

**METODOLOGÍA**  
PARA LA FIJACIÓN  
DE SALARIOS GLOBALES  
AL RÉGIMEN MUNICIPAL



**UNGL**

**Elaborado por**



Diseño metodológico por  
MBA. José Alberto Carpio Solano

[www.keywordca.com](http://www.keywordca.com)

**Julio, 2023**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>01</b>
<b>ANTECEDENTES</b>	<b>03</b>
<b>MANUAL DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS</b>	<b>04</b>
Terminología empleada .....	04
Metodología utilizada para la aplicación del manual de evaluación .....	07
Descripción de factores utilizados en la valoración .....	08
<b>FACTORES</b>	<b>12</b>
Factor Formación .....	12
Factor Experiencia .....	13
Factor Iniciativa .....	13
Factor Relaciones de Trabajo .....	16
Factor Esfuerzo Mental .....	19
Factor Responsabilidades .....	22
Factor Supervisión y Coordinación Ejercida .....	27
Factor Consecuencias del Error .....	29
Factor Condiciones de Trabajo .....	35
Factor Esfuerzo Físico .....	39
<b>FACTORES ESPECIALES COMPENSATORIOS</b>	<b>43</b>
<b>VALORACIÓN DEL PUNTO</b>	<b>45</b>
Valoración de las municipalidades pequeñas .....	47
Valoración de las municipalidades medianas .....	48
Valoración de las municipalidades grandes .....	49
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>50</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>51</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>53</b>
Anexo 1. Factores y puntos según perfil de puestos .....	54
Anexo 2. Cuestionario de clasificación y valoración de puestos .....	55
Anexo 3. Propuesta de la estructura de un perfil de cargo .....	60
Anexo 4. Lista de instituciones analizadas del sector público .....	61

# INTRODUCCIÓN

La Unión Nacional de Gobiernos Locales, como parte de su misión orientada al desarrollo municipal, ejecuta diversas acciones en el área de la gestión de los recursos humanos. En este campo, el diseño y gestión de los sistemas salariales ocupa un lugar preponderante, dado su impacto en los procesos de reclutamiento, selección, mantenimiento y motivación del personal, así como en este caso atendiendo al mandato de la normativa recién entrada en vigencia, Ley N° 10159 Ley Marco de Empleo Público.

En este contexto, la UNGL ha considerado de interés prioritario diseñar una herramienta que facilite a las municipalidades elaborar su propia escala salarial según la metodología establecida en la Ley ya mencionada, mediante la indicación de los niveles salariales mínimos y máximos para cada categoría de puestos, de conformidad con lo que establece el Inciso b) del Artículo 131 del Código Municipal. Lo anterior a partir de la evaluación de los niveles salariales actuales de las municipalidades (grandes, medianas y pequeñas), lo que permite identificar las situaciones susceptibles de ser mejoradas mediante sistemas técnicos de diseño de escalas salariales. Este proyecto se enmarca en el contexto del mercado salarial nacional, público y privado, y considera tanto la autonomía municipal prevista por la legislación, como las diferencias relevantes relacionadas con el tamaño y capacidad económica de cada entidad.

Con esta finalidad, se contrató el diseño de un sistema salarial que fuera adaptado a una metodología de valor por puntos que sirva de marco general al régimen municipal y una guía metodológica para que las municipalidades diseñen su propio sistema salarial básico.

La valoración de puestos representa la fase posterior del proceso que significa el análisis de clasificación. Su objetivo es determinar y retribuir mediante procedimientos e instrumentos metodológicos, el valor relativo (expresado en términos monetarios) de cada cargo, con relación a todos los demás existentes en la Organización. La experiencia ha conducido a dividir los métodos utilizados para realizar la valoración de puestos en dos grandes tipos: globales y analíticos.

Los métodos globales se denominan así por el hecho de que consideran el puesto en toda su complejidad, y su característica consiste en que aún y cuando por medio de ellos se obtiene una jerarquía de valores relativos de los diversos puestos, generalmente no se hayan en condiciones de precisar en forma absoluta las diferencias cuantitativas existentes en dicha jerarquía. Por esta razón, son denominados métodos no cuantitativos.

Los métodos analíticos se llaman así por el hecho de que conducen a la atribución del valor de las tareas a través de una evaluación de los elementos particulares (los factores), que las constituyen: por esta razón son llamados cuantitativos. Parten del principio de que los cargos presentan características esenciales homogéneas, en el sentido de que se componen de factores constitutivos comunes, pero que se diferencian por la medida, la expansión, la amplitud, la intensidad, etc., conque estos elementos están presentes en cada puesto.

La anterior concepción no obliga necesariamente a que los puestos se puedan analizar en forma global, sino que se tengan que descomponer en tareas y estas a su vez en sus elementos constitutivos. Pero el análisis debe ir más allá y para medir la intensidad, extensión, amplitud, etc., con que están presentes estos factores en los puestos, se deben subdividir en una serie de “grados”, que son los que realmente establecen las diferencias cualitativas y cuantitativas entre los factores, y permiten expresar el valor relativo de las tareas y determinar la jerarquía de valores.

Por esta razón, es necesario descomponer los factores en “microfactores”, los cuales son analizados en forma individual mediante una gradación independiente, para luego resumir los resultados y obtener el grado representativo que corresponde.

Esta metodología obliga a un análisis más exhaustivo y laborioso de cada puesto, pero asegura un resultado más justo y equitativo y mayor eficiencia en el cumplimiento del principio constitucional en que se debe fundamentar todo sistema de clasificación y valoración de puestos: “igual salario para iguales funciones, en idénticas condiciones de eficiencia”.

## ANTECEDENTES

La Ley Marco de Empleo Público N°10159 comenzó a regir el 10 de marzo del 2023, la cual se publicó en la Gaceta N° 45. Esta ley tiene como objetivo, establecer un salario global para los puestos de trabajo en el sector público en general; es decir, incluyendo a todas las instituciones autónomas que lo conforman. En el artículo 1 se indica lo siguiente:

*ARTÍCULO 1-Objetivo. Regular las relaciones estatutarias, de empleo público y de empleo mixto, entre la Administración Pública y las personas servidoras públicas, con la finalidad de asegurar la eficiencia y eficacia en la prestación de los bienes y servicios públicos, así como la protección de los derechos subjetivos en el ejercicio de la función pública en el estado social y democrático de derecho, de conformidad con el imperativo constitucional de un único régimen de empleo público que sea coherente, equitativo, transparente y moderno,*

Por lo tanto, la Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL) implementó un proyecto para realizar una estandarización de la metodología a emplear en la designación del salario base global para los diferentes perfiles de puestos que existen en las municipalidades, considerando la calificación de estas (pequeñas, medianas y grandes).

En el artículo 31 de la Ley se establece la metodología a emplear para realizar la valoración de los puestos de trabajo en las diferentes instituciones públicas del país, estableciendo diferentes categorías de factores a valorar por cada puesto de trabajo. Por lo cual, estos factores deberán de tener un peso relativo, considerando su importancia dentro del desempeño de los puestos. La metodología indicada en la ley se basa en el factor por puntos, refiriéndose a las puntuaciones que se asignarán a los puestos de trabajo de acuerdo con un análisis de los factores de trabajo relevantes.

Finalmente, en el presente documento se contemplan diversos aspectos de la ley que son aplicables al régimen municipal. En la sección tres contempla el manual de valoración de puestos, que incluye diez factores a valorar según los perfiles municipales, así como la metodología a utilizar en la valoración, y en la sección cuatro se indica el método de valoración utilizado para calcular el valor por punto.

# MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS

## I. TERMINOLOGÍA EMPLEADA

En el sistema de Valoración se utilizan una serie de términos y conceptos de carácter técnico propios de la especialidad, y para su correcta interpretación y aplicación a continuación se definen los más usuales:

### **SISTEMA INTEGRAL DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS**

Sistema completo e integrado para determinar el salario, justo y equitativo de cada puesto, considerando el trabajo que se ejecuta y su relación con las otras clases de puestos de la organización, así como la relación con los salarios que se reconocen en el mercado laboral externo, y las políticas, leyes y situación específica de la empresa en particular.

### **CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**

Sistema técnico por medio del cual se analizan y ordenan en forma sistemática, los diferentes tipos de puestos en clases, series y grupos ocupacionales, tomando en cuenta la similitud en los deberes, obligaciones, responsabilidades y características que les son propios.

### **PUESTO O CARGO**

Conjunto de deberes y responsabilidades asignadas por una autoridad competente, para que sean atendidos por un funcionario durante una parte o la totalidad de la jornada de trabajo diario, a cambio de una remuneración.

### **CLASE**

Grupo de puestos suficientemente similares en cuanto a deberes y responsabilidades, de tal manera que pueda darse el mismo título a todos los cargos que la conforman, describirse con las mismas palabras, pedirse las mismas responsabilidades, exigirse el mismo nivel de preparación académica y experiencia para ocuparlos, así como asignarles idéntica remuneración base. Pueden existir clases conformadas por un único puesto.

### **MÉTODO DE VALORACIÓN POR PUNTOS**

Método técnico de valoración que se fundamenta en el principio de que los cargos están compuestos de factores comunes, pero que se diferencian por la medida, expansión, amplitud, intensidad, etc., con que otros factores están presentes en cada puesto. Funciona asignando un número de unidades de valor llamados puntos a cada uno de los factores y grados en que se descomponen, y su objetivo es jerarquizar las clases de puestos de acuerdo con el número de puntos que obtengan.

### **MANUAL DE VALORACIÓN**

Descripción de los principios, métodos y características del sistema técnico de valoración que se aplica para determinar la importancia relativa de cada clase de puesto en relación con las demás, a fin de lograr su correcta jerarquización y remuneración.

### FACTORES

Elementos constitutivos comunes de los puestos pero que varían en intensidad, según la naturaleza del trabajo, y que son utilizados para establecer las diferencias cualitativas y cuantitativas entre los cargos. Ejemplo de factores: formación, experiencia, iniciativa, relaciones de trabajo, esfuerzo mental, responsabilidades, supervisión ejercida, consecuencias del error, condiciones de trabajo y esfuerzo físico.

### MICROFACTORES

Variables en que se descompone un factor, con el propósito de medir con mayor exactitud su incidencia en los puestos. Cada microfactor es analizado y valorado en forma individual mediante una escala independiente y los resultados se integran para obtener el grado que corresponde a cada clase de puesto.

### REQUISITOS DE LOS FACTORES

Aspectos fundamentales que deben cumplir los factores seleccionados para realizar el estudio de valoración de puestos, a saber:

**Objetividad:** los factores deben valorar a los puestos y no a las personas que los ocupan.

**Discriminación:** deben darse en todos los puestos en distinto grado de intensidad.

**Diferenciación:** no deben superponerse total ni parcialmente.

**Necesidad:** el número de factores no debe ser mayor al necesario ni menor al indispensable.

### GRADO

Cada una de las divisiones que se realiza en la escala de valor del factor, con el fin de medir con ella la intensidad con que está presente en las diversas clases de puestos.

### PONDERACIÓN DE LOS FACTORES

Valor porcentual que define a cada factor, con el fin de establecer su importancia relativa respecto a los demás factores utilizados en la empresa.

### PUNTOS

Unidades de valor que se asignan a cada factor y se distribuyen entre los grados que los conforman. El punto no tiene valor absoluto o real alguno, por cuanto lo que se busca es medir y expresar con mejor precisión la importancia relativa de las clases de puestos. La cantidad de puntos que corresponde a cada factor depende del valor porcentual que se le ha asignado en la ponderación de factores y del número total de puntos que se distribuyen en el sistema, según lo definido en la Tabla de Valoración.

### VALOR ABSOLUTO

Valor real en dinero que percibe el trabajador por las tareas que ejecuta.



### VALOR RELATIVO

Valor o importancia que tiene un puesto en relación con los otros puestos de la empresa, considerando las funciones y los niveles de responsabilidad y complejidad inherentes a cada cargo. En el sistema de valoración por puntos, el valor relativo se determina por el total de puntos que obtiene cada clase de puesto.

### TABLA DE VALORACIÓN

Tabla que define y contiene los principales aspectos y valores que sustentan el método de valoración por puntos, incluye:

- Los factores que se aplican.
- El valor porcentual de cada factor.
- Los grados en que se dividen los factores.
- El total de puntos que se distribuyen en el sistema.
- El número de puntos que corresponde a cada grado de los diversos factores.

