

La valoración de puestos por competencias. Una propuesta de aplicación en la Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica

Skill assessment of posts. A proposal of implementation at the Distance State University, Costa Rica

Rosa María Víndas Chaves¹
Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica
rvindas@uned.ac.cr
 ORCID 0000-0002-7434-9016

Recibido: 01 de diciembre de 2019

Aceptado: 01 de setiembre de 2020

RESUMEN

El modelo de valoración de puestos por competencias, no ha sido desarrollado oficialmente en instituciones que aplican este, en este trabajo se presenta una propuesta que llena este vacío, se incorpora a la valoración de puestos tradicional por factores, aquellas competencias consideradas fundamentales en la entidad. Se concreta una propuesta para la Universidad Estatal a Distancia, para puestos profesionales, según los datos válidos para el segundo semestre del 2018. El modelo de forma transparente y fácil permite con datos promediados, que se genere una sola matriz, para la definición del salario de los puestos que interesan ser valorados.

PALABRAS CLAVE: COMPETENCIA PROFESIONAL, EVALUACIÓN DE PUESTOS, TRABAJADOR ESPECIALIZADO, POLÍTICA SALARIAL.

ABSTRACT

The model of skill assessment of posts has not been officially developed in institutions. This work presents a proposal that fills this gap by incorporating those skills considered fundamental for the entity into the traditional factor assessment of posts. A proposal is specified for the Distance State University for professional posts according to the data valid for the second semester of 2018. This model enables in a transparent and easy way based on average data that a single matrix be generated to establish the salary of posts that need evaluating.

KEY WORDS: PROFESSIONAL SKILL, ASSESSMENT OF POSTS, SKILLED WORKER, SALARY POLICY.

¹ Economista. Administradora de Negocios con énfasis en Comercio Internacional y Recursos Humanos. Jefa de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Estatal a Distancia.

INTRODUCCIÓN

Para efectos del presente artículo, la autora define la valoración de puestos como el proceso mediante el cual se llega a determinar la estructura salarial de una institución, ello a través de un modelo que examina el grado de impacto y relevancia que tiene cada uno de los puestos, de conformidad con el perfil definido, en el que se refleja las principales funciones, factores de impacto, requisitos y competencias que le corresponden a un determinado puesto de trabajo.

El salario, que corresponde a la remuneración por los servicios brindados por cada persona en una institución, es uno de los elementos por tomar en consideración, a la hora de definir las políticas salariales, y este, por las competencias propias de la Oficina de Recursos Humanos de la Universidad Estatal a Distancia en adelante UNED, debe ser presentado y actualizado por dicha dependencia, ajustándolo a la competitividad interna, externa y ajustándolo a la realidad nacional y a la normativa que va surgiendo en referencia a dicho tema.

La UNED desde el 2007 inició la migración al sistema de gestión de talento humano por competencias. Para el año 2018 se contaba ya con perfiles que incorporaban las competencias que se requieren en los diferentes puestos. El proceso de Reclutamiento y Selección se ha alineado a estos perfiles por competencias, aplicándose pruebas de selección que involucran las principales capacidades y aptitudes definidas para los diferentes puestos, de la misma forma se ha ajustado el proceso de evaluación de desempeño; más aún, se ha iniciado el desarrollo de habilidades o conocimientos que, se detectaba necesario fortalecer o potenciar, de acuerdo con la evaluación de desempeño, generándose los primeros programas de desarrollo de talento humano basado en las necesidades detectadas por el sistema

de evaluación por competencias. Para el 2019, estaba pendiente el generar una propuesta de valoración de puestos, por lo que, en busca de establecer una estructura salarial, surge la propuesta oficial de un modelo de valoración por competencias, de conformidad con el modelo definido por seguir para la gestión del talento humano de la universidad.

Si bien es cierto que el tema de gestión por competencias se ha desarrollado por otras instituciones dentro y fuera de nuestro país, el presente trabajo investigativo pretende proponer un nuevo modelo de valoración de puestos por competencias, con una combinación simple, del modelo tradicional de factores y con la inclusión en el mismo, de las competencias más importantes para la organización.

Con base en una serie de redes que se desarrollaron, entre la UNED e instituciones de Educación Superior en el año 2018, siendo participantes Costa Rica, República Dominicana y Perú, entre otras, donde se comparte esta experiencia con diferentes pares de especialistas en la gestión del talento humano y se estudia el tema de la valoración de puestos. Es con la realidad que se ha experimentado con el modelo tradicional de valoración de puestos por factores, que se determina, que es factible hacer una ponderación del método de factores tradicional, aún en puestos definidos por competencias, lo único que se requiere es determinar cuáles son las habilidades significativas para la institución, e incorporarlas al nuevo modelo. Siendo así el nuevo modelo será igualmente válido.

En este sentido, se concluye que, en la generación de valoración de puestos, donde las competencias se deban presentar en diferentes niveles, es factible la estimación del grado de presencia de las competencias en los mismos, con la finalidad de jerarquizar y poder establecer un puntaje para la valoración de estos, combinando valoración de factores y de com-

petencias, en la estimación de la remuneración que les corresponden a los mismos.

Como resultado de ese esfuerzo, en este documento se presenta la propuesta de valoración de puestos aplicada a los perfiles que se incorporan al Manual Descriptivo de Puestos a nivel superior de la UNED, que son ratificados por el Consejo Universitario en sesión extraordinaria 2818-2020, Art. VII, inciso 2), celebrada el 20 de agosto del 2020, en respuesta a los perfiles presentados en el 2018 por la oficina de Recursos Humanos y que son elevados a este órgano colegiado una vez que el Consejo de Rectoría avala los mismos, después de un amplio análisis y estudio de estos. La propuesta de los elementos en consideración para valoración y las competencias transversales de orientación al logro e innovación, se mantienen intactas, desde la presentación, hasta la ratificación final de los perfiles, y se mantiene la valoración con el índice salarial base del 2018. Esto sobre todo porque este índice es el que contempla el salario que aplica a diciembre del 2018 y que a su vez es el que, por la ley 9635, ley para el fortalecimiento de las finanzas públicas, es el referente en una serie de elementos en materia salarial futura en Costa Rica y a nivel nacional.

El resultado de la propuesta salarial de estos puestos, que conforma la estructura salarial superior de la UNED, es el insumo que servirá de base para que posteriormente se llegue a generar en un futuro proyecto, una propuesta de política salarial para la UNED, el cual podría ser aplicada al sector universitario nacional.

Antes de continuar y con la finalidad de que se tenga claro los conceptos que sustentan esta propuesta se presentan diferentes enfoques y definiciones de autores, que sustentan los elementos básicos, que contribuyen al entendimiento del nuevo modelo de la valoración de puestos por competencias.

Presentación de la UNED

La Universidad Estatal a Distancia fue creada en el año 1977. Se caracteriza por ser la primera universidad pública de Costa Rica que ofrece estudios superiores en la modalidad a distancia.

