

REPUBLICA DEL ECUADOR  
SECRETARIA GENERAL DEL CONSEJO  
DE SEGURIDAD NACIONAL  
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS  
NACIONALES



XVIII CURSO SUPERIOR DE SEGURIDAD NACIONAL  
Y DESARROLLO

TRABAJO DE INVESTIGACION INDIVIDUAL

DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA ESCALAFONARIO  
PARA EMETEL  
LCDO. LUIS ALBUJA CAMINO

1990 - 1991



# I N D I C E

## INTRODUCCION

CAPITULO I	Pág.
1. Sistema Escalafonario	1
1.1 Definiciones	1
1.2 Características	3
1.2.1 El Factor Humano	3
1.2.2 Democratización de la Gestión Empresarial	5
1.2.3 El Reglamento del Escalafón como elemento integrado	7
1.2.4 El Estímulo Escalafonario: Reconocimiento a las cualidades del individuo	8
1.2.5 El Desarrollo de los Subsistemas de Personal	8
1.2.6 Evaluación del desempeño	9
1.2.7 Comité de Escalafón	9
CAPITULO II	
2. Marco Legal	10
2.1 Políticas de Gobierno	10
2.1.1 Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa	11
2.1.2 Código del Trabajo	14
2.1.3 La Dirección Nacional de Personal	18
2.1.4 Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo "SENDA"	21
2.2 Sistema Escalafonario en la Administración Pública Ecuatoriana	24
2.2.1 Escalafón del Magisterio	26
2.2.2 Carrera Militar y Escalafón de las Fuerzas Armadas	28
2.2.3 Carrera Diplomática y su Escalafón	32
2.2.4 Escalafón para funcionarios y empleados de INECEL	34
CONTINUOS	37

## CAPITULO III

Pág.

3.	Sistema de Remuneraciones en EMETEL	40
3.1	Estructura Salarial	41
3.2	Escala de sueldos básicos	44
3.2.1	Valoración de grados de la Escala de Sueldos Básicos	44
3.2.2	La Revaloración de clases de puestos	44
3.2.3	Los aumentos de sueldos	44
3.2.4	Los factores no contemplados en la valoración	45
3.2.5	Otros componentes de las remuneraciones	45
	Método de alineación o valuación por series	
	- Método de gradación previa o clasificación	
	- Método de comparación de factores	
	- Método de valuación de puestos	
	- Método de puntos	
3.3	Valoración de Puestos	45
3.3.1	Método de Alineación o Valuación por series	45
3.3.2	Método de Gradación previa o Clasificación	47
3.3.3	Método de Comparación de Factores	49
3.3.4	Método de Valuación de Puestos - Método de puntos	51

## CAPITULO IV

4.	Diseño del Sistema Escalafonario para EMETEL	69
4.1	Fundamentos Básicos	69
4.2	Estructura del Sistema	71
4.2.1	Reclutamiento y Selección	71
4.2.2	Clasificación de puestos	74
4.2.3	Capacitación	76
4.2.4	Evaluación del Desempeño	79
4.3	Implementación del Sistema	80
4.3.1	Los organismos del sistema	81
4.3.2	Conformación del Comité de Escalafón	82
4.3.3	Atribuciones de la Dirección de Recursos Humanos	83
4.3.4	Las categorías escalafonarias	84
4.3.5	Incorporación al Escalafón	85

## CAPITULO V

Pág.

5.	Conclusiones y recomendaciones	90
5.1	Conclusiones	90
5.2	Recomendaciones	92

## ANEXOS

1. Grados Militares en Personal de Oficiales de la Fuerza Terrestre
2. Grados Militares en Personal de Tropa
3. Interrelaciones entre los Subsistemas

## BIBLIOGRAFIA

## INTRODUCCION

El presente estudio lo voy a realizar dentro de la Empresa Estatal de Telecomunicaciones EMETEL-ECUADOR.

Ante el problema planteado me voy a permitir diseñar un Sistema Escalafonario e Implantación, para ser aplicado a todo el personal de la empresa, tanto empleados como trabajadores, obreros y servidores en general.

Para su lógica ejecución y fácil comprensión, en este trabajo considero las siguientes partes esenciales: inicia con una breve introducción general sobre diferentes tópicos administrativos, para luego realizar un análisis de conceptos y definiciones de Escalafón, así como características. Luego continuamos con un estudio de las Políticas de Gobierno en lo relacionado a las Instituciones y Aspectos Jurídicos, para seguir con un breve resumen sobre escalas de sueldos, fundamentos básicos y estructura del sistema, para culminar con la implantación de un Sistema Escalafonario para EMETEL-ECUADOR.

Espero que el trabajo realizado permita aclarar ciertas dudas existentes en los funcionarios de EMETEL-ECUADOR, propias del desconocimiento del sistema, y a la vez que sirva de guía para la Dirección de Personal de la organización.

La administración existe desde que el hombre siente la necesidad de ayuda de otro ser humano, que le pueda colaborar en actividades que no puede desarrollar él sólo, dando lugar así a que se apliquen normas, principios y sistemas que le permitan administrar y alcanzar objetivos en forma eficiente. En los países con mayor desarrollo se ha llegado a considerar como una verdadera ciencia.

A partir del año 1963 con las reformas administrativas introducidas en nuestro país y con la expedición de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa se establece la aplicación de la Ciencia

Administrativa para el sector público. La aplicación de esta ley está a cargo de la Dirección Nacional de Personal D.N.P.

Las disposiciones contenidas en esta ley regula lo relacionado con el Servicio Civil Ecuatoriano, que comprende a los ciudadanos que desempeñan funciones públicas remuneradas en dependencias fiscales o en otras instituciones de Derecho Público y en Instituciones de Derecho Privado o Mixto con finalidad social o pública.

La Administración Pública constituye la maquinaria utilizada por el Estado para poder formular planes y programas que puedan ser ejecutados, a través de ella el Estado satisface sus fines y materializa las actividades por él asumidas.

Es importante aclarar que en la Administración Pública, Privada o Mixta, el ser humano es el elemento vital, es la columna vertebral para una buena administración de Recursos Humanos.