### TABLA DE CONVERSIÓN

Tabla que convierte el puntaje total obtenido por una clase de puesto en la evaluación de un factor, a uno de los diez grados en que se divide la escala de intensidad o valor del factor.

### ENCUESTA DE SALARIOS

Estudio que se realiza en empresas públicas y privadas a fin de conocer las remuneraciones y otros incentivos o beneficios, con la finalidad de determinar técnicamente la posición salarial de una empresa dentro del mercado laboral, y considerar el equilibrio salarial externo en la fijación de sus salarios.

### SALARIO BASE

Salario inicial definido para cada categoría en la Escala de Salarios. El salario base se fundamenta y debe cumplir en función de tres criterios principales:

- 1)El equilibrio salarial interno, que se logra valorando y jerarquizando correctamente los puestos de acuerdo con el trabajo que ejecutan y su relación con los otros cargos de la empresa, según el puntaje obtenido en el sistema.
- 2)El equilibrio salarial externo, que se logra definiendo los salarios en armonía con las remuneraciones que se reconocen para puestos similares en el mercado laboral.
- 3)Las normas, políticas y marco legal de la empresa, tales como reglamentos, estatutos, normas de ejecución presupuestaria, acuerdos gerenciales y otros.

### CATEGORÍA SALARIAL

Cada una de las gradaciones que conforman la Escala de Salarios, para las cuales se define un valor en colones que corresponde al salario base de las diversas clases de puestos. Para cada categoría salarial se calcula un rango o número de puntos determinado, y todas las clases de puestos son ubicadas en las categorías de acuerdo con el número de puntos obtenidos en el sistema de valoración.

### ESCALA DE SALARIOS

Conjunto de distintos valores en colones que expresan el salario inicial para las distintas clases de puestos, ordenados por categorías salariales en forma ascendente.

## II. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA APLICACIÓN DEL MANUAL DE VALORACIÓN

En el sistema de Valoración se utilizan una serie de términos y conceptos de carácter técnico propios de la especialidad, y para su correcta interpretación y aplicación a continuación se definen los más usuales:

Los factores 1 y 2 (formación y experiencia), son los únicos que no se dividen en microfactores.

Para su valoración se analizan cada uno de los 10 grados y se anota el grado que corresponda. Por ejemplo si se valora la clase “GUARDA” y se considera que requiere una formación de tercer año de secundaria y hasta 12 meses de experiencia previa, se anota el grado 02 para formación y el grado 03 para experiencia.

Para la valoración de los ocho factores divididos en microfactores se debe seguir el siguiente proceso:

a) Cada microfactor contiene una escala de variables que expresan los diferentes niveles de intensidad, extensión o amplitud, identificadas con las letras A, B, C, D, etc.

b) El técnico debe de analizar cada microfactor por separado y señalar con una X la variable que corresponde a la clase de puesto en las fórmulas de valoración respectivas.

c) Los resultados de la valoración particular de cada microfactor se suman para obtener un puntaje total, al que se aplica la tabla de conversión correspondiente para ubicar la clase de puesto en alguno de los 10 grados, el cual se anota en el formulario “Resumen de Valoración”.

Al terminar el proceso anterior se tendrán definidos en el formulario los grados que corresponden a los diez factores. El paso siguiente será localizar en la Tabla de Valoración el valor de cada uno de tales grados, el cual se anotará en el formulario para luego obtener la suma total de puntos de la clase de puesto.

Si la valoración se realiza aplicando el “Sistema Computadorizado de Valoración de Puestos”, el analista se limitará a señalar en los formularios el grado para los factores 1 y 2, así como las variables que corresponden a cada microfactor de los restantes 8 factores. De esta manera, la información será digitada para que el Sistema pueda brindar el total de puntos de la clase de puesto.

En una etapa posterior, el Sistema Computadorizado de Valoración de Puestos aplicará fórmulas estadísticas y calculará la línea de tendencia de los salarios de acuerdo con el puntaje obtenido (los salarios que deberían corresponder a cada clase de puesto en la planilla actual), y los comparará con las remuneraciones efectivamente asignadas, con el propósito de analizar y determinar el equilibrio salarial interno.

FACTORES	GRADOS										
	VALOR %	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
1.Formación	15	15	30	45	60	75	90	105	120	135	150
2.Experiencia	15	15	30	45	60	75	90	105	120	135	150
3.Iniciativa	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
4.Relaciones de Trabajo	5	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
5.Esfuerzo Mental	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
6.Responsabilidades	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
7.Supervisión Ejercida	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
8.Consecuencias del Error	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
9.Condiciones de Trabajo (PELIGROSIDAD)	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
10.Esfuerzo Físico	5	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
<b>TOTALES</b>	100	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000

### III.DESCRIPCIÓN DE FACTORES UTILIZADOS EN LA VALORACIÓN

En el Sistema de Valoración se utilizan una serie de términos y conceptos de carácter técnico propios de la especialidad, y para su correcta interpretación y aplicación a continuación se definen los más usuales:

NÚMERO	FACTOR	VALOR %
1	Formación	15
2	Experiencia	15
3	Iniciativa	10
4	Relaciones de Trabajo	05
5	Esfuerzo Mental	10
6	Responsabilidades	10
7	Supervisión Ejercida	10
8	Consecuencias del Error	10
9	Condiciones de Trabajo	10
10	Esfuerzo Físico	05

## DEFINICIÓN Y ASPECTOS QUE VALORA CADA FACTOR

### FORMACIÓN

Nivel académico definido formalmente en la especificación de clase como requisito para el adecuado desempeño del cargo:

- Enseñanza primaria.
- Enseñanza secundaria.
- Enseñanza técnica profesional.
- Estudios comerciales o técnicos en diversas especialidades.
- Estudios parauniversitarios.
- Estudios universitarios parciales.
- Título universitario en la especialidad en se trate.

### EXPERIENCIA

Experiencia previa requerida para el normal desarrollo de las funciones:

- Mínima experiencia.
- Poca experiencia.
- Alguna experiencia.
- Experiencia.
- Considerable experiencia.
- Máxima experiencia.

### INICIATIVA

Medida de la independencia asumida para actuar y tomar decisiones sobre las exigencias requeridas para atender y resolver las diversas situaciones que demanda cada función.

- Tipo de instrucciones recibidas.
- Grado de independencia con que trabaja.
- Variedad de funciones.
- Importancia de toma de decisiones, trámites u otras acciones.
- Forma de supervisión y evaluación recibida.

### RELACIONES DE TRABAJO

Relaciones personales “oficiales” que se requieren para un adecuado desempeño de las funciones.

- Objetivo de las relaciones.
- Tipo de personas con las que se relaciona.
- Frecuencia y forma en que se da la relación.
- Importancia, trascendencia de información y asuntos que maneja.

### ESFUERZO MENTAL

Ejercicios y procedimientos mentales que demanda el cargo para ser ejecutado y desarrollado en forma adecuada.

- Tipo de labores a realizar.
- Grado de complejidad de las labores.
- Nivel de concentración, análisis y síntesis requerido.
- Grado de memoria necesario.
- Nivel de intensidad y duración del esfuerzo mental.

### RESPONSABILIDADES

Este factor evalúa las responsabilidades y consecuencias que se derivan de las funciones asignadas al puesto.

- Nivel de responsabilidad dentro de la estructura jerárquica de la empresa.
- Responsabilidad sobre un trámite o proceso administrativo-productivo.
- Nivel de la responsabilidad por la seguridad de otras personas.
- Frecuencia del acceso a la información confidencial.
- Grado de confidencialidad de la información que es del conocimiento oficial del puesto.
- Trascendencia e importancia de las responsabilidades por la custodia o manejo de equipos o accesorios, materiales o valores.

### SUPERVISIÓN Y COORDINACIÓN EJERCIDA

Este factor evalúa la responsabilidad que se asume por el trabajo realizado por subalternos, sea mediante supervisión directa, indirecta o bien por coordinación permanente de actividades por delegación.

- Número de subalternos.
- Tipo de funcionarios a cargo (no calificados, técnicos calificados, calificados, calificados especiales, altamente calificados).
- Tipo de supervisión (directa, indirecta 1 ó 2).
- Nivel de coordinación permanente de actividades, ejercida por delegación sin poseer la autoridad formal de un jefe.

### CONSECUENCIAS DEL ERROR

Consecuencias o resultados de un error cometido por el colaborador en el ejercicio de sus labores.

- Daño físico (lesiones que pueden ocurrir al trabajador u otra persona).
- Daño económico (pérdidas por el manejo de dinero o valores).
- Daño financiero (perjuicios en la aplicación, precisión u autorización de recursos).
- Daño en materiales y equipos (pérdidas o deterioro de maquinaria, equipos, etc.).
- Daño funcional (atrasos en el normal desarrollo de las labores del puesto, o en acciones subsecuentes).
- Daño en material informativo (pérdida de información de archivos, registros, cintas, etc.).

### CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente en que el colaborador ejecuta normalmente sus funciones y la forma en que es afectado por tales condiciones.

- Riesgo de sufrir accidentes laborales y sus consecuencias (incapacidad temporal, permanente, total o muerte).
- Probabilidad de adquirir una enfermedad laboral y sus consecuencias (incapacidad temporal, permanente, total o muerte).
- Condiciones ambientales imperantes (ruido, iluminación, temperatura, olores, manejo de sustancias tóxicas, exposición a la humedad, etc.).

### ESFUERZO FÍSICO:

Esfuerzo de tipo físico que demanda la ejecución de las funciones, medido en términos de cansancio o fatiga que sufre el colaborador.

- Intensidad del esfuerzo físico de acuerdo con el equipo o instrumentos que utilice (mínimo, pequeño, considerable, grande, muy grande) movilización y transporte de carga (liviana, moderada, pesada o muy pesada).
- Posición que debe de mantener el trabajador en la ejecución de sus funciones y el tiempo de duración (sentado, de pie, agachado, acuclillado; ocasional, constante o permanente).
- Desplazamiento diario que realiza el trabajador en sus labores (mínimo, ocasional, en vehículo, a pie, u otro).

# FACTORES

## FACTOR FORMACIÓN

Se refiere al nivel académico exigido formalmente como requisito por el Manual Descriptivo para la clase de puestos en consideración. No debe confundirse con la formación que posee el servidor que lo ocupa en la actualidad.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR
01	15	Primer y/o segundo ciclos aprobados de Enseñanza General Básica (Enseñanza Primaria).
02	30	Enseñanza General Básica aprobada (Tercer año de Enseñanza Secundaria).
03	45	Estudios Secundarios aprobados (Bachillerato en Enseñanza Secundaria).
04	60	Estudios Secundarios aprobados y estudios comerciales o técnicos en la especialidad en que se trate, de un año de duración en instituciones debidamente reconocidas.
05	75	Graduado en un Colegio Técnico Profesional, o estudios secundarios y estudios comerciales o técnicos en la especialidad que se trate de aproximadamente dos años de duración.
06	90	Primer año universitario aprobado o el equivalente a 36 créditos.
07	105	Segundo año universitario aprobado o el equivalente a 72 créditos, o Diplomados de dos años de duración.
08	120	Tercer año universitario aprobado o el equivalente a 108 créditos, o Diplomados de tres años de duración.
09	135	Bachillerato universitario.
10	150	Licenciatura universitaria en la especialidad de que se trate.

### FACTOR EXPERIENCIA

Se refiere a la experiencia mínima (medida en términos de tiempo) que demanda el puesto para un adecuado desarrollo de las funciones. No debe confundirse con la experiencia que posee el servidor que lo ocupa en la actualidad.

GRADO	PUNTOS	DESCRIPCIÓN DEL GRADO
01	15	Hasta 3 meses (Mínima experiencia)
02	30	Hasta 6 meses (Muy poca experiencia)
03	45	Hasta 12 meses (Poca experiencia)
04	60	Hasta 18 meses (Alguna experiencia)
05	75	Hasta 24 meses (Experiencia)
06	90	Hasta 30 meses (Mucha experiencia)
07	105	Hasta 36 meses (Gran experiencia)
08	120	Hasta 48 meses (Considerable experiencia)
09	135	Hasta 60 meses (Amplia experiencia)
10	150	Más de 60 meses (Máxima experiencia)

### FACTOR INICIATIVA

Debe entenderse este factor como la medida de las exigencias que el puesto demanda para atender diversas situaciones que se presentan en el desarrollo de las funciones relacionadas con el grado de independencia para actuar y tomar decisiones. Estas exigencias están estrechamente ligadas al tipo de instrucciones recibidas y a la forma de supervisión y evaluación del trabajo que se realiza.