La UNED cuenta con 37 sedes universitarias, distribuidas por todo el país, con las que logra cumplir con su misión de “brindar educación superior a todos los sectores de la población, especialmente a aquellos que, por razones económicas, sociales, geográficas, culturales, etarias, de discapacidad o de género, requieren oportunidades para una inserción real y equitativa en la sociedad” (UNED, s.f.).

Respecto al personal, cuenta con cerca de 1200 docentes, nombrados en su mayoría en jornadas de ¼ de tiempo; para un promedio de 2900 personas que laboran en las diferentes instancias institucionales en el año 2018.

Reseña en materia salarial

La UNED en lo referente a materia salarial, debe velar por que se cumpla lo establecido en los artículos 27, 28, 29, incisos ch, k y l del artículo 33 y el 74 del Estatuto de Personal, así como por lo dictado en el artículo 35 del Estatuto Orgánico, el cual establece el cargo de autoridad como un plus salarial, independiente del salario base.

Sin embargo; también se deben respetar los criterios jurídicos, nacionales emitidos en esta materia y principalmente los criterios jurídicos internos, acogidos y aplicados en la institución. En este caso, particularmente el que data del año 2003, a saber, el O.J.2003-423 emitido por el jefe de la oficina jurídica, quien al igual que lo establece el Ministerio de Trabajo en Resolución D.N.I-231-2011, son consistentes en que los salarios mínimos que debe respetar la UNED no son los decretados para el sector privado del cual es garante el Ministerio de Trabajo; sino los decretados para el sector público.

TABLA 1
DEFINICIONES DE COMPETENCIAS Y VALORACIÓN DE PUESTOS

COMPETENCIAS	VALORACIÓN DE PUESTOS
<p>Enfoque <i>linguistic</i> Establece la diferencia en la dicotomía básica de la estructura sintáctica del lenguaje; competencia (<i>competence</i>) y actuación (<i>performance</i>), en la que igual a la primera al conocimiento y dominio que el hablante u oyente tiene de su lengua, y a la segunda con el uso real que da a la lengua en situaciones concretas (Chomsky, 1957).</p>	<p>Personal: Problemas Humanos de la Administración. "Hay cuatro aspectos íntimamente relacionados entre sí, de la administración de salarios, la investigación de salarios y sueldos, evaluación de oficios, calificación del mérito e incentivos. La investigación de salarios y sueldos, se destinan a determinar el nivel genera de pagos en la comunicad y en la industria para darle a la compañía una base para la fijación de sus propias tarifas." (Strauss, G. y Sayles, L, 1987, pág. 508).</p>
<p>Enfoque sociolingüístico Hymes (1972) "Diferencia la competencia de la acción que es realizada por la persona en un contexto determinado, al mismo tiempo que destaca que la competencia es influida por el contexto mismo. De igual forma, según su origen gramatical, la competencia nace del verbo 'competer', que significa 'pertenecer a' o 'incumbir', lo que da lugar al sustantivo competencia, y al adjetivo competente para indicar apto o adecuado". (Hymes, 1972)</p>	<p>Administración de Personal y Recursos Humanos. "Procedimiento sistemático para determinar el valor y la contribución relativa de cada puesto." (Werther, W y Davis K., 1994, pág. 215)</p>
<p>Spencer y Spencer (1993) "proponen la existencia de cinco tipos de competencias. La primera es la motivación, entendida como los intereses que una persona considera o desea consistentemente; así, dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros; la segunda hace referencia a las características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información; la tercera es el concepto propio o concepto de uno mismo que está relacionado con las actitudes, valores o imagen propia de una persona; la cuarta es el conocimiento que se refiere a la información que una persona posee sobre áreas específicas y la quinta se refiere a la habilidad de desempeñar cierta tarea física o mental. (Spencer, L. & Spencer, S., 1993)"</p>	<p>Salarios: Estrategias y sistema salarial o de compensaciones. "La valoración de puestos es un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos, la determinación de la importancia de cada uno de ellos y sus méritos en relación con los demás trabajos" (Morales J.A y Valencia N.F., 1999, pág. 65).</p>
<p>Levy-Leboyer, 1997 "las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras y que las transforman en más eficaces para una situación dada. (...) Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas" (Levy-Leboyer, C., 1997, pág. 58)</p>	<p>Administración de Recursos Humanos "Es una técnica que parte del análisis de puestos para determinar en qué grado o medida están presentes los factores seleccionados para su evaluación (dificultad, responsabilidad, condiciones de trabajo, etc.) en relación con otros puestos del mercado laboral (consistencia o armonía externa) y la de la empresa (consistencia o armonía interna), con el fin de asignarle una tasa salarial justa y objetiva." (Barquero, 2005, pág. 123).</p>
<p>OIT 1999 «la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo» (OIT, 1999)</p>	<p>Manual de Recursos Humanos "La evaluación de puestos es un proceso que determina el valor relativo de un puesto en relación con otro, el propósito básico de la evaluación de puestos es eliminar las desigualdades salariales internas que existen debido a estructuras ilógicas pago". (Jiménez, 2016).</p>
<p>Sternberg (2000), "entiende la competencia como un conocimiento tácito que, aunque independiente de la inteligencia académica o general, está relacionado con la habilidad necesaria para resolver problemas específicos de la vida diaria." (Sternberg, 2000)</p>	
<p>Boterf, 2001: "Un saber actuar responsable y validado, combinando diferentes recursos endógenos (capacidades, aptitudes, formación experiencia) y exógenos (redes de comunicación, de documentación de expertos, de herramientas, etc.) La competencia permite, en una situación profesional dada, obtener los resultados esperados (desempeño). Y también la define como << una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño>>" (Boterf.G.L, 2001)</p>	

Desde esta perspectiva, si los únicos decretos emitidos por el sector público se establecen para las entidades cubiertas por la autoridad presupuestaria (AP), es decisión de la administración definir si acoge o no dichos decretos para ser aplicados como salarios mínimos de la UNED. La Oficina de Recursos Humanos recomienda técnicamente que sean estos los salarios que se asuman en la UNED como salarios mínimos, por las siguientes cinco razones que se expresan a continuación:

- Se cuenta con Jurisprudencia y dictámenes, como el antes citado, donde se establece que las resoluciones de salarios mínimos del sector privado no proceden para el sector público. La UNED a pesar de que disfruta de su autonomía, pertenece a dicho sector.
- Resulta irracional que la administración invoque la autonomía para procurar que en materia salarial los funcionarios cuenten con un trato discriminatorio en relación con el resto del sector público, esto iría en contra del principio universal de *in dubio pro operario*.
- De conformidad con el Estatuto de Servicio Civil y las directrices emitidas por la presidencia de la República, las directrices en materia salarial del sector público se rigen por los salarios que la Dirección General del Servicio Civil (DGSC) establezca.
- Si no se adoptan como salarios mínimos los comunicados por la DGSC, se generaría un vacío legal, en contra de los principios constitucionales establecidos en los artículos 57 y 33 de la Constitución Política de la República de Costa Rica, por medio de los cuales se le da a todo trabajador el derecho a un salario mínimo, así como el derecho que puedan contar con un igual trato.
- Para efectos de la UNED, en el año 2003, la Oficina Jurídica en criterio elevado al Consejo Universitario, establece en el punto 4 de las con-

clusiones y recomendaciones del OJ 2003-423 "El parámetro de salarios mínimos a que hace referencia el artículo 29 del Estatuto de Personal es el de salario mínimo acordado en el sector público fundamentalmente el de la Dirección General del Servicio Civil".

