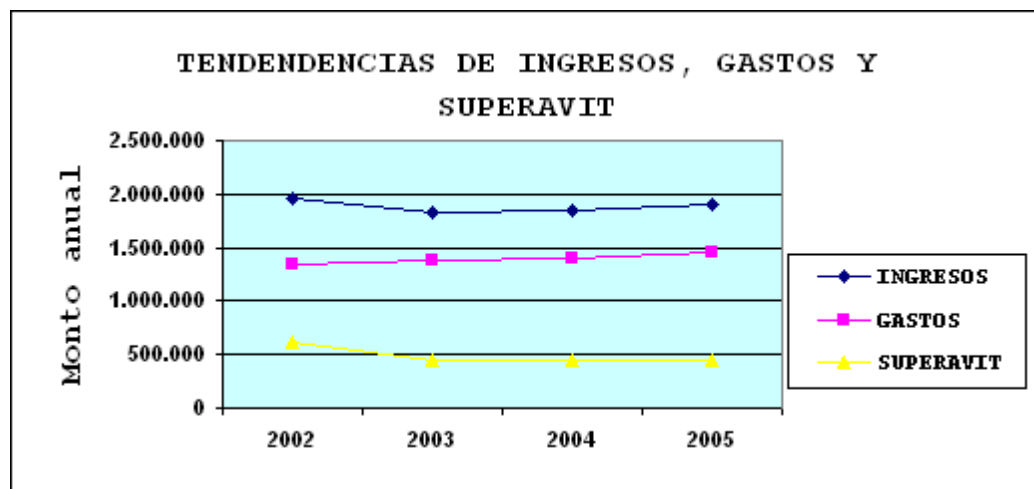
Rango 2: NIVEL ADMINISTRATIVO



ANEXO 8

CUADRO DE EJECUCION DEL PRESUPUESTO ANUAL

CONCEPTO	2002	2003	2004	2005
INGRESOS	\$1.966.679,84	\$1.834.055,88	\$1.845.925,82	\$1.900.285,00
GASTOS	\$1.351.563,11	\$1.383.770,60	\$1.401.748,51	\$1.448.551,80
SUPERAVIT	\$ 615.116,73	\$ 450.285,28	\$ 444.177,31	\$ 451.733,20
VARIACIÓN INGRESOS		-0,07	1%	3%
VARIACIÓN GASTOS		2%	1%	3%
VARIACIÓN SUPERAVIT				



TENDENCIA PARA PROXIMOS 5 AÑOS