### MICROFACTORES A EVALUAR

- 3.1. Grado de independencia para actuar y tomar decisiones.
- 3.2. Tipo de instrucciones recibidas.
- 3.3. Variedad de las tareas que realiza.
- 3.4. Importancia de las decisiones que debe tomar.
- 3.5. Forma de supervisión y evaluación recibida.



## 3.1 Grado de independencia para actuar y tomar decisiones

De acuerdo con las instrucciones que recibe, ejecuta las tareas con:

- 4 A- Muy poca independencia.
- 6 B- Poca dependencia.
- 8 C- Mediana independencia.
- 12 D- Considerable independencia.
- 16 E- Mucha independencia.
- 20 F- Amplia independencia.

## 3.2 Tipo de Instrucciones Recibidas

Para realizar la labor recibe y sigue instrucciones:

- 2 A- Muy detalladas, giradas verbalmente o por escrito.
- 3 B- Detalladas mediante procedimientos establecidos.
- 4 C- Contenidas en manuales, reglamentos y otros documentos.
- 6 D- De carácter general, contenidas en programas a nivel de sección.
- 8 E- Contenidas en planes y programas a nivel de departamento.
- 10 F- Contenidas en programas y políticas a nivel de una gerencia.

## 3.3 Variedad de las Tareas que Realiza

Las tareas que realiza son de:

- 6 A- Muy poca variedad.
- 12 B- Poca variedad.
- 16 C- Mediana variedad.
- 18 D- Considerable variedad.
- 24 E- Mucha variedad.
- 30 F- Amplia variedad.

## 3.4 Importancia de las decisiones que debe tomar

Las decisiones que le corresponde tomar en el desempeño de su puesto:

- 6 A- Muy poca importancia.
- 12 B- Poca importancia.
- 16 C- Mediana importancia.
- 18 D- Considerable importancia.
- 24 E- Mucha importancia.
- 30 F- Gran importancia.

## 3.5 Forma de Supervisión y Evaluación recibida

Las labores que realiza se supervisan y evalúan:

- 2 A- Por la apreciación de la calidad del trabajo realizado.
- 3 B- Por los procedimientos o métodos seguidos.
- 4 C- Por la apreciación de los resultados obtenidos.
- 6 D- Por el análisis de informes presentados o por el cumplimiento de objetivos contenidos en programas de trabajo a nivel de una sección.
- 8 E- Por el cumplimiento de objetivos contenidos en programas de trabajo a nivel de departamento.
- 10 F- Por el cumplimiento de objetivos contenidos en programas y políticas a nivel de una gerencia.

MICROFACTORES	PUNTAJE						SUBTOTAL
	A	B	C	D	E	F	
1 Tipo de Instrucciones Recibidas	2	3	4	6	8	10	
2 Grado de Independencia	4	6	8	12	16	20	
3 Variedad de las Tareas	6	12	16	18	24	30	
4 Importancia de las Decisiones a tomar	6	12	16	18	24	30	
5 Forma de Supervisión y Evaluación recibida	2	3	4	6	8	10	
<b>TOTALES</b>							
<b>GRADO</b>							

## TABLA DE CONVERSIÓN

### RELACIÓN GRADO-PUNTAJE OBTENIDO EN LA EVALUACIÓN DE MICROFACTORES

GRADO	RANGO		PUNTAJE
	MÁS DE	HASTA	
01	0	10	10
02	10	20	20
03	20	30	30
04	30	40	40
05	40	50	50
06	50	60	60
07	60	70	70
08	70	80	80
09	80	90	90
10	90	100	100

### FACTOR RELACIONES DE TRABAJO

Valora las relaciones personales oficiales que se requieren para una adecuada ejecución de las funciones del puesto. Se incluyen tanto las relaciones que se desarrollan en el interior de la organización como fuera de ella, considerando si su finalidad es obtener o brindar información, o si también busca influenciar en otras personas para lograr su cooperación o aprobación y el alcance de los objetivos asignados.

#### MICROFACTORES A EVALUAR:

- a-Objetivo de las relaciones de trabajo.
- b-Tipo de personas con las que se relaciona.
- c-Frecuencia y forma en que se da la relación.
- d-Importancia de las relaciones de trabajo.

## ANÁLISIS DE MICROFACTORES:

### a-Objetivo de las Relaciones de Trabajo

Evalúa los motivos por los cuales normalmente el trabajador debe relacionarse para lograr los objetivos de su función. Se presenta una escala de variables que va desde las tareas más sencillas hasta aquellas que determinan relaciones del más alto nivel.

### b-Tipos de personas con las que se relaciona:

Evalúa con quien normalmente debe relacionarse en el desempeño del trabajo.

Se presentan siete variables con diferentes tipos de personas. Es importante aclarar que el valorador debe ubicarse en la variable más alta que señale la relación normalmente presentada para la clase de puesto bajo análisis.

### c-Frecuencia y Forma de las Relaciones de Trabajo:

Este microfactor evalúa dos aspectos de las relaciones de trabajo: La frecuencia con que se presentan (muy pocas veces, algunas veces, muchas veces, constantemente) y la forma en que se dan (personal, por teléfono o por escrito).

Las siete variables combinan diferentes frecuencias y formas de relacionarse, considerando que tienen un mayor valor las relaciones por escrito, y un menor valor las personales.

El valorador debe ubicarse en la variable que señale la frecuencia y la forma más alta que normalmente se presenta, independientemente de que también se presenten otras combinaciones de frecuencia y forma menores a la señalada.

### d-Importancia de las Relaciones de Trabajo:

Evalúa la importancia (muy poca, poca, alguna, importante, considerable, mucha o gran) que de acuerdo con las tareas que realiza, tienen las relaciones de trabajo para la clase de puesto.

#### 1.Objetivo de las Relaciones de Trabajo

Normalmente tienen relaciones de trabajo en el desempeño de sus tareas para:

- 2.7 A- Recibir instrucciones o evacuar consultas sencillas.
- 5.4 B- Recibir o brindar información de alguna variedad e importancia.
- 8.1 C- Resolver consultas de diverso carácter. Intercambiar ideas y conocimientos, y brindar información de variada importancia.
- 10.8 D- Tramitar asuntos en asistencia o apoyo de diversos campos especializados, tales como contabilidad, producción, ventas, etc.
- 13.5 E- Dirigir labores técnico administrativas; investigar , manejar y brindar criterios profesionales o técnicos especializados.

- 16.2 F- Supervisar labores realizadas por jefaturas intermedias, personal profesional o técnico calificado, rendir informes de carácter profesional.
- 18.9 G- Manejar asuntos de alto nivel; velar porque se cumplan los programas y políticas a nivel de Dirección Superior. Relacionarse con funcionarios o ejecutivos de otras organizaciones.

### 2. Tipo de personas con las que se relaciona

En el desempeño de sus labores normalmente requiere comunicarse con:

- 1.7 A- Compañeros de la misma sección y jefe inmediato.
- 3.4 B- Compañeros de otras secciones.
- 5.1 C- Público en general.
- 6.8 D- Jefes de otras secciones.
- 8.5 E- Clientes, proveedores u otras personas importantes para la gestión de la empresa.
- 10.2 F- Jefaturas de departamento y autoridades superiores.
- 11.9 G- Niveles de dirección superior y personal ejecutivo, así como funcionarios de alto nivel de otras organizaciones.

### 3. Frecuencia y forma de las Relaciones de Trabajo

En la ejecución de sus labores le corresponde relacionarse:

- 0 A- Muy pocas veces personalmente.
- 1.2 B- Algunas veces personalmente.
- 2.4 C- Muchas veces personalmente y por teléfono.
- 3.6 D- Constantemente de manera personal, electrónica y telefónica.
- 4.8 E- Algunas veces: en persona, por teléfono y por escrito.
- 6 F- Muchas veces: en persona, por teléfono y por escrito.
- 7.2 G- Constantemente de manera personal, virtual, electrónica, telefónica y escrita.

### 4. Importancia de las Relaciones de Trabajo

De acuerdo con las tareas que realiza, las relaciones de trabajo tienen:

- 0 A- Muy poca importancia.
- 2 B- Poca importancia.
- 4 C- Alguna importancia.
- 6 D- Importancia.
- 8 E- Considerable importancia.
- 10 F- Mucha importancia.
- 12 G- Gran importancia.

MICROFACTORES	PUNTAJE							SUBTOTAL
	A	B	C	D	E	F	G	
1 Objetivo de las Relaciones	2.7	5.4	8.1	10.8	13.5	16.2	18.9	
2 Tipo de personas con las que se relaciona	1.7	3.4	5.1	6.8	8.5	10.2	11.9	
3 Frecuencia y forma de las Relaciones	0	1.2	2.4	3.6	4.8	6	7.2	
4 Importancia de las Relaciones	0	2	4	6	8	10	12	
<b>TOTALES</b>								
<b>GRADO</b>								

### TABLA DE CONVERSIÓN

#### RELACIÓN GRADO-PUNTAJE OBTENIDO EN LA EVALUACIÓN DE MICROFACTORES

GRADO	RANGO		PUNTAJE
	MÁS DE	HASTA	
01	0	5	5
02	5	10	10
03	10	15	15
04	15	20	20
05	20	25	25
06	25	30	30
07	30	35	35
08	35	40	40
09	40	45	45
10	45	50	50

### FACTOR ESFUERZO MENTAL

Valora el ejercicio y procedimientos mentales que demanda un cargo para ser ejecutado y desarrollado en forma adecuada. Considera el tipo de labores que realiza y evalúa el grado de complejidad y variedad de estas; el nivel de análisis, concentración y memoria requeridos, y la intensidad y duración del esfuerzo mental.

## MICROFACTORES A EVALUAR:

- a-Tipo de labores a realizar.
- b-Grado de complejidad de las labores.
- c-Nivel de concentración, análisis y síntesis.
- d-Nivel de intensidad y duración del esfuerzo mental.

### 1) Tipo de labores a realizar

Como parte de su trabajo normalmente le corresponde realizar:

- 4 A- Labores operativas y manuales de carácter inicial, con procedimientos y criterios establecidos.
- 8 B- Labores operativas y manuales especializadas que requieren aplicar procedimientos técnico-vocacionales, manejar equipos diversos, brindar mantenimiento a instalaciones, maquinarias, equipos, etc.
- 12 C- Labores de carácter asistencial o de apoyo en diversas actividades, que implican trámites con variedad de procedimientos, en donde puede corresponder verificar y revisar datos, interpretar instrucciones, manuales, diseños, etc; manejar equipo especializado o complejo.
- 16 D- Labores técnicas en que debe efectuar estudios, investigaciones, análisis e interpretaciones, aplicando técnicas y principios especializados, o coordinar, supervisar y controlar el desarrollo de actividades de un programa de trabajo determinado.
- 20 E- Labores de dirección y supervisión de un grupo técnico-administrativo a nivel de sección; o realizar labores profesionales y especializadas.
- 24 F- Labores de dirección y supervisión de un grupo de alto nivel, en donde le corresponde formular y evaluar programas de un Departamento especializado.
- 28 G- Labores ejecutivas propias de la Administración Superior, en donde le corresponde formular y evaluar políticas a nivel de Gerencia.

### 2) Grado de complejidad de las labores

Las labores que realiza son de:

- 0 A- Muy poca complejidad.
- 4 B- Poca complejidad.
- 8 C- Alguna complejidad.
- 12 D- Mediana complejidad.
- 16 E- Considerable complejidad.
- 20 F- Mucha complejidad.
- 24 G- Gran complejidad.

### 3) Nivel de concentración, análisis y síntesis

El trabajo que realiza requiere de:

- 3 A- Muy poca concentración, análisis y síntesis.
- 5 B- Poca concentración, análisis y síntesis.
- 10 C- Alguna concentración, análisis y síntesis.
- 15 D- Mediana concentración, análisis y síntesis.
- 20 E- Considerable concentración, análisis y síntesis.
- 25 F- Mucha concentración, análisis y síntesis.
- 27 G- Gran concentración, análisis y síntesis.