Dado que este criterio fue conocido y avalado por el Consejo Universitario en la sesión 1680-2003 y considerando que no hay revocatoria para lo establecido en esto, - aplicando lo argumentado en el criterio jurídico OJ-2012-712- quedan oficializados estos salarios como referencia de salarios mínimos. A pesar que los decretos de salarios para el sector público indican que son para entidades reguladas por la autoridad presupuestaria, la UNED se acoge desde el año 2003 estos salarios, como salarios mínimos.

Vinculación del proyecto con la visión y la estrategia institucional

De acuerdo con el análisis realizado por Berrocal (2016), existen dos tipos generales de métodos para valorar los puestos: métodos cualitativos (jerarquización y categorías predeterminadas) y métodos cuantitativos (comparación de factores, sistema de puntos, perfiles y escalas guías de Hay, sistema puntos de Hay y porcentaje de Turner). Todos ellos tienen por finalidad asegurar la llamada "equidad interna", que en su forma más general dice: "a igual trabajo y responsabilidad, igual salario". (p. 112)

Por otro lado, los niveles salariales también deben sopesarse respecto al salario que el mercado paga a distintos puestos. Esto es lo que se denomina "equidad externa". Conocido el nivel de los salarios en el mercado (equidad externa) y valorados los puestos de la organización (equidad interna), es posible establecer una estructura salarial equitativa (Berrocal, 2016). Para este fin, el sistema de puntos es el más frecuente.

Cada uno de estos métodos pretende jerarquizar los factores, y ahora con el presente modelo al incorporar competencias que están en el perfil de cada puesto, se logrará la valoración de puestos por competencias, donde se asociará un valor monetario al resultado de esta valoración, para establecer una base salarial transparente equitativa y justa, para cada puesto del manual descriptivo de clases de puestos.

Base Jurídica en materia de valoración

En materia de valoración de puestos de la UNED, la propuesta se ajusta a la legalidad de conformidad a lo dictado en el Estatuto de Personal de la UNED, en sus artículos 53, 73, 74 y 76. Así como lo establecido por la Ley 9635 Ley para el fortalecimiento de las finanzas públicas, que si bien en su título III no incluye a las Universidades Públicas, es importante considerarla, ya que sí afecta al Sector Público, que es un parámetro del mercado de salarios externos de la UNED.

Esta normativa se trabajará bajo las competencias que le brindan el manual de estructura ocupacional y el manual del puesto de Jefe de Recursos Humanos a esta dependencia. Lo anterior en el tanto, es competencia plena y absoluta de la Oficina de Recursos Humanos establecer y realizar una valoración periódica de los puestos.

En el caso específico de la valoración de los puestos de nivel superior, se atiende en respuesta al acuerdo del Consejo Universitario, comunicado mediante oficio CU.2012.744, de diciembre de 2012; según el cual se le solicita a la Oficina de Recursos Humanos ejecutar lo establecido por el artículo 74 del Estatuto de Personal.

Inicialmente, se presentó el respectivo Manual Ocupacional Profesional, el cual es aprobado por acuerdo del Consejo Universitario, comunicado mediante oficio el CU.2015.106, y validado en el año 2018 por parte de la Oficina de

Recursos Humanos. Se trasladó al señor rector mediante oficio ORH.2018.167, del 18 de abril del 2018, y finalmente, fue remitido al Consejo Universitario el 29 de junio de 2018, mediante oficio ORH.2018.290; en el que la jefatura de Recursos Humanos establece que con la ratificación del Manual de Clases de Puestos y con la incorporación de los nuevos perfiles para jefes y directores, se procede a presentar la propuesta de valoración de puestos por competencias.

El perfil de jefes y directores después de los análisis y consultas respectivas, fue ratificado finalmente en agosto del 2020, con lo que se cuenta con la base necesaria para proceder a la valoración, de las áreas superiores y profesional de la Universidad.

A continuación, se detallan las normas referidas.

Estatuto de Personal de la UNED

ARTÍCULO 53: Revisión del Puesto.

Todo funcionario tendrá derecho a que se revise periódicamente la clasificación y valoración de su puesto y su categoría, según lo establecido en este Estatuto y a que se tome en cuenta el desempeño de sus funciones.

ARTÍCULO 73: Manual Descriptivo de Puestos

Todos los puestos desempeñados por los funcionarios de la UNED, estarán definidos en un Manual Descriptivo de Puestos, en el que se clasificarán las labores. Las clases incluidas en este Manual podrán ser estudiadas, de conformidad con lo que establece el artículo 78 de este Estatuto.

(Modificado por el Consejo Universitario en sesiones: - No. 882, Art. III, inciso 1-B), de 9 de julio 1990; - No. 1228, Art. IV, inciso 4) de 18 de setiembre de 1996).

ARTÍCULO 74: Escala de Salarios

Para la valoración de los puestos se establecerá una escala de salarios por categorías en concordancia con el Manual Descriptivo de Puestos. Para cada categoría de la escala estará definido el correspondiente salario base y el aumento porcentual o paso que se derive en virtud de los reconocimientos a que se hace referencia en el artículo 30. Acorde con lo que establecen los artículos 40 del Convenio de Coordinación de la Educación Superior y 29 de este Estatuto, dicha escala deberá ser revisada cada vez que:

- a) El Gobierno decrete nuevos salarios mínimos o reajustes salariales.
- b) Las demás universidades estatales modifiquen los salarios de sus funcionarios.
- c) Se llegue a un acuerdo con las organizaciones sindicales internas.

En todo caso, la escala se deberá revisar al menos una vez al año, y sus modificaciones estarán a cargo del Consejo Universitario.

ARTÍCULO 76: Definiciones

Para la clasificación de las labores, se definen los siguientes conceptos:

- g) Por valoración, se entenderá la justipreciación que se hace de los deberes y responsabilidades de los puestos con el fin de asignarles una categoría de sueldo.

Ley de fortalecimiento de las finanzas públicas

La Ley 9635, Ley de fortalecimiento de las finanzas públicas, que entró en vigencia el 4 de diciembre del 2018, en el título III artículo 42 indica sobre la remuneración total en la función pública lo siguiente:

Artículo 42- Límite a las remuneraciones totales en la función pública

La remuneración total de aquellos servidores cuya designación sea por elección popular, así

como los jefes, titulares subordinados y cualquier otro funcionario del ámbito institucional de aplicación contemplado en el artículo 26 de la presente ley, no podrá superar por mes el equivalente a veinte salarios base mensual de la categoría más baja de la escala de sueldos de la Administración Pública, salvo lo indicado en el artículo 41 sobre la remuneración del presidente.