Varios tratadistas lo han definido a la Administración Pública como el Gobierno en acción, otros, como el Doctor Rafael Bielsa, la conceptúa "...como la rama de las ciencias sociales que trata de descubrir y explicar la estructura y las actividades de los órganos que, con la autoridad del Poder Político, constituye la maquinaria del Estado y de las Instituciones Públicas..." 217

Para mi criterio la Administración Pública constituye el esfuerzo mancomunado que, respaldado en el poder político, tiene como objetivo primordial la producción de bienes y prestación de servicios que regulan todas las condiciones del medio, en cuanto a los recursos que han de ser utilizados.

Hay que resaltar uno de los aspectos negativos, como aquel relacionado con la utilidad que le han dado varios gobiernos especialmente para satisfacer sus compromisos de campaña, mediante la repartición de puestos públicos y en muchos casos removiendo funcionarios honestos y capaces para reemplazarlas por personas sin experiencia, sin capacidad y faltos de conocimiento. Por otro lado gobiernos que la utilizaron únicamente para satisfacer sus propios intereses, sin

considerar a la mayoría que esperan sean satisfechas sus necesidades.

La importancia de la Administración en el mundo moderno y considerándole al ser humano como el principal elemento para su aplicación se hace indispensable una política de personal con proyecciones y perspectivas en la carrera administrativa.

En esta influirá decisivamente la planificación de los recursos humanos y los tipos de formación que se adopten de acuerdo a las necesidades.

El desarrollo empresarial sea este Público, Privado o Mixto deberá llevarse a cabo en relación con el Desarrollo Nacional, Estrategias, Planes y las reales condiciones del país.

Esto conlleva a considerar la formulación de estrategias de desarrollo y de administración de personal encaminados a reclutar personal con méritos, títulos y cualidades para asegurar la eficiente presentación de servicios.

Por lo tanto el Escalafón es una de las técnicas de personal muy importante, pues su aplicación permite alcanzar los objetivos instituciones de acuerdo con lo planificado, al analizar sistemáticamente los méritos de cada individuo integrante de la empresa.

Las telecomunicaciones constituyen un servicio necesario de utilidad pública y privada y de (responsabilidad del Estado). El ejercicio de esta atribución estará a cargo de la Empresa Estatal de Telecomunicaciones EMETEL-ECUADOR. De acuerdo y de conformidad con la ley de creación, es una entidad con personería jurídica, patrimonio y recursos propios con autonomía administrativa, económica, financiera y operativa, con domicilio principal en la ciudad de Quito.

Por lo tanto, EMETEL-ECUADOR ejercerá sus funciones con los criterios empresariales de eficiencia, efectividad y economía, en función social y pública, propendiendo a cubrir los servicios de telecomunicaciones en el menor tiempo posible y el aprovechamiento pleno de los recursos

naturales, como el espectro de frecuencias radioeléctricas y los satélites geostacionarios.

La Empresa Estatal de Telecomunicaciones EMETEL-ECUADOR, desarrollará un sistema propio de Administración de todo su personal, acorde con la gestión empresarial de telecomunicaciones.

La Empresa así constituida tiene que enfrentar la Administración de Personal, desde el punto de vista patronal, bajo dos regímenes diferentes que son: El de aquellos funcionarios que están sujetos a los que dispone la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa; y el personal que está amparado bajo el Código de Trabajo.

Debido a que es importante mejorar la imagen institucional, lograr un mayor crecimiento y desarrollo, considero importante, abordar el estudio e implementación de un Sistema Tecnificado de Administración de Recursos Humanos, haciendo énfasis especial, en lo que se refiere a las remuneraciones y principalmente a un Sistema Escalafonario que permita establecer y determinar las condiciones que conlleven a realizar transformaciones serias que acorten las diferencias existentes en el sector laboral.

El presente estudio se justifica en razón de lo expuesto y por que su difusión y conocimientos a todos los niveles (Directivos y Trabajadores) permitirá su correcta aplicación y que sirva a la empresa como un verdadero instrumento de gestión.

Un sistema escalafonario propone la tecnificación de todos los Subsistemas de personal como son: ① Selección y Reclutamiento, ② Clasificación, ③ Valoración, ④ Capacitación, ⑤ Promociones, ⑥ Ascensos y ⑦ Evaluación del Desempeño, etc.; a la vez que necesariamente deben establecerse estructuras salariales que racionalicen las inconsistencias remunerativas existentes. Este sistema al aplicarse en EMETEL beneficiaría por igual a Directivos y Operativos, pues constituye un mecanismo de distensión de las relaciones obreros patronales.

Estas dos concepciones han provocado una situación de desigualdad de

DIRECTIVO

condiciones económicas, puesto que mientras los primeros deben sujetarse a los sueldos que la ley determina, la SENDA antes DNP; en cambio los segundos, en base a conquistas sociales determinadas por la contratación colectiva. Esto ha ocasionado que se generen situaciones de desequilibrio en las remuneraciones sin considerar que todos trabajan para la misma empresa.

Sin embargo por las razones expuestas considero factible modificar esta situación mediante el incentivo y la motivación que se derivan de la implementación de una correcta Administración de Recursos Humanos que implanten un serio sistema de carrera administrativa y los adecuados subsistemas de remuneraciones entre los que cuenta un tecnificado ordenamiento ESCALAFONARIO.

## CAPITULO I

### 1. SISTEMA ESCALAFONARIO

#### 1.1. DEFINICIONES

"Es un instrumento de la Administración de Personal y un Subsistema de Carrera Administrativa, que permite establecer categorías y niveles de remuneraciones orientado a proporcionar condiciones que garanticen el desarrollo personal y laboral del empleado, coadyuvando el logro de la eficiencia y eficacia del servidor público". 1.

"Es un supra-sistema que permite el desarrollo de los Recursos Humanos al servicio del bien común, a través de la intervención del reconocimiento a sus capacidades, destrezas, habilidades, méritos que en el desempeño de sus funciones cumplen". 2.

"Permite regular las remuneraciones con miras a reconocer los méritos individuales de cada uno de los servidores que laboran en la empresa, estableciendo normas, procedimientos que permitan ubicarlo a cada uno en la categoría que le corresponda". 3.