### 4) Nivel de intensidad y duración del esfuerzo mental

Normalmente la intensidad (grado de esfuerzo) y duración (tiempo que debe mantenerse) del esfuerzo mental es:

- 0 A- Muy poca intensidad y duración.
- 3.5 B- Poca intensidad y duración.
- 7 C- Alguna intensidad y duración.
- 10.5 D- Mediana intensidad y duración.
- 14 E- Considerable intensidad y duración.
- 17.5 F- Mucha intensidad y duración.
- 21 G- Gran intensidad y duración.

MICROFACTORES	PUNTAJE							SUBTOTAL
	A	B	C	D	E	F	G	
1 Tipo de labores a realizar	4	8	12	16	20	24	28	
2 Grado de complejidad de las labores	0	4	8.1	12	16	20	24	
3 Nivel de concentración y análisis	3	5	10	15	20	25	27	
4 Nivel de intensidad y duración	0	3.5	7	10.5	14	17.5	21	
<b>TOTALES</b>								
<b>GRADO</b>								



## TABLA DE CONVERSIÓN

### RELACIÓN GRADO-PUNTAJE OBTENIDO EN LA EVALUACIÓN DE MICROFACTORES

GRADO	RANGO		PUNTAJE
	MÁS DE	HASTA	
01	0	10	10
02	10	20	20
03	20	30	30
04	30	40	40
05	40	50	50
06	50	60	60
07	60	70	70
08	70	80	80
09	80	90	90
10	90	100	100

### FACTOR RESPONSABILIDADES

Este factor evalúa las responsabilidades y su trascendencia, que se derivan de aspectos tales como: ubicación en la estructura jerárquica, planeamiento, organización, dirección, control y evaluación de un proceso administrativo o productivo, responsabilidad por la seguridad de otros funcionarios, acceso y grado de confidencialidad de la información, custodia o manejo de equipos o accesorios, materiales o valores.

### MICROFACTORES A EVALUAR:

- a-Nivel de responsabilidad por la ubicación del puesto dentro de la estructura jerárquica de la empresa.
- b-Responsabilidad sobre un trámite o proceso administrativo o productivo.
- c-Nivel de responsabilidad por la seguridad de otros funcionarios.
- d-Frecuencia del acceso a la información confidencial.
- e-Grado de confidencialidad de la información que es del conocimiento oficial del puesto.
- f-La trascendencia e importancia de las responsabilidades por la custodia o manejo de equipos o accesorios, materiales o valores.

## ANÁLISIS DE MICROFACTORES

### 1-Nivel de responsabilidad por la ubicación en la estructura jerárquica

Evalúa la responsabilidad por la ubicación del puesto en los distintos niveles jerárquicos de la estructura: Nivel Gerencial, Mandos Departamentales, Mandos de Sección o Profesionales sin Jefatura, Nivel Técnico o Supervisores de Unidades Pequeñas, Nivel Asistencial y Nivel Operativo.

### 2-Responsabilidad por un trámite o proceso administrativo o productivo

Evalúa la responsabilidad por el planeamiento, dirección, control y evaluación del trabajo, ya sea administrativo o de producción. Considera si la responsabilidad se da a nivel únicamente de su puesto, en cuyo caso no se valora, como asistencia al responsable de un proceso; o como responsabilidad directa de una unidad pequeña, una Sección, un Departamento o una Gerencia.

### 3-Responsabilidad por la seguridad de otros funcionarios

Evalúa el grado de responsabilidad que le corresponde al puesto por la seguridad de otras personas de la empresa dentro de un proceso administrativo o productivo, ya sea por supervisarlos directamente o por que la naturaleza del trabajo determina que asuma tal responsabilidad, como por ejemplo en el caso de los choferes.

Se utiliza la siguiente graduación:

**A-Ninguna:** No presenta responsabilidad.

**B-Mínima:** Asume responsabilidad por la seguridad de personal en labores sin mayores riesgos de trabajo.

**C-Moderada:** Asume responsabilidad por la seguridad de personal en labores que presentan algún riesgo de trabajo.

**D-Considerable:** Asume responsabilidad por la seguridad de personal en labores que presentan mucho riesgo de trabajo.

**E-Grande:** Asume responsabilidad por la seguridad de personal en labores que presentan gran riesgo de trabajo.

**F-Muy Grande:** Asume responsabilidad por la seguridad de personal en labores que presentan alto riesgo de trabajo.

### 4-Acceso a información confidencial:

Evalúa la frecuencia del acceso o manejo de información de tipo confidencial, que es de conocimiento oficial del puesto y cuya divulgación inoportuna podría ocasionar daños o perjuicios a personas o a la empresa.

### 5-Confidencialidad de la información:

Evalúa el grado de confidencialidad de la información que frecuenta o maneja como parte de la naturaleza de las actividades; por lo tanto no se considera la eventualidad de conocimiento y divulgación de datos que no sean de la incumbencia oficial del puesto.

### 6-Responsabilidad por custodia o manejo de equipos o accesorios, materiales o valores:

Evalúa la trascendencia e importancia de las responsabilidades de custodiar o manejar equipo o accesorios, materiales o valores.

#### 1) Nivel de responsabilidad por la ubicación en la estructura jerárquica

En la Estructura Jerárquica, la clase de puesto se encuentra ubicada a nivel:

- 3.5 A- Operativo.
- 7 B- Asistencial.
- 10.5 C- Técnico o Supervisor.
- 14 D- Mandos de Sección o Profesionales.
- 17.5 E- Mandos Departamentales.
- 21 F- Nivel Gerencial.

#### 2) Responsabilidad sobre un proceso administrativo o productivo:

La responsabilidad por el planeamiento, dirección, control y evaluación del trabajo se da:

- 0 A- No tiene responsabilidad.
- 4.6 B- A nivel de asistencia al responsable de un proceso.
- 9.2 C- A nivel de unidad o grupo pequeño.
- 13.8 D- A nivel de Sección.
- 18.4 E- A nivel de Departamento.
- 23 F- A nivel de Gerencia.

#### 3) Responsabilidad por la seguridad de otros funcionarios:

La responsabilidad por la seguridad de personal de la empresa se considera:

- 0 A- Ninguna.
- 3 B- Mínima.
- 6 C- Moderada.
- 9 D- Considerable.
- 12 E- Grande.
- 15 F- Muy Grande.

### 4) Acceso a información confidencial

La frecuencia del acceso o manejo de información confidencial propia del puesto corresponde a

- |      |    |                          |
|------|----|--------------------------|
| 0    | A- | Ninguna.                 |
| 2.5  | B- | Mínima frecuencia.       |
| 5    | C- | Moderada frecuencia.     |
| 7.5  | D- | Considerable frecuencia. |
| 10   | E- | Gran frecuencia.         |
| 12.5 | F- | En forma permanente.     |

### 5) Confidencialidad de la información:

La información confidencial que frecuenta o maneja se encuentra en un grado de:

- |     |    |                     |
|-----|----|---------------------|
| 0   | A- | Ninguna.            |
| 1.5 | B- | Mínima.             |
| 3   | C- | Moderada o mediana. |
| 4.5 | D- | Considerable.       |
| 6   | E- | Gran.               |
| 7.5 | F- | Máxima.             |

### 6) Responsabilidad en forma directa por custodia o manejo de equipos, accesorios, materiales o valores:

La trascendencia e importancia de la responsabilidad por custodia o manejo de equipos o accesorios, materiales o valores se califica como:

- |      |    |              |   |
|------|----|--------------|---|
| 3.5  | A- | Mínima       | (De ¢0 a ¢1.000.000,00)                       |
| 7    | B- | Alguna       | (De ¢1.000.000,00 a ¢5.000.000,00)            |
| 10.5 | C- | Mediana      | (De ¢5.000.000,00 a ¢10.000.000,00 )          |
| 14   | D- | Considerable | (De ¢10.000.000,00 a ¢50.000.000,00 millones) |
| 17.5 | E- | Mucha        | (De ¢50.000.000,00 a ¢100.000.000,00)         |
| 21   | F- | Máxima       | (Más de ¢100.000.000,00 millones)             |

MICROFACTORES	PUNTAJE						SUBTOTAL
	A	B	C	D	E	F	
1 Nivel de responsabilidad por la ubicación jerárquica.	3.5	7	10.5	14	17.5	21	
2 Responsabilidad sobre un proceso administrativo o productivo.	0	4.6	9.2	13.8	18.4	23	
3 Responsabilidad por la seguridad de otras personas.	0	3	6	9	12	15	
4 Acceso a información confidencial	0	2.5	5	7.5	10	12.5	
5 Grado de confidencialidad de la información.	0	1.5	3	4.5	6	7.5	
6 Responsabilidad sobre custodia o manejo de equipo, materiales o valores.	3.5	7	10.5	14	17.5	21	
<b>TOTALES</b>							
<b>GRADO</b>							

GRADO	RANGO		PUNTAJE
	MÁS DE	HASTA	
01	0	10	10
02	10	20	20
03	20	30	30
04	30	40	40
05	40	50	50
06	50	60	60
07	60	70	70
08	70	80	80
09	80	90	90
10	90	100	100

### FACTOR SUPERVISIÓN Y COORDINACIÓN EJERCIDA

Valora la responsabilidad que asume un jefe por el trabajo de subalternos, a quienes revisa y controla las labores desempeñadas. La responsabilidad difiere de acuerdo con el número y tipo de funcionarios a su cargo, pues entre mayor sea la cantidad de empleados y más calificada la labor que realiza, mayor será la responsabilidad asumida y viceversa.

También debe considerarse si la supervisión se ejerce en forma directa o indirecta, o si lo que existe es una responsabilidad de coordinación según los siguientes conceptos:

**Supervisión Directa:** La que se ejerce con responsabilidad en “línea” o en forma inmediata.

**Supervisión Indirecta:**

- Grado 1: Aquella que se ejerce a través de una jefatura intermedia. Ejemplo: la supervisión que realiza un Director de Departamento sobre el personal de las Secciones en que se divide a través de los niveles de jefatura de Sección.

- Grado 2: Aquella que se ejerce a través de una jefatura inmediata, que a su vez depende de otra jefatura superior. Ejemplo: la supervisión que realiza un Gerente sobre el personal de las Secciones en que se divide un Departamento, cuyos jefes dependen a su vez del Director del Departamento.

**Responsabilidad por Coordinación:**

La que se presenta cuando un funcionario funge como elemento de enlace entre la jefatura y otros compañeros que forman parte de la misma unidad de trabajo. Al jefe corresponde la responsabilidad final del grupo de empleados que tiene a cargo, no obstante, puede delegar en uno o en varios subalternos la autoridad necesaria para coordinar ciertas actividades o áreas de trabajo específicas para alcanzar mejores resultados.

Usualmente esta coordinación se representa en el organigrama, a través de líneas entrecortadas que relaciona el puesto de coordinador con el de los coordinados para indicar la autoridad delegada por el jefe en asuntos específicos.

### METODOLOGÍA PARA EVALUAR EL FACTOR

El sistema funciona contabilizando el número y tipo de puestos bajo supervisión y reduciendo a una medida uniforme y aceptable para determinar el grado de responsabilidad computable al factor.

Esta cuantificación se realiza mediante la conversión del tipo de puesto real que se supervisa, a un puesto base equivalente, tomando como punto de referencia el puesto NO CALIFICADO para que los otros se definan y cuantifiquen en términos de éste.

## DEFINICIÓN DE TIPOS DE PUESTOS

- Puesto no Calificado** Es aquel dedicado a actividades de carácter operativo como: conserjes, misceláneos, choferes, mensajeros, guardas, etc. (requisito: hasta enseñanza general básica o tercer año de secundaria).
- Puesto Calificado** Comprende los puestos auxiliares y asistenciales de niveles iniciales, tales como: oficinistas, secretarias, auxiliares (actividades varias), cajeros, mecánicos, soldadores, ebanistas, etc. Los estudios llegan hasta graduado de un Colegio Técnico Profesional.
- Puesto Calificado Especial** Considera puestos técnicos iniciales, coordinadores de puestos operativos, secretarias ejecutivas, asistentes de nivel medio (varias actividades), etc. Los estudios oscilan entre el primero y segundo año universitario.
- Puesto Técnico Calificado** Comprende Jefaturas de Sección, profesionales y técnicos calificados sin jefatura, tales como: Inspectores de Auditoría, Analista Financiero, etc. Los estudios oscilan entre el tercer año y el bachillerato universitario.
- Puesto Altamente Calificado** Comprende los puestos de Jefatura de Departamento y Asistentes Profesionales de alto nivel. Los estudios comprenden Licenciatura Universitaria.