METODOLOGÍA

Este trabajo investigativo se realiza bajo un enfoque cualitativo, debido a que sigue una perspectiva interpretativa de la realidad, según lo que demanda el entorno nacional e internacional.

La justificación de la escogencia del enfoque cualitativo se fundamenta en el hecho que este enfoque se ajusta a las necesidades y condiciones propias del entorno y ambiente que rodea al objeto de este estudio.

Todo lo anterior se acompaña con un análisis descriptivo y una revisión bibliográfica, que incluye a los autores más citados y reconocidos en el tema, en los últimos 10 años. Además, se complementa con el criterio experto de la autora, y su participación en diferentes pasantías y la especialización relacionadas con el tema de estudio.

Modelo de valoración por competencia aplicado a la UNED

Los elementos a considerar, según el modelo de valoración basada en los factores tradicionales, se encuentran presentes en el manual descriptivo de clases de puestos, el cual se trabajará inicialmente con base en una escala de 1000 puntos, que se asocian al puesto de máximo puntaje, el cual a su vez se asociaría al de mayor remuneración. Para cada uno se establece el número de grados presentes y así se inicia la formulación de la matriz.

Para que el puntaje no se evidencie, cada uno de los factores por valorar se asociarán a un grado con una letra (de la A a la E). De conformidad con los perfiles de puestos vigentes, se determinará el grado de presencia del factor, a su vez cada grado estará asociado con un puntaje. La sumatoria del puntaje asociado a los grados de cada puesto, serán los que determinen el valor de los puntos que dicho puesto tendrá como base para la valoración del mismo.

Esta propuesta que inicialmente se presenta, con la valoración técnica de la actual Jefatura de Recursos Humanos, permite presentar un escenario potencial de escala salarial, el cual puede ser migrado a un salario globalizado, de conformidad con los estudios en materia salarial comparativos que a la fecha se cuenta, desarrollados en conjunto con las otras universidades públicas.

Para efectos de una mayor validez del modelo y si así se considerara pertinente la misma pueda ser validada, por diferentes actores de la UNED, y mediante una ponderación simple, se podría verificar si los grados asignados en cada puesto son consistentes.

A continuación, se presentan los factores y grados que se proponen aplicar, de conformidad a lo brindado en el curso patrocinado por el Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario (IGLU) y la pasantía de Recursos Humanos realizada en la Pontificia Universidad Católica del Perú (2018); los cuales resultan acordes con lo que se encuentra en la mayoría de teorías de valoración de puestos.

Una vez que se cuente con el puntaje que por los factores determinados se le asignen a cada puesto, para contar con la estructura salarial, solo estaría pendiente proceder a ratificar el valor del punto en la UNED, el cual para efectos de esta propuesta se establece por una ponderación simple, de acuerdo al puesto profesional 1, que es el que por normativa interna, es el que sirve de base para toda la escala profesional de

esta universidad, como se explica detalladamente más adelante.

A este respecto, se respetará la normativa propia de la UNED para efectos de la escala salarial, que según artículo 74 no solo debe estar acorde al manual descriptivo de puestos, sino que además requiere que se cuente con un salario base. Según dictamen del Ministerio de Trabajo de Costa Rica del año 2011, D.N.I-231-2011 establece que el salario de la UNED es un salario compuesto, donde la base salarial a nivel profesional de conformidad con el artículo 90 del Estatuto de Personal, es el asociado al puesto de Profesional 1, que es el que, para efectos del manual descriptivo de clases de puestos, se homologa al profesional Bachiller o Facilitador Universitario en el sector académico.

Es precisamente por esta condición propia de la UNED, que para poder valorar los puntos asignados a cada puesto, se utiliza como base el salario asignado en el índice salarial del segundo semestre del 2018 del profesional 1, de manera que dividiendo ese salario por el número de puntos que según la asignación de los grados, le corresponde al puesto de facilitador, que tiene como requisito legal, el título bachiller universitario, es que se establece como puesto clave para determinar el valor del punto a aplicar, además; es el mismo que corresponde al profesional 1, en la escala salarial profesional administrativa.

Es importante tener presente, que este puesto de facilitador o profesional 1 es el que se ubica en la primera escala de valoración de la estructura salarial de los puestos profesionales y debe hacer el empate, con el último valor de la escala salarial del grupo técnico.

Siendo que el salario base vigente para la categoría profesional universitario 1, según el índice salarial a julio 2018 cuenta con una base salarial de €623.252,00. Es fundamental este puesto pues al aplicarle esta tabla de valoración al mismo, nos genera como resultado 465 puntos, con

el que se procede determinar el valor del punto que se aplica a toda la matriz de valoración.

En este caso tenemos, $\text{€}623.252,00/465 = \text{€}1.340,00$, el resultado corresponde a un valor de $\text{€}1.340,00$, respetando lo establecido en el artículo 90 del Estatuto de Personal, según el cual toda la estructura salarial se basa en el profesional 1 o bachiller.

Habiendo determinado el valor del punto, con la estructura salarial a diciembre 2018, se procede de inmediato a explicar los factores que en el caso de la Universidad Estatal a Distancia, se consideran para llegar a conformar la Matriz de Valoración de Puestos por Competencias, tomando de base la propuesta que el Dr. Hernán Paredes presenta en su curso del Instituto Tecnológico de Santo Domingo en el Módulo Gestión de Compensación Basado en Competencias, el cual se complementa con la experiencia que se comparte con la oficina de Recursos Humanos de la Pontificia Universidad Católica de Perú en el año 2018 (Paredes, 2017).

De esta manera, se presenta como resultado final la propuesta de escala salarial correspondiente al manual descriptivo de clases de puestos para el sector profesional del UNED. Este manual incorpora los perfiles de jefes y directores ratificados por el Consejo Universitario en agosto 2020, para los cuales, los elementos de valoración, desde ese entonces se mantuvieron invariables, en el proceso de aprobación.

Factores de valoración de la propuesta

Las escalas (o factores de valoración) que se estarán aplicando, se definen de conformidad a lo que tradicionalmente se aplica y lo validado en el manual descriptivos de puestos, vigente en la UNED.

En el abordaje de los factores es importante destacar que se incluye el factor de educación, a pesar que este no tiene mayor impacto pues

por norma interna en la UNED, el requisito para ingresar a estos puestos es como mínimo la licenciatura. El factor que mide la supervisión de personal o autoridad, directamente se valora a pesar de que por norma interna del Estatuto Orgánico, se establece como un cargo de autoridad y ya cuenta con una valoración específica, sin embargo se espera que esta que se presente sea la nueva estructura salarial, tendiendo a un salario globalizado, la cual para poder ser variada debería hacerse por reforma estatutaria, por lo que, para los efectos de esta propuesta, dicho plus se mantiene.

Para la selección y definición de los factores, se debe cumplir con 5 características:

1. Totalidad: Los factores deben estar en todos los puestos.
2. Importancia: Los factores deben ser significativos, que les den valor a los puestos.
3. Discriminación: Deben variar en intensidad para los puestos.
4. Objetividad: Deben ser independientes de quien desempeñe el puesto.
5. Diferenciación: Cada uno debe medir algo diferente.