"Un Sistema Escalafonario es aquel que promueve el eficiente desempeño de los trabajadores, así como su preparación para el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad, creando incentivos promocionales

- 
1. Administración de Personal y Carrera Administrativa en América Latina "OVIEDO NELSON Y RODRIGUEZ P. CARLOS (DNP-ALAP-CLAD-ILDIS-ECUADOR)
  2. Administración de Personal y Carrera Administrativa en América Latina "OVIEDO NELSON-RODRIGUEZ P. CARLOS (DNP-ALAP-CLAD-ILDIS-ECUADOR)
  3. Administración de Recursos Humanos para sindicalización del IETEL GARZON SALAZAR FRANCISCO (VI JORNADA ANDINAS DE TELECOMUNICACIONES)

para una mayor productividad y un adecuado servicio público". 4.

"Escalafón es un sistema de administración de personal, que integra en si a todos los subsistemas de personal y estimula la generación de iniciativas y creatividad. También dinamiza la normalidad horizontal a través de las categorías escalafonarias. En definitiva busca mejorar la capacidad individual y organizacional en el desarrollo de las actividades". 5.

"El Escalafón es un sistema de remuneraciones para los servidores, se basa en los resultados del proceso de análisis y evaluación de puestos; y en la calificación individual de la experiencia, preparación académica, capacitación y evaluación del desempeño, estableciendo categorías escalafonarias ascendentes, con el objetivo de promover el desarrollo de la carrera administrativa". 6.

"El Escalafón es un sistema que se sustenta en bases técnicas de Administración de Recursos Humanos, a saber: reclutamiento y selección, clasificación, valoración, capacitación y evaluación. El Comité de Escalafón de la Empresa se encargará de vigilar el correcto funcionamiento de estos subsistemas mencionados". 7.

El sistema Escalafonario es un sistema técnico de Administración de Personal que busca que la igualdad y la justicia orienten al desarrollo del Recurso Humano, reconociendo los méritos de sus servidores como fundamental para lograr la superación individual e institucional". 8.

---

4. Programa para mejorar la Administración de Personal al servicio de la Secretaría de Comercio 1979-1980 PROGRAMA SISTEMA ESCALAFONARIO (MEXICO).

5. Sistema Alternativo de Administración de Recursos Humanos en el Sector Público Ecuatoriano PEÑAFIEL ACOSTA PATRICIO

6. Sistema Integrado de Administracio de Recursos Humanos (Banco Central del Ecuador).

7. El Escalafón (BANCO NACIONAL DE FOMENTO PICHINCHA)

8. El Escalafón es para todos (BCO. ECUATORIANO DE LA VIVIENDA)

"De los criterios emitidos anteriormente se puede concluir que el Sistema Escalonario es un sistema técnico que permite racionalizar, reforzar y actualizar los procedimientos administrativos que sirven para reponde a las exigencias del hombre frente a la empresa, estimulandole a fijar su trayectoria profesional, en base a sus capacidades individuales en el desarrollo de sus actividades".

Existen tantos conceptos como tratadistas dedicados al estudio de Administración de Recursos Humanos, pero muchos de ellos no cubren todos los aspectos ya que por tratarse de una materia muy amplia, muchos no satisfacen todos los criterios restando así importancia.

Sin embargo las concepciones a pesar de ser diferentes en su forma, en el fondo todos los conceptos emitidos tienen características afines y que son:

- Un propósito, un objetivo
- Un sistema, un método a seguirse en el logro de este propósito.

Todos los autores citados coinciden al manifestar que el SISTEMA ESCALAFONARIO es el resultado de una acción conjunta de los hombres que a fin de lograr un propósito recurren a demostrar sus capacidades, habilidades, destrezas, méritos, iniciativas, creatividad en el desempeño de sus funciones.

### 1.2 CARACTERISTICAS

El sistema escalafonario se basa en las siguientes características específicas:

#### 1.2.1 El Factor Humano

*Democracia en la gestión  
Ejecutiva*

Es importante aclarar que en la Administración Pública, privada o mixta, el ser humano es parte fundamental de cualquier organización, ya que el personal cuando está capacitado,

*Reglamento del Escalonario  
Ejecutivo  
- Desarrollo de la carrera profesional  
- Cooperación*

preparado y motivado logra superar cualquier deficiencia que se presenta en el manejo de los otros recursos; por el contrario, cuando es deficiente, no puede alcanzar con certeza ni eficiencia aceptables los logros y acciones que se presentan bajo situaciones idóneas de recursos de organización, financieros, materiales, de información, tecnológicos y de apoyo político.

El desempeño eficiente y eficaz del personal requiere de la convergencia de varios factores: experiencia, motivación, capacitación permanente, etc., que garantice una labor de dirección acertada.

A pesar de la gran importancia que tiene el ser humano como propulsor y partícipe del cambio social y la atención en el desarrollo sistemático de los recursos humanos destinados al servicio público es reciente.

La Administración de Personal tiene como objetivo principal suministrar y perfeccionar el Recurso Humano "capaz de provocar los cambios y modificaciones que el desarrollo implica y la sociedad exige". 9.

El Recurso Humano constituye el patrimonio fundamental de cualquier pueblo, es el elemento principal de una empresa, sea pública o privada y su éxito o fracaso en la gestión dependen de la utilización efectiva de este recurso.

Los planes y proyectos si dejan de tomar en cuenta o no consideran lo suficiente al factor humano de la empresa, a mediano o largo plazo no podrán alcanzar sus objetivos, aunque todos los demás factores sean cuidadosamente trazados.

El ser humano por su propia naturaleza, se ubica como un ser que durante su proceso vital capaz de desarrollarse hasta límites imposibles de determinar.

El ser humano como un elemento gravitante dentro de la gestión empresarial, significa asumir la responsabilidad de lograr límites muy altos de eficacia, eficiencia y efectividad; es convertir la gran tarea del desarrollo nacional, es fortalecer el más sensible y sublime de los recursos.

La organización de la Administración Moderna considera al recurso humano, en sus ámbitos de comportamiento y motivación, como el eje principal sobre el cual gira el desenvolvimiento institucional, y él será el elemento central del estudio.

### 1.2.2. Democratización de la Gestión Empresarial

Al hablar de Democracia no necesariamente es un término político, sino que su concepto abarca toda la actividad en la que hay participación humana, por lo tanto para que exista Democracia debe existir igualdad, libertad, no sólo en las acciones sino también en la toma de decisiones.