## MODO DE OPERACIÓN

Si el puesto tiene supervisión o coordinación, el analista de puestos deberá obtener y anotar la información que se detalla en el formulario correspondiente, que se refiere al tipo de supervisión (directa o indirecta) o coordinación y al número y categoría de los subalternos (calificados, técnico-calificados, etc.).

El sistema funciona multiplicando en la fórmula de valoración el número real de puestos que se supervisa por el factor de conversión respectivo y relacionado en la tabla de conversión el total de puestos no calificados equivalentes obtenidos con el grado que corresponde a la clase de puesto.

CATEGORÍA	# DE PUESTOS	TIPO DE SUPERVISIÓN			SUBTOTAL
		DIRECTA	INDIRECTA GRADO 1	INDIRECTA GRADO 2	
No calificado		X 2 =	X 1.0 =	X 0.50 =	
Calificado		X 4 =	X 2.0 =	X 1.00 =	
Calificado Especial		X 6 =	X 3.0 =	X 1.50 =	
Técnico Calificado		X 8 =	X 4.0 =	X 2.00 =	
Altamente Calificado		X 10 =	X 5.0 =	X 2.50 =	
<b>TOTALES</b>					
<b>GRADO</b>					

TIPOS DE SUBALTERNOS EN TÉRMINOS DE “PUESTOS NO CALIFICADOS”			
TIPOS DE SUBALTERNOS	EQUIVALENCIA EN TÉRMINOS DE PUESTOS NO CALIFICADOS		
	EN SUPERVISIÓN DIRECTA	EN SUPERVISIÓN INDIRECTA G1	EN SUPERVISIÓN INDIRECTA G2
No calificado	2.00	1.00	0.50
Calificado	4.00	2.00	1.00
Calificado Especial	6.00	3.00	1.50
Técnico Calificado	8.00	4.00	2.00
Altamente Calificado	10.00	5.00	2.50

### TABLA DE CONVERSIÓN

GRADO	RANGO		PUNTAJE
	MÁS DE	HASTA	
01	0	5	10
02	5	10	20
03	10	15	30
04	15	20	40
05	20	25	50
06	25	30	60
07	30	35	70
08	35	40	80
09	40	45	90
10	45	50	100

### FACTOR CONSECUENCIAS DEL ERROR

Este factor evalúa y cuantifica la consecuencia o resultado de un error cometido por el funcionario en el ejercicio de las labores propias del puesto que ocupa y como resultado de las responsabilidades asignadas al puesto. Por lo tanto, deben excluirse de esta evaluación los errores atribuibles a causas ajenas a las tareas desempeñadas por elementos exógenos a la acción del trabajador, como las condiciones ambientales, las cuales se evalúan por aparte.



Tampoco es procedente considerar aquellos casos en que el error haya ocurrido por la propensión que tenga el servidor a cometer equivocaciones por aspectos de índole personal (enfermedad, temperamento, etc.).

El análisis debe entonces centrarse estrictamente en función de la naturaleza del cargo y de las funciones típicas que desempeña el trabajador, sin considerar posibilidades extremas.

### MICROFACTORES A EVALUAR:

#### **Daño Físico**

Lesiones que pueden ocurrirle al trabajador o a terceras personas por causa de un error cometido en el ejercicio de las funciones que realiza normalmente, y que produzcan la incapacidad parcial temporal, parcial permanente, total temporal, total permanente o la muerte.

#### **Daño Económico**

Errores que pueden generar perjuicios para la Organización en términos monetarios, por cuanto le corresponde realizar transacciones que impliquen la recepción o entrega de dinero por diversos montos, como en el caso de cajeros u otros puestos que manejen valores, cajas chicas o fondos de trabajo.

Para efectos de cuantificar este aspecto debe establecerse como punto de referencia una estimación de la suma que normalmente perdería la organización por el posible error.

#### **Daño Financiero**

Errores que provienen de la autorización de gastos, compras, inversiones y otros motivos, por parte de funcionarios que sin manejar dinero en efectivo, con su firma en documentos oficiales dan el visto bueno para la ejecución del egreso.

También se deben considerar las funciones de revisión y control de trámite, procesos, sistemas, documentos y otras acciones, cuyos errores se traducen en pérdidas económicas para la organización.

#### **Daño ocasionado en Materiales, Equipos y Maquinaria**

Errores que pueden significar la pérdida o deterioro de materiales, equipo o maquinaria que sean patrimonio de la organización y que por actividades propias de su trabajo debe utilizar u operar el trabajador.

Esta pérdida o deterioro puede estimarse según el valor neto indicado en los registros contables que tiene la empresa o mediante otras fuentes que permitan hacer el cálculo respectivo en cada caso.

#### **Daño Funcional u Operacional**

Atrasos o trastornos en el normal desarrollo de las labores de un puesto o en acciones subsecuentes a nivel de la Sección, Departamento u otro ámbito dentro de la organización, causados en la eventualidad de que el funcionario cometa un error.

### **Daño a Material Informativo**

Datos e información contenida en archivos, registros, cintas o cualquier otro medio de almacenamiento que forme parte del material de trabajo del funcionario que estando bajo su responsabilidad se exponga a su pérdida o deterioro, debido a un error o mal manejo. Este daño puede traer consecuencias para la organización en un grado mínimo, moderado, considerable, grave o muy grave.

## **TIPO DE INCAPACIDADES**

### **Incapacidad por Riesgos de Trabajo**

Se denomina incapacidad a aquel estado en que el trabajador no se encuentre facultado mental o físicamente para realizar las funciones que le corresponde desempeñar. “Dicho estado debe ser valorado por un médico, quien es la persona autorizada para extender el documento que haga constar la incapacidad para laborar”.

Existen al menos cuatro clasificaciones para la incapacidad:

#### **Incapacidad Parcial Temporal y Parcial Permanente**

El accidente sufrido por un colaborador puede originar una disminución de sus facultades para ejecutar funciones específicas, por cuanto la lesión afecta solo parte de su organismo. Por ejemplo, una quebradura de un dedo, de un pie, etc. Al extender el médico la constancia de incapacidad está autorizando el retiro del trabajador de sus labores habituales para que pueda recuperarse con reposo y con el tratamiento respectivo. Sin embargo, una vez transcurrido cierto período, el médico puede hacer la declaratoria de invalidez permanente de la parte del organismo afectada, debido a que el servidor no se recuperó en forma satisfactoria de la lesión, en cuyo caso el Instituto Nacional de Seguros, normalmente, procede a una indemnización parcial.

#### **Incapacidad Total Temporal y Total Permanente**

Cuando la enfermedad profesional o el accidente sufrido por el servidor es de una magnitud tal que se considera grave o muy grave, o que haya afectado buena parte de su organismo, se considera a una incapacidad total. En estos casos, la salud del trabajador se ve seriamente afectada y por lo general requiere de tratamiento especial. La calificación de incapacidad total temporal o total permanente queda entonces determinada por el grado de recuperación que pueda tener el servidor.

La declaratoria de la incapacidad en parcial, total, temporal o permanente, es hecha por el Instituto Nacional de Seguros, de acuerdo con las valoraciones de los casos que realice el personal médico de esa Organización.

### 1) Daño Físico: Efectos de las lesiones

- 3 A- Lesiones de poca consideración.
- 6 B- Incapacidad parcial temporal (alguna consideración).
- 9 C- Incapacidad parcial permanente (de consideración).
- 12 D- Incapacidad total temporal (mucha consideración).
- 15 E- Incapacidad total permanente (gran consideración).
- 18 F- Muerte.

### 2) Daño Económico: Detalle de la pérdida en colones

- 0 A- Equivalente a un monto menor a un salario base de un Oficinista del Poder Judicial.
- 4 B- Equivalente a un monto menor a 5 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.
- 8 C- Equivalente a un monto menor a 25 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.
- 12 D- Equivalente a un monto menor a 50 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.
- 16 E- Equivalente a un monto menor a 100 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.
- 20 F- Equivalente a un monto superior a 100 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.

### 3) Daño Financiero: Detalle de la pérdida en colones

- 0 A- Equivalente a un monto menor a un salario base de un Oficinista del Poder Judicial.
- 4 B- Equivalente a un monto menor a 5 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.
- 8 C- Equivalente a un monto menor a 25 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.
- 12 D- Equivalente a un monto menor a 50 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.
- 16 E- Equivalente a un monto menor a 100 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.
- 20 F- Equivalente a un monto superior a 100 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.

### 4) Daño en materiales y equipo: Pérdida equivalente en colones

- 3 A- Equivalente a un monto menor a un salario base de un Oficinista del Poder Judicial.
- 6 B- Equivalente a un monto menor a 5 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.
- 9 C- Equivalente a un monto menor a 25 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.
- 12 D- Equivalente a un monto menor a 50 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.
- 15 E- Equivalente a un monto menor a 100 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.
- 18 F- Equivalente a un monto superior a 100 salarios base de un Oficinista del Poder Judicial.

### 5) Daño funcional y operacional: Perjuicio de atraso para:

- 3 A- El Puesto.
- 6 B- Otras actividades de la Unidad.
- 9 C- Sección.
- 12 D- Departamento.
- 15 E- Gerencia.
- 18 F- Organización.

### 6) Daño en material informativo: Grado de las consecuencias:

- 0 A- Ninguna.
- 1.2 B- Mínima.
- 2.4 C- Moderadas o regulares.
- 3.6 D- Considerables.
- 4.8 E- Graves.
- 6 F- Muy graves.

MICROFACTORES	PUNTAJE						SUBTOTAL
	A	B	C	D	E	F	
1 Físico.	3	6	9	12	15	18	
2 Económico.	0	4	8	12	16	20	
3 Financiero.	0	4	8	12	16	20	
4 Materiales y Equipo.	3	6	9	12	15	18	
5 Funcional y Operacional.	3	6	9	12	15	18	
6 Material Informativo.	0	1.2	2.4	3.6	4.8	6	
<b>TOTALES</b>							
<b>GRADO</b>							

### TABLA DE CONVERSIÓN

#### RELACIÓN GRADO-PUNTAJE OBTENIDO EN LA EVALUACIÓN DE MICROFACTORES

GRADO	RANGO		PUNTAJE
	MÁS DE	HASTA	
01	0	10	10
02	10	20	20
03	20	30	30
04	30	40	40
05	40	50	50
06	50	60	60
07	60	70	70
08	70	80	80
09	80	90	90
10	90	100	100

## FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO

Se evalúa el ambiente en que el servidor ejecuta normalmente sus funciones, y la forma en que es afectado por las condiciones imperantes, de conformidad con la naturaleza del cargo y las tareas típicas que desempeña y sin considerar posibilidades extremas o extraordinarias.

### MICROFACTORES A EVALUAR:

- 1.El riesgo o peligro de que el trabajador sufra accidentes de tipo laboral.
- 2.La probabilidad de adquirir enfermedades laborales o profesionales y sus consecuencias.
- 3.Las condiciones ambientales imperantes.

Debe de considerarse, a la hora de valorar, lo siguiente: la existencia y aplicación de sistemas de protección y seguridad que de alguna forma atenúen la probabilidad de sufrir accidentes laborales, contraer enfermedades profesionales, o la influencia de condiciones ambientales negativas.

## ANÁLISIS DE MICROFACTORES

### 1.Evaluación del Riesgo o Peligro de Accidentes Laborales

Valora las probabilidades de que el trabajador sufra un accidente laboral así como el posible daño o lesión que como consecuencia pudiera tener, considerando las tareas que normalmente ejecuta, el uso de vehículos, equipos, maquinaria o materiales; las instalaciones de trabajo, y cualquier otra circunstancia que determine peligro de accidente.

Se valoran las siguientes probabilidades de sufrir accidentes laborales, así como los tipos de lesiones:

- 10 A.Pocas probabilidades con lesiones de poca consideración, por ejemplo: puestos de oficina como secretarías, contadores y otros.
- 20 B.Algunas probabilidades, con lesiones de alguna consideración, por ejemplo: conserjes, auxiliares de cocina y otros.
- 30 C.Medianas probabilidades, con lesiones de consideración que podrían deparar incapacidad al trabajador, por ejemplo: cargadores, carpinteros, ebanistas, etc.
- 40 D.Muchas probabilidades con lesiones graves, que podrían deparar inclusive la muerte, por ejemplo: guardas, electricistas, etc.
- 50 E.Amplias probabilidades, con lesiones muy graves, que podrían deparar la muerte, por ejemplo: choferes.