En esta propuesta, se aplicarán cuatro factores independientes, con una casi nula correlación, que colaborará a generar la valoración:

1. Requerimientos para ejercer el rol: valorará los conocimientos y experiencia requerida para el desempeño del puesto. (Educación 100 puntos, Experiencia 150 puntos).
2. Responsabilidad: valorará el impacto en el logro de los objetivos institucionales, por actividades o procesos completos. (Impacto 250 puntos, supervisión 100).
3. Toma de decisiones: valorará la independencia que se cuenta para las mismas; así

como, las consecuencias que un error de una decisión, cuánto le cuesta a la organización. (Independencia 100 puntos, Consecuencia del Error 150 puntos).

4. **Habilidades y destrezas:** hacen referencia a las dos principales competencias que, en los diferentes puestos a analizar, se consideren transversales a la gestión de la UNED. (Orientación al logro 75, Innovación 75).

Operacionalización de los factores de valoración

De acuerdo a lo establecido, se operacionalizan los factores de la siguiente manera:

Requerimientos para ejercer el rol. Valora los elementos del saber y el saber hacer, requeridos para desempeñar un rol en la organización, al tomar como base lo establecido en el manual de clases de puestos y la ubicación del puesto en los macroprocesos.

Educación. Valora los conocimientos académicos necesarios para ejercer con efectividad las responsabilidades de un puesto y alcanzar los resultados previstos. La Educación es adquirida mediante estudios formales.

En el caso de la UNED, este factor es prácticamente invariable, dado que hay para todo el sector profesional un solo requisito, sin embargo, se mantiene como requerimiento para el desempeño de un puesto. La experiencia complementa este factor de habilidad.

Experiencia. Aprecia la experiencia de trabajo necesaria para que un empleado pueda desempeñar el puesto sin dificultad. Involucra el tiempo de entrenamiento obtenido en el desempeño de otros puestos similares que capacitan a una persona. Son habilidades que se adquieren a través de la ejecución de actividades. Este factor se valora en función de los años de experiencia.

Responsabilidad. AValora las responsabilidades del puesto respecto a los resultados que debe lograr, el cuidado y discreción necesarios en el desempeño del puesto para proteger los intereses de la organización. Así como su impacto a nivel de proceso, sub procesos o actividades sobre las cuales la decisión llega a impactar. En el caso de la UNED, la responsabilidad por manejo de personal y valores económicos, están asociadas al puesto de autoridad, que está definido y valorado por Estatuto Orgánico.

Impacto. Efecto directo en materia de resultados, alcance de metas u objetivos.

Nivel de supervisión. Mide la responsabilidad desde el desempeño propio de puesto, como lo es el seguimiento y actuaciones que debe dar a las acciones que generan el equipo que le corresponde supervisar, por el nivel de sus decisiones.

Consecuencias del error. Valora el efecto que la toma errada de una decisión, genera a la administración.

Habilidades y destrezas. Valora las dos principales competencias que indistintamente del puesto que se ejerza, son transversales a la gestión en la UNED:

- Orientación al logro.
- Innovación.

Impacto salarial de la propuesta

Es importante tener presente que esta propuesta, no solo pretende cumplir con lo establecido en el artículo 74 del Estatuto de Personal y que se debió resolver desde el 20 de setiembre del 2012, ante la solicitud (REF. CU-599-2012), suscrita por el Gerente de Área de la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa, Área de Denuncias e Investigaciones; sino que es la base para que la UNED proceda a generar una política salarial de conformidad con lo que desde el 2012, la

jefatura de Recursos Humanos de la universidad ha recomendado.

Sin embargo, la valoración del impacto salarial y la creación de la política que se llegue a determinar, serán objeto de un estudio posterior. Una vez que se cuente con una estructura salarial técnicamente generada, lo más importante será establecer los lineamientos de política salarial, para cada uno de los grupos ocupacionales, buscando que se mantenga a futuro la ubicación salarial, según el percentil en el que se establezca el puesto y armonizando esta política, con la realidad nacional, los límites de salarios mínimos y máximos, así como la tendencia a un salario globalizado competitivo y justo.

En dicha propuesta de política salarial se deberá establecer al menos el percentil a que pretende tender la UNED a largo plazo, también es tema de la política salarial, definir si la administración superior, a saber, Rector, Vicerrectores y Concejales, se mantienen en la escala salarial o se excluyen, teniendo como base los salarios dictados en la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, ley 9635. Se recomienda valorar el tema de salario único, entre otros aspectos de esta política.

En fin, será este tema el que se pretende explicar a continuación, para dejar este como otro punto por seguir en futuras publicaciones. Debemos entender la diferencia entre lo que es una política salarial, la cual se puede aplicar al modificar

TABLA 2
PUNTAJE ASIGNADO POR GRADO ACADÉMICO

Educación Formal	Grados	Puntaje
Bachillerato universitario	A	20
Licenciatura	B	40
Licenciatura o Maestría con especialidad	C	60
Licenciatura y Maestría	D	80
Doctorado	E	100

Fuente: Elaboración propia 2019.

TABLA 3
PUNTAJE ASIGNADO POR EXPERIENCIA

Experiencia	Grados	Puntaje
Menos de 1 año	A	30
Entre 1 año y 1 año, 11 meses	B	60
Entre 2 años y 2 años, 11 meses	C	90
Entre 3 años y 3 años, 11 meses	D	120
Más de 4 años	E	150

Fuente: Elaboración propia 2019.

TABLA 4
PUNTAJE ASIGNADO POR IMPACTO DE DECISIONES

Impacto	Grados	Puntaje
Ejecución de actividad	A	50
Actividad de proceso	B	100
Proceso	C	150
Macroproceso	D	200
General	E	250

Fuente: Elaboración propia 2019.

TABLA 5
PUNTAJE ASIGNADO POR SUPERVISIÓN

Supervisión	Grados	Puntaje
Ejecución de actividad	A	20
Actividad de proceso	B	40
Proceso	C	60
Macroproceso	D	80
General	E	100

Fuente: Elaboración propia 2019.

TABLA 6
PUNTAJE ASIGNADO POR TOMA DE DECISIONES

Independencia	Grados	Puntaje
Técnica sigue directrices generales	A	20
Trabaja sujeto a plan y verifica la norma	B	40
Amplia técnica	C	60
Plena técnica y administrativa	D	80
Total técnica y administrativa	E	100

Fuente: Elaboración propia 2019.

los diferentes componentes del salario y lo que son lineamientos, que orientan las decisiones en materia de política en este tema. En la UNED desde su creación, hasta la fecha, año a año han aplicado políticas salariales; pero, con un gran ausente, los lineamientos para dichas políticas, que deberían haber sido la guía de las decisio-

nes de retribución a los funcionarios de la UNED, con las que se fijara una proyección, que respondiera a lo que se deseaba con esta.