La Democracia, es un sistema en el sentido de que intervienen multiplicidad de elementos que actúan casi simultáneamente y en forma interdependiente e interrelacionada, dentro del cual, respetando la discusión se llega a una elección final que persigue alcanzar determinados objetivos.

Por otro lado, si a la Burocracia lo concebimos como una organización en la que básicamente las relaciones se establecen de manera piramidal, llegamos a la conclusión de que las organizaciones burocráticas dentro de su esquema de funcionamiento no ha incorporado para sí, o no quieren hacerlo, la posibilidad de que las decisiones se las tome democráticamente.

Planteamientos de esta naturaleza conducen a la afirmación de que burocracia y democracia son incompatibles entre sí. Al respecto Alejandro Nieto, citando a Blau señala que: "Los procesos democráticos se hallan particularmente amenazados por la lenta burocratización en aquellas organizaciones que tienen el doble propósito de decidir sobre

objetivos comunes y de llevar a cabo las decisiones". 10.

"En la práctica las Burocracias son causas de profundas desigualdades puesto que permiten una mayor influencia, sobre la sociedad en general y sobre el gobierno en particular, de determinados individuos, aquellos que controlan los mecanismos burocráticos en detrimento del resto de la población". 11.

En resumen, se puede manifestar que burocracia no se contrapone a democracia, siempre y cuando, entre otras cosas se den las siguientes condiciones para lograr una democratización en la gestión empresarial.

1.2.2.1. La burocracia debe, siempre en forma permanente tratar de cumplir mejor su rol, sea cual fuere su puesto y el ámbito que lo compete.

1.2.2.2. Es necesario incentivar el diálogo mediante el diseño e implementación de mecanismos que posibiliten una comunicación franca y abierta en todos los sentidos.

1.2.2.3. Desarrollar la Democracia mediante la convicción y firme voluntad del político en favor del cambio, en vista de lograr eficiencia en los procesos internos.

1.2.2.4. El burócrata debe generar un compromiso para con la Democracia, ya que ésta posibilita el mantenimiento de la libertad y la prospección de los pueblos.

En definitiva, la burocracia debe estar comprometida con el establecimiento de regímenes democráticos porque, como persona, el burócrata tiene una exigencia irrenunciable que es la libertad, como miembro de la sociedad, tiene que exigir la satisfacción de sus derechos y necesidades.

---

10. RODRIGUEZ PEÑAHERRERA Carlos op. CI. Pág. 835

11. RODRIGUEZ PEÑAHERRERA CARLOS op. CI. Pág. 835

### 1.2.3 El Reglamento del Escalafón: Como elemento integrador

El reglamento de escalafón regulará el régimen de escalafón que determine las normas y procedimientos conducentes a la selección, nombramiento, remoción, remuneración y administración a las que deben sujetarse los funcionarios y empleados de EMETEL-ECUADOR.

El Reglamento de Escalafón pretende llevar a la categoría de norma jurídica los procedimientos para efectuar los ascensos y promociones de los empleados y trabajadores de base.

La clasificación de puestos establece con precisión las funciones y requerimientos de cada uno, y es posible que, mediante la capacitación correspondiente, los trabajadores sean aptos para desempeñar puestos superiores, ya sea de la misma rama o incluso de ramas y grupos distintos. Por ello el Reglamento de Escalafón permite al trabajador la posibilidad de ascender de los puestos de menor categoría hasta los más altos dentro de la estructura ocupacional con independencia de grupos y ramas, sin detrimento de la posibilidad de obtener incrementos periódicos de sueldo con base en la calificación del desempeño eficiente del puesto que tenga asignado, mediante los procedimientos establecidos.

En igual forma el reglamento establece un sistema general de evaluación periódica de los factores escalafonarios que permita mantener permanentemente calificados a los empleados, llevando de esta manera a la práctica la recomendación de hacer expedita la cobertura de las vacantes existentes en la empresa.

La promoción escalafonaria descansa fundamentalmente en el desempeño eficiente de las labores, ya que el reglamento solo considera la antigüedad para fines de desempate entre los elegidos, y establece un procedimiento paralelo de incrementos periódicos de sueldos con base a este concepto.

El Reglamento de Escalafón en igual forma regula otros aspectos importantes relacionados con la Administración como: Asistencia, disciplina, etc.

1.2.4 El estímulo Escalafonario: Reconocimiento a las cualidades del individuo

Esta característica se basa en el reconocimiento a la Educación, Capacitación, Experiencia, Docencia Universitaria, Escritura de Libros, Dirigencias Laborales o Gremiales, Cursos Recibidos y Buen Desempeño en el Trabajo.

1.2.5 El desarrollo de los Subsistemas de Personal

El Sistema de Escalafón se sustenta en las bases técnicas que forman parte del Sistema Integrado de Administración de Recursos Humanos; tales como: Reclutamiento y Selección, Clasificación de Puestos, Valoración de Puestos, Capacitación y Evaluación del Desempeño.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Tiene como objetivo fundamental escoger el elemento humano más idóneo para ocupar un determinado cargo en base a méritos individuales sin presiones ni palanqueos.

CLASIFICACION DE PUESTOS

Permite definir las actividades principales y requisitos de cada uno de los puestos que conforman la organización y agruparlos estableciendo las carreras para la cual los empleados puedan ascender en concordancia con su preparación y esfuerzo.

VALORACION DE PUESTOS:

Es la forma justa y técnica de establecer una escala de remuneraciones para las diferentes clases de puestos, en consideración a los factores que inciden en las tareas asignadas a cada una de ellas.

## CAPACITACION

Es un proceso sistemático y permanente de adquisición o actualización de conocimientos, cambio de actitudes y comportamiento de los servidores, tendiente a llevar los niveles de eficacia y eficiencia en el desempeño de las funciones.

Todo proceso de desarrollo "...requiere de un factor primordial que es la participación.

Si no existe voluntad o capacidad para el cambio y no se participa de él, es imposible generar una transformación,... una forma de lograrlo es a través de la capacitación". 12.