### 2.Evaluación del Riesgo o Peligro de Enfermedades Laborales

Valora la probabilidad de que el trabajador adquiera una enfermedad laboral o profesional, así como las posibles consecuencias.

Para efecto de su calificación, se entiende como “enfermedad laboral o profesional”, todo estado patológico (afección, molestia, dolencia, etc.) que resulte de la acción continuada de una causa, que tiene su origen o motivo en el propio trabajo o en el medio y condiciones en que el trabajador labora (Artículo 197, Ley sobre Riesgos del Trabajo). Las enfermedades pueden ser irreversibles o reversibles.

Se valoran las siguientes probabilidades de adquirir una enfermedad laboral, así como las posibles consecuencias.

- 5 A. No existen probabilidades.
- 10 B. Algunas probabilidades con problemas menores o reversibles.
- 15 C. Muchas probabilidades.
- 20 D. Considerables probabilidades.
- 25 E. Amplias probabilidades.

### 3) Evaluación de las Condiciones Ambientales

Condiciones Ambientales Imperantes

#### 3.1 Ruido

- 1 A- Muy buena.
- 2 B- Moderado o molestias frecuentes.
- 3 C- Alto y constante.
- 4 D- Intenso, por períodos frecuentes.
- 5 E- Constante, intenso y sostenido.

#### 3.2 Iluminación

- 1 A- Muy buena.
- 2 B- Buena.
- 3 C- Regular.
- 4 D- Inadecuada.
- 5 E- Deficiente.

### 3.3 Temperatura

- 1 A- Variable, pocas molestias.
- 2 B- Variable, con molestias ocasionales.
- 3 C- Variable, con molestias constantes.
- 4 D- Alta o baja, desagradable en forma ocasional.
- 5 E- Muy alta o muy baja, desagradable permanentemente.

### 3.4 Olores

- 1 A- No hay olores desagradables.
- 2 B- Olores desagradables muy poco perceptibles.
- 3 C- Olores desagradables perceptibles ocasionalmente.
- 4 D- Olores desagradables perceptibles frecuentemente.
- 5 E- Olores desagradables y molestos perceptibles permanentemente.

### 3.5 Exposición a Sustancias Peligrosas y Humedad

- 1 A- No maneja sustancias peligrosas ni está expuesto a humedad.
- 2 B- Ocasionalmente maneja sustancias irritantes o está expuesto a humedad, que podría causar pequeñas molestias.
- 3 C- Ocasionalmente maneja sustancias irritantes o está expuesto a humedad, que podrían causar molestias de alguna consideración.
- 4 D- Constantemente maneja sustancias tóxicas, o está expuesto a mucha humedad, que podrían causar molestias de mucha consideración.
- 5 E- Constantemente maneja sustancias tóxicas o está expuesto a gran humedad, que podrían causar molestias de mucha consideración.



MICROFACTORES	PUNTAJE					SUBTOTAL
	A	B	C	D	E	
1.Evaluación del Riesgo o Peligro de accidentes laborales.	10	20	30	40	50	
2.Evaluación de la probabilidad de adquirir una enfermedad laboral.	5	10	15	20	25	
3.Evaluación de las condiciones ambientales.						
3.1 Ruido.	1	2	3	4	5	
3.2 Iluminación.	1	2	3	4	5	
3.3 Temperatura.	1	2	3	4	5	
3.4 Olores.	1	2	3	4	5	
3.5 Exposición a sustancias peligrosas y humedad.	1	2	3	4	5	
<b>TOTALES</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>60</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	
<b>GRADO</b>						

### TABLA DE CONVERSIÓN

#### RELACIÓN GRADO-PUNTAJE OBTENIDO EN LA EVALUACIÓN DE MICROFACTORES

GRADO	RANGO		PUNTAJE
	MÁS DE	HASTA	
01	0	10	10
02	10	20	20
03	20	30	30
04	30	40	40
05	40	50	50
06	50	60	60
07	60	70	70
08	70	80	80
09	80	90	90
10	90	100	100

### FACTOR ESFUERZO FÍSICO

Evalúa el esfuerzo de tipo físico, así como otros aspectos que demanda la ejecución de las funciones, medido en términos de cansancio o fatiga que sufre el colaborador que ocupa el puesto.

#### MICROFACTORES A EVALUAR:

1. Análisis según los instrumentos de trabajo.
2. Análisis según la carga.
3. Análisis según la posición.
4. Análisis según el desplazamiento.
5. Análisis según la concentración y esfuerzo visual.
6. Análisis según la jornada de trabajo.

### ANÁLISIS DE MICROFACTORES

#### 1. Análisis según los instrumentos de trabajo

Valora la intensidad del esfuerzo físico que debe realizar el trabajador de acuerdo con el equipo e instrumentos de trabajo que utilice normalmente. Se consideran las variables mínima, poca, moderada, grande y muy grande.

Por ejemplo, la intensidad del esfuerzo físico de una Secretaria que utiliza una máquina de escribir corresponde a mínima, mientras que un trabajador agrícola, que utiliza machete y pala podría corresponder a Gran intensidad.

Se debe tener cuidado de **NO** confundir este microfactor con un **RESUMEN** del esfuerzo físico total que corresponde al puesto.

#### 2. Análisis según la carga

Valora la intensidad del esfuerzo físico que realiza el trabajador como resultado de movilizar o transportar algún tipo de carga. No debe de considerarse por lo tanto si la movilización se realiza por algún medio mecánico, por ejemplo un montacarga.

Se evalúa si no moviliza carga, o si moviliza carga liviana (menor de 11 kilos), moderada (11 a 20 kilos), pesada (21 a 35 kilos) o muy pesada (más de 35 kilos).

#### 3. Análisis según la posición

Valora la posición física que debe mantener normalmente el trabajador en la ejecución de sus labores.

Se utilizan las siguientes variables:

**a.Posición muy cómoda:** si el trabajador se encuentra normalmente sentado, teniendo la opción de ponerse de pie por lapsos de tiempo. Ejemplo: trabajos de oficina y similares.

**b.Posición cómoda:** si el trabajador se encuentra sentado en forma permanente, o en la mayor parte de su jornada. Ejemplo: operadoras de teléfono, choferes.

**c.Posición incómoda:** si el trabajador debe realizar su labor de pie en forma permanente, o en la mayor parte de su jornada. Ejemplo: el guarda.

**d.Posición bastante incómoda:** si además de realizar su labor de pie, el trabajador debe agacharse o ponerse en cuclillas ocasionalmente. Ejemplo: el carpintero.

**e.Posición muy incómoda:** si el trabajador constantemente debe estar agachado o de cuclillas. Ejemplo: el jardinero.

#### 4. Análisis según el desplazamiento

Valora el desplazamiento diario que normalmente el trabajador realiza en el cumplimiento de sus labores. Se consideran las variables mínimo, poco, regular o constante, a pie o en vehículo automotor.

#### 5. Análisis según la concentración visual

Valora el grado de concentración y esfuerzo visual que normalmente realiza el trabajador. Se utilizan las variables: algún esfuerzo visual, esfuerzo visual, mucho esfuerzo visual y gran esfuerzo visual.

#### 6. Análisis según la jornada de trabajo

Valora el tipo de jornada en que el trabajador normalmente ejecuta sus funciones. Se evalúa si la jornada es diurna, mixta o nocturna, así como la frecuencia (ocasional, rotativa o permanente).

##### 1) Análisis según los instrumentos de trabajo

La intensidad del esfuerzo físico que demandan los instrumentos de trabajo que utiliza normalmente en la ejecución de las labores es:

- |     |    |             |
|-----|----|-------------|
| 0   | A- | Muy poca.   |
| 2.5 | B- | Poca.       |
| 5   | C- | Moderada.   |
| 7.5 | D- | Grande.     |
| 10  | E- | Muy grande. |

### 2) Análisis según la carga

Le corresponde al trabajador normalmente movilizar y transportar carga en forma manual.

- 0 A- No moviliza carga.
- 2.5 B- Moviliza carga liviana (menos de 11 kilos).
- 5 C- Moviliza carga moderada (de 11 a 20 kilos).
- 7.5 D- Moviliza carga pesada (de 21 a 35 kilos).
- 10 E- Moviliza carga muy pesada (más de 35 kilos).

### 3) Análisis según la posición

La posición física que debe mantener normalmente el trabajador en la ejecución de sus labores es:

- 1.2 A- Muy cómoda (sentado y de pie).
- 2.4 B- Cómoda (sentado en forma permanente).
- 3.6 C- Algo incómoda (de pie en forma permanente).
- 4.8 D- Bastante incómoda (de pie, agachado, acucillado, ocasionalmente).
- 6 E- Muy incómoda (agachado, acucillado, constantemente).

### 4) Análisis según el desplazamiento

El desplazamiento diario que el trabajador realiza en su jornada laboral es:

- 1.6 A- Mínimo.
- 3.2 B- Poco, a pie o en vehículo automotor.
- 4.8 C- Regular, a pie o en vehículo automotor.
- 6.4 D- Constante en vehículo automotor.
- 8 E- Constante a pie.

### 5) Análisis según la concentración y esfuerzo visual

El grado de concentración y esfuerzo visual que el trabajador realiza en el desempeño de su puesto es:

- 1.6 A- Poco esfuerzo visual.
- 3.2 B- Esfuerzo visual.
- 4.8 C- Considerable esfuerzo visual.
- 6.4 D- Mucho esfuerzo visual.
- 8 E- Gran esfuerzo visual.

**6)Análisis según la jornada de trabajo**

Normalmente al trabajador corresponde:

- 0 A- Laborar con jornada diurna.
- 2 B- Laborar ocasionalmente con jornada mixta.
- 4 C- Laborar en horario rotativo con jornada diurna, mixta y nocturna.
- 6 D- Laborar permanentemente jornada mixta.
- 8 E- Laborar permanentemente en jornada nocturna.

MICROFACTORES	PUNTAJE					SUBTOTAL
	A	B	C	D	E	
1.Análisis según los instrumentos de trabajo	0	2.5	5	7.5	10	
2.Análisis según la carga	0	2.5	5	7.5	10	
3.Análisis según la posición	1.2	2.4	3.6	4.8	6	
4.Análisis según el desplazamiento	1.6	3.2	4.8	6.4	8	
5.Análisis según el esfuerzo visual	1.6	3.2	4.8	6.4	8	
6.Análisis según la jornada de trabajo	0	2	4	6	8	
<b>TOTALES</b>						
<b>GRADO</b>						

**TABLA DE CONVERSIÓN**

**RELACIÓN GRADO-PUNTAJE OBTENIDO EN LA EVALUACIÓN DE MICROFACTORES**

GRADO	RANGO		PUNTAJE
	MÁS DE	HASTA	
01	0	5	5
02	5	10	10
03	10	15	15
04	15	20	20
05	20	25	25
06	25	30	30
07	30	35	35
08	35	40	40
09	40	45	45
10	45	50	50

# FACTORES ESPECIALES COMPENSATORIOS

Evalúa el esfuerzo de tipo físico, así como otros aspectos que demanda la ejecución de las funciones, medido en términos de cansancio o fatiga que sufre el colaborador que ocupa el puesto.