La política de retribución que ha aplicado la UNED en los años 2000, se ha ejecutado mediante una serie de acuerdos, que las organizaciones

TABLA 7
PUNTAJE ASIGNADO POR CONSECUENCIAS DEL ERROR

Consecuencia del error	Grados	Puntaje
Afecta solo la actividad interna	A	30
Trabaja sujeto a plan y verifica la norma	B	60
Afecta a actividades de otros procesos	C	90
Afecta otro proceso y a la institución	D	120
Afectación general a la institución y el país	E	150

Fuente: Elaboración propia 2019.

TABLA 8
PUNTAJE ASIGNADO POR POR ORIENTACIÓN AL LOGRO

Habilidades y destrezas	Grados	Puntaje
Ejecución de actividad	A	15
Actividad de proceso	B	30
Proceso	C	45
Macroproceso	D	60
General	E	75

Fuente: Elaboración propia 2019.

TABLA 9
PUNTAJE ASIGNADO POR INNOVACIÓN

Habilidades y destrezas	Grados	Puntaje
Ejecución de actividad	A	15
Actividad de proceso	B	30
Proceso	C	45
Macroproceso	D	60
General	E	75

Fuente: Elaboración propia 2019.

TABLA 10
MATRIZ DE VALORACIÓN POR COMPETENCIAS PARA PUESTOS DE AUTORIDAD SUPERIOR

N°	Título del Puesto	Habilidad o Formación 250 puntos	Responsabilidad 350 puntos	Toma de decisiones 250 puntos	Habilidades y destrezas 150 puntos	Puntaje Total		Valor del punto	Propuesta de salario			Base salarial real			Mercado					
						Educación	Experiencia		Impacto	Independencia	Consecuencia del error	Orientación al logro	Innovación	SERVICIO CIVIL.	UCR	UNA	TEC	UTN	PROMEDIO	
1	Rector	B	E	E	E	E	940	1340	₡1.259.600,00	₡1.028.244,90	₡1.495.550,00	₡694.514,00	₡741.971,00	₡2.346.859,00	₡1.319.723,50					
2	Vicerector	B	E	D	E	E	870	1340	₡1.165.800,00	₡951.673,47	₡1.309.750,00	₡694.514,00	₡741.971,00	₡2.040.744,00	₡1.196.744,75					
3	Miembro CU	B	C	E	A	E	800	1340	₡1.072.000,00	₡875.102,04		₡694.514,00	₡741.971,00	₡718.242,50						
4	Auditor*	B	E	D	D	E	840	1340	₡1.125.600,00	₡918.857,14	₡1.059.700,00	₡1.284.354,00	₡741.971,00	₡1.847.334,00	₡1.308.540,20					
5	Supervisor Auditoria**	B	C	C	C	D	610	1340	₡817.400,00	₡667.265,31	₡827.950,00			₡827.950,00						
6	Inspector Auditoría Tecnológica***	B	C	C	A	D	570	1340	₡763.800,00	₡623.510,20	₡752.450,00	₡874.106,00	₡999.274,00	₡741.971,00	₡771.777,00					

*DGSC 0405368 678

** DGSC 0404367 619

***DGSC 0404044 595

Fuente: Elaboración propia 2019.

TABLA 11
MATRIZ DE VALORACIÓN POR COMPETENCIAS PARA PUESTOS DEL ÁREA ACADÉMICA

N°	Título del Puesto	Responsabilidad 350 puntos		Toma de decisiones 250 puntos		Habilidades y destrezas 150 puntos		Habilidades y destrezas 150 puntos		Puntaje Total	Valor del punto	Propuesta de salario	Base salarial real	SERVICIO CIVIL	UCR	UNA	TEC	UTN	PROMEDIO	
		Responsabilidad 350 puntos	Toma de decisiones 250 puntos	Habilidades y destrezas 150 puntos	Habilidades y destrezas 150 puntos	Habilidades y destrezas 150 puntos	Habilidades y destrezas 150 puntos													
1	Director (A) Área Académica	D	D	D	D	D	D	D	Innovación	D	860	₡1.152.400,00	₡940.734,69	₡814.250,00	₡694.514,00		₡741.971,00			₡750.245,00
									Orientación al logro	D	740	₡991.600,00	₡809.469,39	₡776.900,00			₡776.900,00			
2	Jefe de Oficina Área Académica	C	E	C	C	D	D	D	Consecuencia del error	E	690	₡924.600,00	₡754.775,51	₡744.350,00	₡694.514,00		₡741.971,00		₡1.009.014,25	₡1.009.014,25
									Independencia	D	650	₡871.000,00	₡711.020,41	₡731.800,00			₡731.800,00			
3	Jefe de Centro o Sede Académica	D	D	C	C	C	C	D	Nivel del Supervisión	C	580	₡777.200,00	₡634.448,98	₡625.850,00	₡694.514,00	₡872.826,00	₡741.971,00			₡733.790,25
									Impacto	C	485	₡649.900,00	₡649.900,00	₡535.800,00	₡694.514,00	₡741.971,00	₡678.546,75			
4	Coordinador Académico Universitario	B	B	C	C	C	D	D	Experiencia	E	485	₡649.900,00	₡649.900,00	₡535.800,00	₡694.514,00	₡741.971,00				₡678.546,75
									Educación	A	485	₡649.900,00	₡649.900,00	₡535.800,00	₡694.514,00	₡741.971,00	₡678.546,75			
5	Tutor	B	B	C	C	C	D	D	Experiencia	E	485	₡649.900,00	₡649.900,00	₡535.800,00	₡694.514,00	₡741.971,00				₡678.546,75
									Educación	A	485	₡649.900,00	₡649.900,00	₡535.800,00	₡694.514,00	₡741.971,00	₡678.546,75			

Fuente: Elaboración propia 2019.

TABLA 12
MATRIZ DE VALORACIÓN POR COMPETENCIAS PARA PUESTOS ADMINISTRATIVOS

N°	Título del Puesto	Habilidad o Formación 250 puntos	Responsabilidad 350 puntos	Toma de decisiones 250 puntos	Habilidades y destrezas 150 puntos	Puntaje Total	Valor del punto	Propuesta de salario						PROMEDIO
								Base salarial real						
		Requisitos para ejercer un Rol 250		Toma de decisiones 250		Habilidades y destrezas 150 puntos		SERVICIO CIVIL	UCR	UNA	TEC	UTN		
1	Director (A) Área Administrativa	E	D	D	D	D	D	1.178.700,00	1.207.359,00	1.330.036,00	741.971,00	1.429.294,00	1.177.472,00	
2	Jefe de Oficina Área Administrativa	E	C	D	D	C	C	961.450,00	953.356,00	999.274,00		1.081.398,00	998.869,50	
3	Coordinador Administrativo Universitario	C	C	D	D	C	C	880.400,00	880.400,00				880.400,00	
4	Profesional Administrativo Universitario	B	C	C	C	C	C	692.000,00	786.882,00	815.902,00	741.971,00	771.777,00	761.706,40	
5	Profesional Universitario A	A	A	C	D	E	D	623.252,00	623.252,00					

*DGSC 0405368 678

**DGSC 0404367 619

***DGSC 0404044 595

Fuente: Elaboración propia 2019.

gremiales y el sindicato UNE-UNED han pactado con el Rector y que posteriormente, el Consejo Universitario ha procedido a ratificar.