### 1.2.6. Evaluación del desempeño

Es importante, porque mide el cumplimiento en el trabajo, premia los resultados positivos y sirve para corregir errores, mejorar procedimientos, asignar las funciones correctamente, detectar problemas y sugerir soluciones. También nos permite detectar deficiencias en el desempeño de los puestos para enmendarles, identifica los méritos para estimularlos, implementa cambios, motiva a los empleados y desarrolla su potencialidad.

### 1.2.7 El Comité de Escalafón

El Comité de Escalafón funciona como un organismo asesor de la Gerencia General en asuntos relacionados con la Administración de Personal y como ejecutar asuntos relativos a escalafón.

Sus principales funciones son: revisar los métodos, normas, procedimientos, valorar puestos de jefatura, establecer el número de categorías para cada uno de los grupos ocupacionales; diseñar la estructura de las escalas de sueldos básicos; aprobar la ubicación escalafonaria de los funcionarios y empleados, absolver en primera y última instancia las reclamaciones que puedan presentar los empleados como consecuencia de la aplicación del escalafón.

---

12. RODRIGUEZ P. Carlos, TOMADO DEL TEMA EXPUESTO EN EL SIMPOSIO "La capacitación de los servidores públicos y el desarrollo nacional. Nov. 1978"

## CAPITULO I I

### 2. MARCO LEGAL

#### 2.1. POLITICAS DE GOBIERNO

Las Políticas de gobierno están constituidas por el conjunto de orientaciones, lineamientos que permiten al gobierno, en aspectos relacionados con personal, enmarcar el accionar del Sistema de Administración y Desarrollo de los Recursos Humanos, dentro de las premisas establecidas. Sin embargo de su importancia, en muchas ocasiones son escasas las políticas que en materia de personal dictan los gobiernos, ya que estas generalmente aparecen en situaciones emergentes o coyunturales; la carencia de políticas origina dispersión de esfuerzos y alteraciones en el sistema, puesto que éste queda a merced de las decisiones de los ejecutivos en función de sus conveniencias y sin considerar ni respetar los aspectos técnicos y jurídicos de la Administración de Personal vigente.

El Recurso Humano que está al servicio de la Administración Pública es considerado como elemento fundamental dentro del proceso de desarrollo de las Instituciones, en particular y del país en general, en consecuencia, fue necesario establecer sistemas que busquen elevar el nivel de eficiencia y evaluar su desempeño en el cumplimiento de las funciones a él asignadas, no sólo como un medio para buscar el efficientismo, sino fundamentalmente considerando al ser humano como el recurso más importante de toda organización y hacia quien deberían converger todos los programas de fortalecimiento y desarrollo.

En consecuencia el sistema de administración de personal bajo el ámbito de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, sentó las bases para la racionalidad en el manejo de los Recursos Humanos al servicio del Estado.

En el aspecto jurídico podemos decir que es el conjunto de disposiciones legales constantes en la Constitución Política del Estado, la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Ley de Remuneraciones y sus respectivos Reglamentos, Código de Trabajo,

Dirección Nacional de Personal y demás leyes conexas, las mismas que hacen referencia a la Administración de Personal.

En cuanto a las Instituciones podemos conceptualizarlas como aquellas que son creadas por ley para cumplir con funciones y objetivos determinados, tendientes a la prestación de servicios, en beneficio de la Sociedad.

### 2.1.1 Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa

ORIGENES.- Dentro de la Historia de nuestro país y hasta aproximadamente cuatro décadas prácticamente no se expidieron leyes que regulen la relación laboral entre el Estado-Servidor Público, esta relación se regulaba más bien por cuestiones de costumbre y a base de posiciones de los gobernantes de turno.

En la Ley Orgánica de Hacienda, expedida en 1863, se incluyeron disposiciones para todos los empleados que manejaban intereses fiscales, tales como la de otorgar fianza, la posesión de nombramientos, la forma de calificar la idoneidad mediante pruebas de caligrafía y aritmética, prohibición de nepotismo y de gozar de dos rentas del Tesoro Nacional.

En 1938 se expide una nueva Ley Orgánica de Hacienda, que contenía ciertas reformas y ampliaciones a las disposiciones de 1863.

Sobre el otorgamiento de fianza o caución se establecía, quienes debían rendirla y las clases de sanciones; se determinó una escala de remuneraciones y se incorporó normas sobre licencias con o sin sueldo, vacaciones, y, se incluyó la multa.

El primer esfuerzo para contar con un instrumento jurídico que norme la relación Estado-Servidor Público fue el referente al Proyecto de Ley de Carrera Administrativa, sometido al Congreso Nacional por el señor Galo Plaza Lasso, en 1949. Este Proyecto incluía disposiciones sobre garantías, derechos y atribuciones de los servidores del Estado. En octubre de 1951 la Comisión de la Honorable Cámara de Diputados aprueba este Proyecto y el 22 de mayo de 1952 se expide la Ley de

Carrera Administrativa como Decreto Ley de Emergencia, pero lamentablemente fue derogada por el Congreso Nacional.

Para octubre de 1959 bajo la Presidencia del Dr. Camilo Ponce Enríquez, se expidió lo que podemos llamar como la Segunda Ley de Carrera Administrativa, que lamentablemente no fue puesta en vigencia.

La Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa vigente fue promulgada el 6 de marzo de 1964, a la que se han incorporado reformas y nuevas disposiciones, siendo publicada la Codificación de esta Ley en el R.O. No. 574 del 25 de abril de 1978.

ESTRUCTURACION.- La Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa se encuentra estructurada con los siguientes títulos:

- Título I : Del Servicio Civil
  - Disposiciones Generales
  
- Título II : De los Servicios Públicos
  - Del Ingreso al Servicio Civil
  - De los Nombramientos
  - De las Inhabilidades y Prohibiciones
  - De los Sueldos
  - De los Viáticos, Dietas y Movilizaciones
  - De las Licencias
  - De los Deberes, Derechos y Prohibiciones
  - Del Régimen Disciplinario
  - De los Organismos de la Administración de Personal
    - = De la Dirección Nacional de Personal
    - = De la Junta de Reclamaciones
    - = De las Oficinas Departamentales de Personal
  - De la Clasificación
  - Del Régimen de Remuneraciones
  - De la Calificación de Servicios

- Título III : De la Carrera Administrativa
  - Disposiciones Generales
  - Del Ingreso a la Carrera Administrativa
  - De la Selección de Personal
  - De los Ascensos y Traslados
  - Del Adiestramiento
  - De las Garantías de los Servidores de Carrera
  - Del ejercicio de las acciones que establece la Ley.
  - De las Prescripciones
  - De las Disposiciones Finales
  
- Disposiciones Transitorias
  
- Disposiciones vigentes relacionadas con la Asociación de Trabajadores.