SIGLA	DESCRIPCIÓN	PUNTOS	SALARIO GLOBAL de referencia basado en un valor por punto de 1950 colones	DISPONIBILIDAD	RESTRICCIÓN DEL EJERCICIO LIBERAL DE LA PROFESIÓN CONTRACTUAL	RESTRICCIÓN DEL EJERCICIO LIBERAL DE LA PROFESIÓN POR LEY
POL 1	POLICÍA MUNICIPAL 1	285	555,750	29	N./A.	N./A.
POL 2	POLICÍA MUNICIPAL 2	390	760,500	39	N./A.	N./A.
OM1A	OPERARIO MUNICIPAL 1A	180	351,000	17	N./A.	N./A.
OM1B	OPERARIO MUNICIPAL 1B	210	409,500	17	N./A.	N./A.
OM2A	OPERARIO MUNICIPAL 2A	250	487,500	18	N./A.	N./A.
OM2B	OPERARIO MUNICIPAL 2B	285	555,750	18	N./A.	N./A.
OM2C	OPERARIO MUNICIPAL 2C	315	614,250	18	N./A.	N./A.
AM1	ADMINISTRATIVO MUNICIPAL 1	325	633,750	19	N./A.	N./A.
AM2	ADMINISTRATIVO MUNICIPAL 2	360	702,000	20	N./A.	N./A.
TM1	TÉCNICO MUNICIPAL 1	390	760,500	21	N./A.	N./A.
TM2A	TÉCNICO MUNICIPAL 2A	405	789,750	24	N./A.	N./A.
TM2B	TÉCNICO MUNICIPAL 2B	445	867,750	25	N./A.	N./A.
TM3	TÉCNICO MUNICIPAL 3	470	916,500	25	N./A.	N./A.
PM1	PROFESIONAL MUNICIPAL 1	495	965,250	30	30	45
PM2	PROFESIONAL MUNICIPAL 2	575	1,121,250	33	84	100
PM3	PROFESIONAL MUNICIPAL 3	660	1,287,000	37	92	110
PM4	PROFESIONAL MUNICIPAL 4	700	1,365,000	42	105	126
DM	DIRECTORES MUNICIPALES	750	1,462,500	52	130	156
GM	GERENTE MUNICIPAL	815	1,589,250	66	166	199

## Criterio técnico sobre Factores Especiales Compensatorios:

Con fundamento en lo que dicta la ley, se incluyen cuatro factores especiales compensatorios, de los cuales se determina que para la tipología de empresa y/o organización, el desarraigo no va a ser utilizado debido a la disposición geográfica del Gobierno Local. Es decir, no existirá competencia legal de un Gobierno Local en una región alejada del mismo, por tanto no tendrá que asignar trabajadores a diferentes zonas geográficas en las cuales se deba reconocer este beneficio.

Con relación a los restantes factores especiales y dado de que dichos porcentajes se aplican si y solo si, sobre un salario base, es que se considera estratégico ajustar dicho porcentaje a la totalidad del salario base referencial, ya que un salario global no puede establecerse con fundamento a componentes; razón por la cual por única vez se realiza el ajuste.

La ponderación propuesta, podrá ser revisada por los responsables técnicos de recursos humanos a efecto de aprobar o modificar la misma.

### **Salario Base Moderada**

Los resultados de la aplicación de las tablas anteriores, dará por resultado un salario que denominaremos Compensación Base Moderada, lo cual deberá ser el mínimo compensatorio por una función laboral; es decir el Gobierno Local con recursos más limitados reconocerá esos salarios, los cuales anualmente se actualizarán según el artículo 131 del Código Municipal y cualquier legislación aplicable en esta materia.

Todos los Gobiernos Locales conformarán el sector y dependiendo de sus resultados financieros, podrán definir una política salarial superior a la compensación base moderada, por lo que podrá optar por cuatro niveles salariales adicionales, que se presentan a continuación.

# VALORACIÓN DEL PUNTO

La metodología utilizada para la valoración del punto contempla lo indicado en el libro *Diseño de sistemas salariales* (Uribe, 2020). En el capítulo cuarto del libro se detallan diversas metodologías para realizar una valoración de los puestos y establecer el valor por punto desde las técnicas estadísticas.

Por lo tanto, se procedió a realizar el método de valoración por regresión simple, el cual contempla los siguientes aspectos:

$$y=a+bx$$

Donde:

**y=** representa el salario de cada puesto.

**x=** los puntos obtenidos por el método de valoración por puntos.

**a y b=** son constantes que definen la ecuación lineal de regresión y que deben calcularse en cada caso.

Para establecer los salarios resultantes se considera el teorema de mínimos cuadrados que contempla las siguientes ecuaciones:

$$\sum y = na + b \sum x$$

$$\sum xy = a \sum x + b \sum x^2$$

Considerando la metodología de Uribe (2020) se estableció el método para realizar la valoración del punto, identificando tres valoraciones por punto para cada una de las categorías de municipalidades según calificación en pequeñas, medianas y grandes. Para establecer el valor por punto se realizó un estudio que cuenta con los siguientes aspectos metodológicos claves:

- Se realizó un análisis de los salarios que tienen algunas instituciones públicas, comparables con los perfiles profesionales de las municipalidades. Estas instituciones se contemplaron en la metodología de actualización de los percentiles de la escala salarial de la UNGL.

No obstante, cabe señalar que los salarios base del resto del sector público (y que no tienen salario global) en promedio están por debajo de los salarios base de las municipalidades, esto debido a la actualización de la escala salarial de la UNGL realizada en el año 2023.



- Se analizaron los salarios base y compuestos que mantienen los diferentes Gobiernos Locales que integran la UNGL según su calificación: pequeña, mediana y grande. Para el análisis se obtuvieron salarios promedio por perfil debido a que en algunos casos los salarios son bajos (los que están ingresando) y en otros son muy elevados (los más antiguos) esto debido a variables relacionadas con pluses salariales como: antigüedad, dedicaciones exclusivas, prohibiciones, entre otros.
- Se consideraron los salarios base de la escala última vigente para la UNGL, debido a que los percentiles de la escala salarial fueron actualizados en el año 2022 y se encuentran por encima del salario promedio del sector público; es decir son competitivos para el mercado nacional.

Por su parte, considerando que la aplicación de la fórmula estadística (explicada anteriormente) determinó un valor por punto bajo, y que por ende iba a establecer salarios muy por debajo de los actuales (salario compuesto con los pluses), se procedió a establecer un crecimiento en el valor por punto para cada una de las clasificaciones de las municipalidades según el criterio técnico de la UNGL y los salarios actuales compuesto que mantienen estas organizaciones.

Para todos los casos se utilizó la misma valoración de los factores establecida según los manuales de puestos que fueron facilitados para el estudio y considerando los requerimientos de los puestos. No obstante, el modelo se deberá de adaptar a las condiciones específicas que presentan los perfiles profesionales según municipalidad; por lo cual, estas deberán de definir la valoración para cada uno de sus puestos considerando el equipo técnico necesario y al mismo tiempo valorando las características específicas de los perfiles utilizados en su entidad.

Asimismo, se deben de considerar diferentes aspectos metodológicos esenciales para la aplicación del modelo, tales como:

- El valor por punto establecido a utilizar para las municipalidades deberá de ser el mismo para cada uno de los perfiles; es decir, dentro de la municipalidad no se pueden utilizar diferentes valores por punto.
- La valoración de los puestos requiere de un equipo técnico con gran conocimiento de los perfiles profesionales que existen dentro de la organización.
- Los aumentos para el salario global estarán regidos únicamente por las variaciones que se presenten en el nivel de vida, tal y como se indica en la ley; es decir, solo se aumentarán los salarios globales ante aumentos generalizados en el nivel de precios (inflación). Por lo cual, las municipalidades no podrán aumentar el salario.

Esto considerando que los aumentos salariales en el sector público responden a las condiciones de costo de vida y las políticas salariales que adopte el gobierno.

## VALORACIÓN DE LAS MUNICIPALIDADES PEQUEÑAS

En el caso de la valoración por punto de municipalidades pequeñas, se contempló como salario base la escala que mantienen actualmente, la cual tienen un incremento por inflación del 0,49%. Para el escenario 1 se consideró el percentil 10 de dicha escala la cual establece un valor por punto de 1 950 colones. En el escenario 2 se consideró el salario base del percentil 20 y se obtuvo un valor por punto de 2 470 colones. Finalmente, para el escenario 3 se estableció el percentil 30, para un valor por punto de 2 670 colones.

CATE	PERFIL	X	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3
			1,950.00	2,470.00	2,670.00
POL 1	POLICÍA MUNICIPAL 1	285	555,750	703,950	760,950
POL 2	POLICÍA MUNICIPAL 2	390	760,500	963,300	1,041,300
OM1A	OPERARIO MUNICIPAL 1A	180	351,000	444,600	480,600
OM1B	OPERARIO MUNICIPAL 1B	210	409,500	518,700	560,700
OM2A	OPERARIO MUNICIPAL 2A	250	487,500	617,500	667,500
OM2B	OPERARIO MUNIICIPAL 2B	285	555,750	703,950	760,950
OM2C	OPERARIO MUNICIPAL 2C	315	614,250	778,050	841,050
AM1	ADMINISTRATIVO MUNICIPAL 1	325	633,750	802,750	867,750
AM2	ADMINISTRATIVO MUNICIPAL 2	360	702,000	889,200	961,200
TM1	TECNICO MUNICIPAL 1	390	760,500	963,300	1,041,300
TM2A	TECNICO MUNICIPAL 2A	405	789,750	1,000,350	1,081,350
TM2B	TECNICO MUNICIPAL 2B	445	867,750	1,099,150	1,188,150
TM3	TECNICO MUNICIPAL 3	470	916,500	1,160,900	1,254,900
PM1	PROFESIONAL MUNICIPAL 1	495	965,250	1,222,650	1,321,650
PM2	PROFESIONAL MUNICIPAL 2	575	1,121,250	1,420,250	1,535,250
PM3	PROFESIONAL MUNICIPAL 3	660	1,287,000	1,630,200	1,762,200
PM4	PROFESIONAL MUNICIPAL 4	700	1,365,000	1,729,000	1,869,000
DM	DIRECTORES MUNICIPALES	750	1,462,500	1,852,500	2,002,500
GM	GERENTE MUNICIPAL	815	1,589,250	2,013,050	2,176,050

### VALORACIÓN DE LAS MUNICIPALIDADES MEDIANAS

En el caso de la valoración por punto de municipalidades medianas, se contempló como salario base la escala que mantienen actualmente, la cual tienen un incremento por inflación del 0,49%. Para el escenario 1 se consideró el promedio de los salarios ubicados del percentil 20 al 50 de dicha escala, la cual establece un valor por punto de 2 800 colones. En el escenario 2 se consideró el salario base del percentil 40 y se obtuvo un valor por punto de 3 000 colones. Finalmente, para el escenario 3 se estableció el percentil 50, para un valor por punto de 3 200 colones.

CATE	PERFIL	X	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3
			2,800.00	3,000.00	3,200.00
POL 1	POLICÍA MUNICIPAL 1	285	798,000	855,000	912,000
POL 2	POLICÍA MUNICIPAL 2	390	1,092,000	1,170,000	1,248,000
OM1A	OPERARIO MUNICIPAL 1A	180	504,000	540,000	576,000
OM1B	OPERARIO MUNICIPAL 1B	210	588,000	630,000	672,000
OM2A	OPERARIO MUNICIPAL 2A	250	700,000	750,000	800,000
OM2B	OPERARIO MUNIICIPAL 2B	285	798,000	855,000	912,000
OM2C	OPERARIO MUNICIPAL 2C	315	882,000	945,000	1,008,000
AM1	ADMINISTRATIVO MUNICIPAL 1	325	910,000	975,000	1,040,000
AM2	ADMINISTRATIVO MUNICIPAL 2	360	1,008,000	1,080,000	1,152,000
TM1	TECNICO MUNICIPAL 1	390	1,092,000	1,170,000	1,248,000
TM2A	TECNICO MUNICIPAL 2A	405	1,134,000	1,215,000	1,296,000
TM2B	TECNICO MUNICIPAL 2B	445	1,246,000	1,335,000	1,424,000
TM3	TECNICO MUNICIPAL 3	470	1,316,000	1,410,000	1,504,000
PM1	PROFESIONAL MUNICIPAL 1	495	1,386,000	1,485,000	1,584,000
PM2	PROFESIONAL MUNICIPAL 2	575	1,610,000	1,725,000	1,840,000
PM3	PROFESIONAL MUNICIPAL 3	660	1,848,000	1,980,000	2,112,000
PM4	PROFESIONAL MUNICIPAL 4	700	1,960,000	2,100,000	2,240,000
DM	DIRECTORES MUNICIPALES	750	2,100,000	2,250,000	2,400,000
GM	GERENTE MUNICIPAL	815	2,282,000	2,445,000	2,608,000

## VALORACIÓN DE LAS MUNICIPALIDADES GRANDES

En el caso de la valoración por punto de municipalidades grandes, se contempló como salario base la escala que mantienen actualmente, la cual tienen un incremento por inflación del 0,49%. Para el escenario 1 se consideró el promedio de los salarios ubicados del percentil 55 al 75 de dicha escala, la cual establece un valor por punto de 3 400 colones. En el escenario 2 se consideró el salario base del percentil 60 y se obtuvo un valor por punto de 3 700 colones. Finalmente, para el escenario 3 se estableció el percentil 75, para un valor por punto de 4 000 colones considerando el valor más alto de instituciones como el Banco Central y AyA.