La política salarial se ha sustentado básicamente en una serie de reajustes salariales, que permiten a los funcionarios cubrir el aumento en el costo de la vida, es decir, en retribuir a sus colaboradores el porcentaje correspondiente al incremento inflacionario. Es a partir del 2007 y hasta el 2010, que se evidencia un cambio y se ejecutan pequeños aumentos con una mejora de poder adquisitivo.

A partir del 2008, la Oficina de Recursos Humanos procura que la administración establezca técnicamente los lineamientos de política salarial, y propone que la misma sea basada en percentiles. Sin embargo; esta propuesta no se consideró viable y se continuó la toma de decisiones en esta materia con base en la disponibilidad financiera solamente, de manera que se sujeta la política a lo que se puede hacer y no se generan lineamientos de política estructurada de lo que se tiene que hacer, acorde a la norma y a lo que técnicamente corresponde.

Los lineamientos de una política salarial son las directrices que reflejan la filosofía de la organización en lo concerniente a remuneraciones. Desde esta perspectiva, técnicamente se demuestra, que la UNED, desde su normativa, contiene los elementos necesarios para la política salarial, y basados en esta norma, se han generado cambios en los componentes de la estructura salarial.

Sin embargo, en la práctica, la principal deficiencia ha sido que en las negociaciones salariales –instrumento aplicado para la política salarial- el criterio técnico en materia laboral ha sido nulo; no se ha contado con lineamientos establecidos para guiar esta política y han prevalecido los acuerdos con los gremios y el sindicato UNE-UNED, quienes, para tomar decisiones, se han sustentado en el criterio financiero, exclusivamente.

En la UNED se cuenta con tres componentes como parte del salario:

1. El salario por categoría de la escala, el cual se conforma por 31 datos, a saber 30 para categorías administrativas y uno para la profesional, el correspondiente a profesional 1. Desde aquí, se visualiza el incumplimiento de lo establecido en el artículo 74 del Estatuto de Personal que precisamente, se estaría solventando con la aprobación de la presente propuesta, de escala salarial para el sector profesional.
2. El salario base, que es un salario compuesto, que contempla el salario de escala más el porcentaje de la carrera administrativa o profesional. En este punto, podemos ver que se mezclan aspectos de componentes del puesto, con los logros propios del colaborador. El problema es que no todos son por mérito, alguno involucra doblemente el tema de la experiencia y esto evidentemente requiere ser corregido.
3. Los pluses salariales que son básicamente las anualidades, reconocimientos, dedicación exclusiva y cargo de autoridad. Temas para los cuales, de conformidad a las nuevas leyes nacionales, en materia de empleo público se deben valorar, para buscar equidad con el resto del país, pero esto solo en el tanto la escala salarial sea aprobada, para eliminar la inequidad que actualmente tiene la escala a nivel profesional, donde la base salarial de todos es la misma, a pesar de la diferencia comprobada de impacto y de factores que las determinan.

La política salarial genera modificaciones, de cada uno de estos componentes en un momento dado, pero los lineamientos de política salarial, son los que se dictan haciendo respetar la norma, los principios y la técnica que rigen en esta materia, los cuales deben ser establecidos por la instancia técnica, la oficina de Recursos Humanos, pero aprobados por el Consejo Universitario una vez que el Consejo de Rectoría avales

su viabilidad y los haya consensuado con las organizaciones gremiales. Es recomendable que se dicten lineamientos sobre las bases salariales de los puestos y la tendencia de los pluses. Son estos lineamientos los que al estar ausentes generan grandes dificultades a la hora de generar acuerdos salariales; pues si existen inequidades resulta más difícil resolverlas mediante estos acuerdos.

La valoración de puestos aquí presentada analizó y consideró el tema de lineamientos, y encontró que, según el acuerdo salarial tomado en el 2007, El Consejo Universitario acoge, la propuesta emitida por la Comisión de Desarrollo Organizacional de lineamientos de política salarial y, en su momento, la Oficina de Recursos Humanos se pronunció sobre los principios que debía regular esta materia, estos principios se tomaron en cuenta para la definición de los factores que se establecieron para hacer la valoración.

Desde ese momento se indicó¹

En consecuencia, con los anteriores postulados, el desarrollo de la política salarial de la Universidad Estatal a Distancia tiene que definir el pensamiento de la organización, ajustándolo a su filosofía y estrategia, mediante un sistema coherente de normas y principios sobre remuneración, por lo tanto, debe responder al menos a los siguientes postulados:

Uniformidad

No pretender la igualdad salarial entre los trabajadores dentro de la Universidad, ya que tiene que haber diferencias en relación con la prestación que cada uno realice, lo que debe producirse es una homogeneidad salarial entre los trabajadores con la misma categoría, es decir, los trabajadores que estén englobados en un mismo sector y realicen funciones iguales o similares deben ser retribuidos de igual modo.

¹Tomado de documento generado por la Oficina de Recursos Humanos, en el 2006-2007 dirigido a la Comisión de Políticas de Desarrollo Organizacional Administrativo.

Coherencia

Tienden a remunerar al personal de igual manera, porque el fin global de los trabajadores (subjetivamente) es el desarrollo de la Universidad. El centro es la UNED y todos colaboran con un mismo objetivo y para una única organización.

Persistente

Implica una política salarial constante, en la cual no se admiten cambios salvo en el caso de que las circunstancias económicas o del mercado laboral obliguen a realizar variaciones.

Simples

En su apariencia y contenido al alcance de todos.

Equitativas

Los salarios han de distribuirse en relación con las categorías y a los méritos de cada empleado. Para que la distribución sea equitativa, necesariamente ha de ser justa”

De acuerdo con los anteriores principios, la Oficina de Recursos Humanos realiza estudios técnicos que de forma paulatina e integral analizan toda la estructura ocupacional de la UNED. Concretamente, el Consejo de Rectoría aprobó un estudio con un alcance que comprende el sistema de carrera administrativa de las categorías de la 3 y la 20, que ajusta las reclasificaciones y las remuneraciones de los diferentes grupos ocupacionales.

Para el 2007, basado en principios citados y estudios técnicos, se iniciaron los estudios para generar lineamientos y la toma de decisiones en materia salarial, donde el primer paso fue el estudio y recalificación de las categorías administrativas, que pasan de 20 categorías a 30 categorías, con lo que las condiciones salariales para el sector administrativo se mejoran sustancialmente. A la fecha si bien al igual que toda la estructura salarial de la UNED, este sector ocupacional está en los niveles más bajos salarialmente hablando

en relación competitiva con otras universidades, en materia de percentiles en comparación a los datos internos, se encuentran en los percentiles más altos de la estructura salarial de la UNED, por lo que su situación de desventaja salarial es menor que la de las estructuras del sector profesional. Y es hasta el 2018, con el nuevo Manual Descriptivo del Puesto del Sector profesional, que se puede realizar la valoración en los términos antes indicados.