AMBITO DE APLICACION.- Las disposiciones contenidas en la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa regulan lo relacionado con el Servicio Civil Ecuatoriano, que comprenden a los ciudadanos que desempeñan funciones públicas remuneradas en dependencias fiscales o en otras instituciones de Derecho Público y en instituciones de Derecho Privado con finalidad social o pública.

DEFINICION DEL SERVIDOR PUBLICO.-

El art. 2 de la Ley define como Servidor Público a "...Todo ciudadano ecuatoriano legalmente nombrado para prestar servicios remunerados en las instituciones a que se refiere el inciso primero de este artículo .....

---

13. Ley de SS. y CA. - ob.cit, pág. 6

### 2.1.2 Código de Trabajo.-

ORIGENES.- Varios aspectos de orden económico, social y político así como las sucesivas exigencias de la clase laboral en la búsqueda de Leyes que amparen su actividad, constituyeron los fundamentos para la estructuración del Derecho Laboral Ecuatoriano que dio como resultado la expedición del Código de Trabajo. Al respecto efectuaré una reseña histórica de sus orígenes.

#### Primeras Leyes Obreras.-

Luego del primer Congreso Obrero Ecuatoriano, celebrado en 1909 a 1913, la clase trabajadora presiona a las autoridades para la expedición de Leyes, inclusive recurriendo a la huelga. Frente a tales presiones el Presidente Baquerizo Moreno, el 11 de septiembre de 1916 sanciona la primera ley obrera.

Al conformarse la Confederación Obrera Ecuatoriana, en su constitución se determinaba como obligación primordial, luchar por la consecución de varias leyes, como la de accidentes de trabajo, ley que sería sancionada por José Luis Tamayo, Presidente de la República. Esto sucedía el 22 de septiembre de 1921.

Esta segunda ley obrera contenía normas sobre indemnizaciones pecuniarias a favor del obrero o jornalero, por accidentes de trabajo, y regulaba las indemnizaciones en los casos de incapacidad total o parcial o de muerte del Trabajador.

#### Legislación social Juliana.-

Al suscitarse la revolución del 9 de julio de 1925 se producen varias transformaciones políticas, económicas y sociales, que dieron como resultado cambios beneficiosos en materia laboral. Así tenemos que el 13 de julio de 1926, la Junta de Gobierno Provisional crea el Ministerio de Previsión Social y Trabajo, responsabilizándole de atender los problemas sociales y del trabajo; y el Dr. Isidro Ayora, Presidente de la Junta Provisional de Gobierno, expide varios decretos

y leyes, conocidos como la Legislación Social Juliana.

#### PRONULGACION DEL CODIGO DE TRABAJO. -

Después de la Legislación Social Juliana se dictan varios decretos, reformando algunas leyes como las de desahucio, contrato individual de trabajo, y, se expiden nuevas, como la Orgánica del Trabajo, el 21 de febrero de 1936; de Protección de Sueldos y Salarios, el 11 de enero de 1938.

Para el año 1938 existían varias leyes aisladas, en materia laboral, pero lamentablemente no estaban integradas en un solo cuerpo legal.

El 5 de agosto de 1938, el Jefe Supremo de la República, General Alberto Enríquez Gallo, expide el Código de Trabajo, el mismo que fue aprobado y considerado por los trabajadores reunidos en el Tercer Congreso Obrero Ecuatoriano, realizado en Ambato el 1ero. de mayo de 1938.

El Código de Trabajo fue aprobado por la Asamblea Constituyente de 1938 y promulgado en los Registros Oficiales Nos. 78 al 81 del 14 al 17 de noviembre de 1938.

El Código de Trabajo expedido, recogía las principales disposiciones constantes en la Legislación Social Juliana e incorporaba varias concepciones nuevas, fruto de experiencias nacionales y de la influencia de corrientes del derecho laboral imperantes en otros países.

La base de los preceptos fundamentales establecidos en las Constituciones Políticas de la República y en los Convenios Internacionales que, en materia laboral, ha suscrito y ratificado el Estado Ecuatoriano.

#### ESTRUCTURA DEL CODIGO DE TRABAJO VIGENTE. -

El Código de Trabajo se encuentra estructurado con los siguientes títulos.

- Título Preliminar : Disposiciones Fundamentales

- Título I : Del Contrato Individual de Trabajo

- De la Naturaleza y Especies
- De la capacidad de controlar
- De los efectos del Contrato de Trabajo
- De las obligaciones del Empleador y del Trabajador
- De la duración máxima de la jornada de Trabajo, de los descansos obligatorios y de las vacaciones.
- De los salarios, de los sueldos, de las Utilidades y de las Bonificaciones y Remuneraciones Adicionales.
- Del trabajo de mujeres y menores
- De los aprendices
- De la terminación del Contrato de Trabajo
- Del desahucio y del despido
- Del Fondo de Reserva, de su disponibilidad y de la jubilación

- Título II : Del Contrato Colectivo del Trabajo

- De su naturaleza, forma y efectos
- De la Revisión, de la terminación y del incumplimiento del Contrato Colectivo.
- Del Contrato Colectivo obligatorio

- Título III : De las Modalidades de Trabajo

- Del servicio doméstico
- Del trabajo a domicilio
- De los artesanos
- De los empleados privados
- De los agentes de Comercio y Corredores
- Trabajo de Empresas de Transporte y Seguros.
- Del trabajo agrícola.

- Título IV : De los Riesgos de Trabajo
  - Determinación de los riesgos y de la responsabilidad del Empleador
  - De los accidentes
  - De las enfermedades profesionales
  - De las indemnizaciones
  - De la Prevención de riesgos, de las medidas de seguridad e higiene de los puestos de auxilio y de la disminución de la capacidad para el trabajo.
  