CATE	PERFIL	X	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3
			3,400.00	3,700.00	4,000.00
POL 1	POLICÍA MUNICIPAL 1	285	969,000	1,054,500	1,140,000
POL 2	POLICÍA MUNICIPAL 2	390	1,326,000	1,443,000	1,560,000
OM1A	OPERARIO MUNICIPAL 1A	180	612,000	666,000	720,000
OM1B	OPERARIO MUNICIPAL 1B	210	714,000	777,000	840,000
OM2A	OPERARIO MUNICIPAL 2A	250	850,000	925,000	1,000,000
OM2B	OPERARIO MUNIICIPAL 2B	285	969,000	1,054,500	1,140,000
OM2C	OPERARIO MUNICIPAL 2C	315	1,071,000	1,165,500	1,260,000
AM1	ADMINISTRATIVO MUNICIPAL 1	325	1,105,000	1,202,500	1,300,000
AM2	ADMINISTRATIVO MUNICIPAL 2	360	1,224,000	1,332,000	1,440,000
TM1	TECNICO MUNICIPAL 1	390	1,326,000	1,443,000	1,560,000
TM2A	TECNICO MUNICIPAL 2A	405	1,377,000	1,498,500	1,620,000
TM2B	TECNICO MUNICIPAL 2B	445	1,513,000	1,646,500	1,780,000
TM3	TECNICO MUNICIPAL 3	470	1,598,000	1,739,000	1,880,000
PM1	PROFESIONAL MUNICIPAL 1	495	1,683,000	1,831,500	1,980,000
PM2	PROFESIONAL MUNICIPAL 2	575	1,955,000	2,127,500	2,300,000
PM3	PROFESIONAL MUNICIPAL 3	660	2,244,000	2,442,000	2,640,000
PM4	PROFESIONAL MUNICIPAL 4	700	2,380,000	2,590,000	2,800,000
DM	DIRECTORES MUNICIPALES	750	2,550,000	2,775,000	3,000,000
GM	GERENTE MUNICIPAL	815	2,771,000	3,015,500	3,260,000

## CONCLUSIONES

1

El modelo propuesto denominado “Modelos de factores generales y compensatorios especiales” ha sido realizado por Keyword Centroamérica para uso único y exclusivo de la UNGL.

2

Por ser un modelo que busca el equilibrio interno y externo, se definieron 10 factores de valoración con su respectiva ponderación, lo cual conllevó la valoración y la realización de un estudio de mercado para el establecimiento del valor del punto.

3

La aplicación de modelo exige contar con los perfiles de cargo debidamente actualizados y al menos realizar cada dos años un estudio integral a efecto de actualizar el manual.

4

La construcción del modelo por parte de Keyword debe de ser empleado por un equipo técnico con amplio conocimiento en cada uno de los perfiles de puestos que maneja el Gobierno Local, realizando una valoración objetiva en cada uno de los factores.

5

Dentro de la propuesta de valor que se presenta incluye la estructura idónea de un perfil de cargo.

## RECOMENDACIONES

- 1 Aprobar la propuesta en toda su dimensión y solicitar a las áreas de Talento Humano la conformación del Manual Descriptivo de Puestos.
- 2 Definir una política salarial de acuerdo con los percentiles propuestos y según la capacidad presupuestaria del Gobierno Local.
- 3 Desarrollar un plan de capacitación con participantes de Gobiernos Locales.
- 4 Integrar el modelo propuesto a plan estratégico de recursos humanos de cada Gobierno Local.
- 5 Actualizar los manuales al menos cada dos años.

# BIBLIOGRAFÍA

Carpio Solano, José Alberto. Manual de Valoración de Puestos.

Uribe López, Ernesto Eduardo. **Diseño de Sistemas Salariales**, primera edición, editorial Universidad Estatal a Distancia (EUNED), San José, Costa Rica 2017.

# ANEXOS



## ANEXO I. FACTORES Y PUNTOS SEGÚN PERFIL DE PUESTOS

FACTORES	OPERARIO MUNICIPAL 1A	OPERARIO MUNICIPAL 1B	OPERARIO MUNICIPAL 2A	OPERARIO MUNICIPAL 2B	OPERARIO MUNICIPAL 2C	ADMINISTRATIVO MUNICIPAL 1	ADMINISTRATIVO MUNICIPAL 2	TÉCNICO MUNICIPAL 1	TÉCNICO MUNICIPAL 2A
1.Formación	15	15	15	30	45	60	75	75	75
2.Experiencia	15	15	30	45	75	30	45	30	60
3.Iniciativa	20	20	30	30	30	50	50	60	60
4.Relaciones de Trabajo	10	20	20	20	20	35	35	40	40
5.Esfuerzo Mental	20	30	30	30	30	40	50	60	60
6.Responsabilidades	10	10	20	30	30	40	40	50	50
7.Supervisión Ejercida	10	10	10	10	10	10	10	10	10
8.Consecuencias del Error	20	20	30	30	30	40	40	40	40
9.Condiciones de Trabajo	20	20	20	30	30	10	10	10	10
10.Esfuerzo Físico	40	35	30	30	30	25	20	15	15
<b>TOTALES</b>	<b>180</b>	<b>195</b>	<b>235</b>	<b>285</b>	<b>330</b>	<b>340</b>	<b>375</b>	<b>390</b>	<b>420</b>

FACTORES	TÉCNICO MUNICIPAL 2B	TÉCNICO MUNICIPAL 3	PROFESIONAL MUNICIPAL 1	PROFESIONAL MUNICIPAL 2	PROFESIONAL MUNICIPAL 3	PROFESIONAL MUNICIPAL 4	DIRECTORES MUNICIPALES	GERENTE MUNICIPAL	POLICÍA 1	POLICÍA 2
1.Formación	75	105	135	150	150	150	150	150	30	45
2.Experiencia	75	75	30	105	105	120	135	150	45	75
3.Iniciativa	60	70	70	70	80	80	90	100	40	50
4.Relaciones de Trabajo	40	40	35	40	40	45	50	50	20	25
5.Esfuerzo Mental	60	60	60	70	80	80	90	100	30	40
6.Responsabilidades	50	60	60	70	70	80	90	100	20	40
7.Supervisión Ejercida	10	20	30	40	40	50	50	60	10	40
8.Consecuencias del Error	50	50	50	60	70	70	80	90	40	40
9.Condiciones de Trabajo	20	10	10	10	10	10	10	10	20	10
10.Esfuerzo Físico	25	15	15	15	15	15	5	5	30	25
<b>TOTALES</b>	<b>465</b>	<b>505</b>	<b>495</b>	<b>630</b>	<b>660</b>	<b>700</b>	<b>750</b>	<b>815</b>	<b>285</b>	<b>390</b>

# ANEXO II: CUESTIONARIO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS

## Indicaciones:

- A. Lea cuidadosamente el cuestionario antes de contestar.
- B. Los espacios en blanco que deba llenar hágalo en forma clara y detallada.
- C. Marque con una "X" en las casillas que corresponda.
- D. De ser necesario puede agregar hojas adicionales con su nombre.

Nombre del colaborador \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso a la empresa \_\_\_\_\_

## Sección I. Formación general sobre el puesto

1.1. Nombre del puesto que ocupa

1.2. Desde qué fecha ocupa ese puesto?

1.3. Dentro de la estructura organizativa dónde se encuentra el puesto?

1.3.1. Departamento \_\_\_\_\_

1.3.2. Sección \_\_\_\_\_

1.3.3. Unidad \_\_\_\_\_

1.3.4. Otros \_\_\_\_\_

1.4. Cuál es el nombre de su superior inmediato y qué puesto ocupa?

Nombre \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

1.1. Cuál es la jornada de trabajo de que usted desarrolla?

1.5.1. (    ) Diurna

1.5.3. (    ) Mixta

1.5.2. (    ) Nocturna

1.5.4. (    ) Todas las anteriores

## Sección II. Descripción de las tareas del puesto





### 3.1.3 Para ejecutar las tareas asignadas a su puesto de qué competencias genéricas se requiere?

CONDICIONES ESPECIALES	POCAS VECES	ALGUNAS VECES	CONSTANTEMENTE
<b>I Logro y Acción</b>			
1.Orientación			
2.Preocupación por orden			
3.Iniciativa			
4.Búsqueda de información			
<b>II Apoyo y Servicio Humano</b>			
1.Comprensión interpersonal			
2.Orientación al servicio al cliente			
<b>III Impacto e Influencia</b>			
1.Impacto e influencia			
2.Conciencia organizacional			
3.Establecimiento de relaciones			
<b>IV Gerencia</b>			
1.Desarrollo de otros			
2.Asertividad y uso del poder posicional			
3.Trabajo en equipo y cooperación			
4.Liderazgo de equipo			
<b>V Cognitivo</b>			
1.Pensamiento analítico			
2.Pensamiento conceptual			
3.Pericia (Expertice)			
<b>VI Efectividad Personal</b>			
1.Autocontrol			
2.Autoconfianza			
3.Flexibilidad			
4.Compromiso organizacional			

## 3.2 EXPERIENCIA.

**3.2.1. Si el puesto que desempeña actualmente quedara vacante, que experiencia cree usted que deba tener la persona que venga a ocuparla? (No tome en cuenta su experiencia actual).**

- 3.2.1.1.      (   ) De 1 a menos de 3 meses.
- 3.2.1.2.      (   ) De 3 a menos de 6 meses.
- 3.2.1.3.      (   ) De 6 meses a menos de un año.
- 3.2.1.4.      (   ) De 1 año a menos de 1.5 años.
- 3.2.1.5.      (   ) De 1.5 años a menos de 2 años.
- 3.2.1.6.      (   ) De 2 años a menos 2.5 años
- 3.2.1.7.      (   ) De 2.5 años a menos de 3 años.
- 3.2.1.8.      (   ) De 3 años a menos de 4 años.
- 3.2.1.9.      (   ) De 4 años a menos 5 años.
- 3.2.1.10.     (   ) Más de 5 años.

## **ANEXO III: PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA DE UN PERFIL DE CARGO**

**NOMBRE DEL PUESTO:** \_\_\_\_\_

**UBICACION DEL PUESTO:** \_\_\_\_\_

**JEFE INMEDIATO:** \_\_\_\_\_

**SUPERVISA A:** \_\_\_\_\_

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Corresponde a una descripción general de lo que realiza el cargo. Recomendable que no sea más de cinco líneas.

### **TAREAS TÍPICAS**

Detalle de cada una de las funciones y/o tareas que debe realizar el ocupante del cargo.

### **EVALUACIÓN DE FACTORES DE VALORACIÓN**

Corresponde a una descripción específica de acuerdo a las clasificaciones que se realizaron, según los factores y microfactores, de forma tal que se compruebe efectivamente que el puntaje asignado a ese cargo es efectivamente trabajador.

### **REQUISITOS**

Corresponde a cada uno de los requerimientos formales que requiere un candidato para ocupar el cargo y desempeñarse bajo los estándares e indicadores de desempeño definidos.

### **COMPETENCIAS GENÉRICAS**

Una vez que el Gobierno Local cuente con un modelo de competencias, resulta fundamental incluirlo dentro del perfil del cargo, el cual a su vez alimentará el modelo de evaluación del desempeño.

## ANEXO IV: LISTA DE INSTITUCIONES ANALIZADAS DEL SECTOR PÚBLICO

Salarios mínimo publicados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2023).

Salarios del Instituto de Desarrollo Rural.

Salarios de las Universidades Públicas (en las categorías comparables).

Salarios de la Caja Costarricense de Seguro Social (en las categorías comparables).

Salarios de instituciones como el BCCR y AyA.

### SALARIOS BASE Y COMPUESTOS DE LAS MUNICIPALIDADES

Zarcelero

Trurrubares

Guarco

León Cortés

Flores

Guatuso

Aserrí

Oreamuno

Río Cuarto

Lepanto

Puriscal

Coronado

Naranjo

San Ramón

Desamparados

Goicoechea

Alajuela