A partir del 2008, se propuso a la administración definir los lineamientos de política salarial basados principalmente en el principio de equidad interna, sin dejar de lado el aspecto de la competitividad externa. En los acuerdos salariales del 2008 y 2009, se ejecutó un aumento salarial real y quedó evidente la necesidad de resolver la situación de los sectores que empezaron a evidenciar problemas de desventaja salarial.

Si bien, la Oficina de Recursos Humanos no participa directamente en las negociaciones salariales, la información que se presenta al Rector, le sirve de base técnica para esta toma de decisiones principalmente este primer estudio que es una prueba documental de lo expresado por la Jefatura de la Oficina.

CONCLUSIONES

Desde el año 2012, ha sido evidente que la UNED requiere establecer una estructura salarial, a nivel profesional, siendo la misma requerida directamente por la propia Contraloría General de la República, con quien las autoridades se comprometieron en cumplir.

Para el año 2019, con la entrada en vigencia de la ley 9635 Ley para el Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, que en materia salarial pretende que se eliminen el exceso de plus, más que ser una amenaza para la estructura salarial de la UNED, se convierte en una oportunidad, el aplicar estructura de valoración de puestos aquí presentada, pues con la misma, no solo se cumple con dife-

renciar las bases salariales, de los distintos puestos profesionales como lo ha solicitado la Contraloría General de la República; sino que nos permite fortalecer dichas bases y bajar los pocos plus existentes. Ello se puede desarrollar, modificando el valor del punto, de forma que se eliminen o disminuya el plus de la anualidad.

Los lineamientos de política salarial de la UNED deben ser definidos, no solo basados en el reconocimiento del costo de la vida, o sea en el reajuste del salario base, sino en sintonía con la norma interna. Es necesario que el establecimiento de bases salariales, acorde a la valoración de cada puesto, pueda eliminar los salarios compuestos que generan confusión y que entrelazan aspectos.

A través de la propuesta presentada, se muestran las bases para contar con una estructura de puestos y salarios que estén acordes en materia de valoración con lo establecido en el artículo 74 del Estatuto de Personal.

La idea es que los lineamientos de la política salarial, no solo deban respetar lo establecido en la normativa interna de la UNED, sino que debe concretar los principios que se deberán guardar, así como establecer el percentil, al que en un periodo racional se deba tender en cada uno de los sectores ocupacionales que conforman la escala salarial de la Universidad.

Para ello, se debe analizar en futuros trabajos la pertinencia de cada uno de los pluses, que genere los estudios de mercado para conocer de la equidad y la competitividad de mercado, que permita tomar decisiones específicas en los puestos que así lo requieran, no dejando de valorar la posibilidad de un salario globalizado, como lo está impulsando la Contraloría General de la República.

Otro aspecto primordial en la ejecución de una política salarial para la UNED que se llegue a desarrollar, con los resultados de esta propuesta, es

que se vele porque en ninguno de los puestos se cuente con salarios mínimos inferiores a los establecidos para el sector público, es decir; lo definido por la Dirección General del Servicio Civil, según se concluye del criterio jurídico O.J.2003-423 analizado en la sesión ordinaria 1680-2003 del Consejo Universitario del 28 de noviembre 2003, artículo IV inciso 6, en el que se define sobre la base del salario mínimo en la UNED.

Por ello, al generar esta propuesta la UNED adquiere un instrumento y una metodología técnica de valoración de puestos por competencia única, que le permitirá avanzar al paso siguiente: generar políticas propias de competitividad y de equidad, de manera que los salarios de cada sector, se mantengan en el nivel competitivo deseado, logrando de esta manera contar con salarios que nos permitan capturar del mercado los candidatos más idóneos para nuestros puestos, pero que a la vez dicha estructura nos permita desarrollarlos y mantenerlos, dentro de nuestra institución, tal y como se promueve en el modelo de gestión de talento humano por competencias.

REFERENCIAS

- Arce Gómez, C. (2003). *Dictamen O.J.2003-423*. Oficina Jurídica. San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Barquero, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. San José: EUNED.
- Berrocal Berrocal, F. (2016). Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo. *Tesis doctoral*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Centro de Planificación y Programación Institucional. (2018). *Universidad Estatal a Distancia*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2019, de Manual Organizacional 2018: https://www.uned.ac.cr/viplan/images/cppi/Manual_Organizacional_UNED-Edici%C3%B3n_2018.pdf
- Centro de Planificación y Programación Institucional. (2019). *Universidad Estatal a Distancia*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2019, de Organigrama Institucional: https://www.uned.ac.cr/viplan/images/cppi/Organigrama_2016_jun.jpg
- Chomsky, N. (1957). *Aspects of Theory of Syntax*. Cambridge: MIT Press.
- Hymes, D. H. (1972). *On Communicative Competence*. En *Pride & Holmes (Eds.), Sociolinguistics*. London: Penguin.
- Jiménez, D. P. (2016). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Levy-Leboyer, C. . (1997). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas y cómo desarrollarlas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Ley 9635: Fortalecimiento de las finanzas públicas. (4 de Diciembre de 2018). *Diario Oficial La Gaceta*. San José, Costa Rica: Imprenta Nacional.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2011). *Resolución N° D.N.I-231-2011*. San José: Dirección Nacional de Inspección.
- Morales J.A y Valencia N.F. (1999). *Salarios: Estrategias y sistema salarial o de compensaciones*. Bogotá: McGRAW-HILL INTERMERICANA S.A.

- OIT. (1999). *El modelo de competencias los sistemas productivos*. Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Paredes, H. (2017). *Valoración de cargos por competencias. Curso especialización gestión de Recursos Humanos modelo por competencias*. Organización Universitaria Interamericana, Santo Domingo, República Dominicana.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competency at work: models for superior performance*. New York: Wiley and Sons.
- Strauss, G. y Sayles, L. (1987). *Personal: Problemas Humanos de la Administración*. Mexico: Prince Hall.
- Universidad Estatal a Distancia. (29 de Noviembre de 1983). *Estatuto de personal*. San José, Costa Rica: Consejo Universitario.
- Universidad Estatal a Distancia. (20 de Octubre de 2000). *Estatuto Orgánico*. San José, Costa Rica: Asamblea Universitaria.
- Universidad Estatal a Distancia. (2014). *Transparencia*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2019, de Lineamientos de política institucional 2015-2019: <https://www.uned.ac.cr/transparencia/images/documentos/LineamientosPoliticalInstitucional2015-2019.pdf>
- Universidad Estatal a Distancia. (2017). *Oficina de Recursos Humanos*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2019, de Manual Descriptivo de Clases de Puestos: <https://www.uned.ac.cr/ejecutiva/images/rechum/MANUAL%20DESCRIPTIVO%20DE%20CLASES%20DE%20PUESTOS%20UNIVERSIDAD%20ESTATAL%20A%20DISTANCIA%20JULIO%202017.pdf>
- Universidad Estatal a Distancia. (16 de Julio de 2019). *Conociendo la UNED*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2019, de Historia y propuesta: <https://www.uned.ac.cr/conociendo-la-uned/historia-y-propuesta>
- Werther, W y Davis K. (1994). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: MacGraw-Hill.