- Título V : De las Asociaciones de Trabajadores y de los Conflictos Colectivos
  - De las Asociaciones de Trabajadores
  - Del Comité de empresa
  - De los Conflictos Colectivos
  - De las Huelgas
  - Del Paro
  
- Título VI : Organización, competencia y Procedimiento
  - De los Organismos y de las Autoridades
  - De la Administración de Justicia
  - De la Competencia y del Procedimiento.
  
- Título VII : De las Sanciones
  
- Título VIII: De la Prescripción.

DISPOSICIONES VIGENTES.- Relacionadas con la Asociación de Trabajadores.

Es necesario anotar los aspectos referentes al derecho de Asociación, Sindicalización, Contratación Colectiva, Derecho de Huelga y otras que se establecen en el Código de Trabajo, considerando que de acuerdo con el art. 125 de la Constitución, algunos trabajadores del Sector

Público se hallan sujetos a este régimen.

#### AMBITO DE APLICACION. -

Las disposiciones constantes en el Código de Trabajo regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y son aplicables a las diferentes clases y condiciones de trabajo.

#### DEFINICION DEL TRABAJADOR. -

En el Artículo correspondiente se conceptúa al trabajador como "...La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado y obrero.....14.

En este concepto de Trabajador se utiliza los vocablos empleados y obreros, produciendo confusión entre los dos términos, ya que en ninguna parte se determina claramente el concepto de empleado y obrero.

#### 2.1.3 La Dirección Nacional de Personal.-

Es el órgano responsable de la concepción, instrumentación, implantación y dirección del sistema de Administración de Personal y Desarrollo de los Recursos Humanos a nivel nacional; para lo cual lleva a cabo programas de asesoramiento, coordinación interinstitucional, y capacitación de quienes tienen bajo su responsabilidad la operatividad del mismo.

Para darle al Sector Público del País una Administración de Recursos Humanos consistente y justa se crea la Oficina Nacional de Personal el 19 de agosto de 1963, la misma que formaba parte de la estructura

---

14. Corporación de Estudios y Publicaciones. op. cit., Pág. 106

orgánica de lo que fuera la Secretaría Técnica de la Administración y sus principales funciones se orientaban al establecimiento de una estructura ocupacional coherente que facilitara el establecimiento de escalas salariales justas, bajo el principio de que a igual trabajo debe corresponder igual salario y ésto se lograría mediante el sistema de Clasificación y Valoración de Puestos; también debía garantizar el ingreso de personal idóneo, para lo cual prevee el Sistema de Reclutamiento y Selección.

La Oficina Nacional de Personal tomó como base para sus acciones, lo estipulado por la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa promulgado el 6 de marzo de 1964.

Con Decreto No. 125 del 22 de abril de 1966, se suprime la Secretaría Técnica, pero se mantiene la Dirección Nacional de Personal como parte integrante de la Secretaría General de la Administración Pública, sus principales funciones se relacionaron con clasificación y valoración de puestos, y, reclutamiento y selección de personal.

El 16 de julio de 1974 (R.O. No. 602) se incorpora a la Oficina de Organización y Métodos a la estructura orgánico-funcional de la Dirección Nacional de Personal, desde ese entonces la finalidad institucional se ha orientado a desarrollar los Recursos Humanos y Organizacionales del Sector Público Ecuatoriano.

En el año de 1979 se establece el Departamento de Evaluación y Seguimiento de Personal que tiene como responsabilidad medir el grado de eficiencia de los servidores públicos en vista al cumplimiento de políticas orientadas a garantizar la estabilidad de los funcionarios capaces y de poner en vigencia en forma progresiva un verdadero sistema de Carrera Administrativa.

Por último, el 10 de abril de 1985 en el Registro Oficial No. 162, se publica el Decreto No. 646 que contiene el nuevo Reglamento a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, codificada en abril de 1978.

FINALIDADES DE LA DIRECCION NACIONAL DE PERSONAL. -

- Velar por el cumplimiento de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y sus Reglamentos
- Planificar, ejecutar y controlar la Administración de Personal del Servicio Civil.
- Diseñar e implementar un Sistema de Administración y Desarrollo de Personal, acorde con las demandas y características del Sector Público en función del desarrollo individual o institucional.

FUNCIONES PRINCIPALES DE LA DIRECCION NACIONAL DE PERSONAL. -

- Formular y establecer normas, políticas y estrategias para la Administración y desarrollo de los Recursos Humanos del Sector Público.
- Asesorar a las Instituciones Públicas en materia de administración de recursos humanos y organización y métodos.
- Mantener y proporcionar información actualizada sobre los recursos humanos del sector público.
- Cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos de la Administración de recursos humanos del sector público.
- Dirigir y supervisar el funcionamiento de las unidades de recursos humanos de las instituciones públicas.
- Proponer reformas al régimen legal de personal vigente, a nuevas leyes relacionadas con la administración de los recursos humanos del sector público.

ESTRUCTURA ORGANICA. -

La Dirección nacional de Personal para el cumplimiento de sus funciones cuenta con los siguientes niveles administrativos:

1. Nivel ejecutivo
2. Nivel Asesor
3. Nivel de Apoyo
4. Nivel Operacional; y,
5. Delegaciones Provinciales.

1. NIVEL EJECUTIVO : Está integrado por:
  - La Dirección Nacional de Personal, y,
  - La Subdirección Nacional de Personal
  
2. NIVEL ASESOR: Lo integran
  - Comunicación social y Relaciones Públicas, y,
  - Asesoría Jurídica
  
3. NIVEL DE APOYO: Integrado por:
  - La División de Investigación
  - La División Administrativa y Financiera
  - La Secretaría General
  
4. NIVEL OPERACIONAL : Está integrado por:
  - La División de Organización y Métodos
  - La División de Clasificación y Remuneraciones
  - La División de Reclutamiento y Selección
  - La División de Capacitación
  - La División de Registro y Control

2.1.4 Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo  
"SENDA".-

Fue creada mediante Ley No. 16 de 14 de febrero de 1989, promulgada en el Registro Oficial No. 143 de 7 de marzo de 1989.

Para su organización cuenta con los Recursos Presupuestados de la Inspectoría General de la Nación, la Dirección Nacional de Personal y el Grupo de Coordinación de Desarrollo Administrativo.

La SENDA es una dependencia de la Presidencia de la República y está dirigida por el Secretario Nacional de Desarrollo Administrativo.

#### ESTRUCTURA BASICA. -

Para el cumplimiento de sus funciones, la Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo tiene la siguiente estructura básica:

1. NIVEL EJECUTIVO: Integrado por el despacho del Secretario Nacional de Desarrollo Administrativo.
2. NIVEL ASESOR: Integrado por las Direcciones de Planificación, Asesoría Jurídica y Relaciones Públicas.
3. NIVEL AUXILIAR: Integrado por las Direcciones Financiera, Administrativa y de Recursos Humanos.
4. NIVEL OPERATIVO: Integrado por las siguiente dependencia administrativas:
  - Dirección Nacional de Personal
  - Dirección Nacional de Desarrollo Institucional
  - Dirección Nacional de Control de Gestión
  - Dirección nacional de Informática.

Las unidades antes señaladas se organizan con los recursos de la Dirección Nacional de Personal y los provenientes de la Inspectoría General de la Nación y Grupo de Coordinación de Desarrollo Administrativo.

#### FUNCIONES PRINCIPALES DE LA DIRECCION NACIONAL DE PERSONAL. -

Son funciones principales de la Dirección Nacional de Personal:

1. Conducir con las atribuciones que le asigna la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, su Reglamento General y demás disposiciones legales.
2. Propender a la implantación de la Carrera Administrativa en las Instituciones de la Administración Pública.

3. Proporcionar asesoramiento a las Instituciones de Derecho Público y de Derecho Privado con finalidad social o pública para el establecimiento de sistemas técnicos de Administración y Desarrollo de sus recursos humanos.
4. Vigilar el funcionamiento técnico de las oficinas de Personal, en las Instituciones Públicas.
5. Diseñar y Establecer el Registro Único de Servidores de las Entidades y Organismos del Sector Público.
6. Establecer políticas y lineamientos básicos para la negociación, celebración y ejecución de los Contratos Colectivos en el Sector Público.
7. Las demás que le sean asignadas.

FUNCIONES PRINCIPALES DE LA DIRECCION NACIONAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL.-

1. Elaborar y proponer políticas, estrategias, metodologías y normas administrativas orientadas al desarrollo institucional en el Sector Público.
2. Realizar estudios e investigaciones socio-administrativas.
3. Asesorar a las Instituciones del Sector Público en la elaboración y ejecución de planes, programas, proyectos y acciones de desarrollo institucional.
4. Las demás que le sean asignadas.

FUNCIONES PRINCIPALES DE LA DIRECCION NACIONAL DE CONTROL DE GESTION.-

1. Propender a la moralización administrativa en las Instituciones del Sector Público.
2. Investigar las denuncias, quejas y reclamos que sobre los funcionarios y empleados de las Instituciones Públicas, se

presentan en todo cuanto se relacione con la responsabilidad, honestidad y corrección en el desempeño de sus funciones y en el manejo de los recursos públicos.

3. Otorgar el visto bueno previo a la expedición de nombramientos y contratos de las personas aspirantes a ocupar cargos en el Sector Público.
4. Las demás que le sean asignadas.

#### FUNCIONES PRINCIPALES DE LA DIRECCION NACIONAL DE INFORMATICA. -

1. Preparar políticas, planes y normas técnicas para el desarrollo de la Informática en el Sector Público, sobre la base de estudios e investigaciones específicas.
2. Preparar informes respecto a las solicitudes que presenten las Entidades del Sector Público, previamente a la adquisición o arrendamiento de equipos y sistemas informáticos y someterlos a la consideración del Scretario Nacional de Desarrollo Administrativo.
3. Las demás que le sean asignadas.

#### 2.2. SISTEMA ESCALAFONARIO EN LA ADMINISTRACION PUBLICA ECUATORIANA. -

La Clasificación de puestos que se viene operando por más de 15 años en el Sector Público Ecuatoriano, a través de la Dirección Nacional de Personal, actualmente Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo "SENDA", por intermedio del departamento de Clasificación y Valoración de Puestos, ha determinado una proliferación de más de dos millares de clases de puestos, los mismos que son agrupados en series, lo que ha originado diversos problemas cuyo punto de partida está en la valoración de dichas clases y en las presiones de carácter político que han ejercido diversas instituciones y asociaciones inmersas en el Sector Público Ecuatoriano.

Alrededor del año 1975, luego de un estudio de valoración de puestos, tanto en el sector público, como del sector privado, realizado por la Dirección Nacional de Personal, se llegó a emitir "EL REGIMEN DE REMUNERACIONES DEL SECTOR PUBLICO ECUATORIANO", consiguiéndose que la mayor parte de las Instituciones Públicas se rijan a través del mismo y que se sometan a la revisión de distributivos de sueldos que realiza la Dirección Nacional de Personal.

Poco a poco, luego del año 1975, algunas de las Instituciones Públicas se han separado del Sistema de Clasificación y Valoración, para administrarse por sí mismas.

Estas situaciones anteriormente enunciadas y otras que puedan estar implícitas en la remuneración, y dado que los sistemas escalafonarios parecen haber tenido cierto apoyo en las Instituciones que lo han implementado, han obligado a la Dirección Nacional de Personal a realizar un análisis de los principales sistemas escalafonarios en el país, a fin de establecer ciertas pautas que modifiquen el actual Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos, de tal forma que agrupe las Instituciones del Sector Público, bajo un mismo patrón de administración de personal.

A continuación presentaré ciertos aspectos fundamentales en los que se basan los sistemas escalafonarios que rigen algunas instituciones públicas y que al mismo tiempo determinan los incentivos estructurales y organizaciones para sus empleados.

LOS PRINCIPALES SISTEMAS QUE ACTUALMENTE SE ENCUENTRAN VIGENTES SON:

- Escalafón y Sueldos del Magisterio
- Escalafón de las Fuerzas Armadas
- Escalafón del Servicio Exterior
- Escalafón de INECEL

### 2.2.1. ESCALAFON DEL MAGISTERIO.-

El Magisterio Ecuatoriano se rige por el sistema de escalafón, el mismo que determina sueldos básicos y complementarios.

Se establece la siguiente carrera docente.

#### Para el Servicio Docente.-

- Profesores
- Administradores; y,
- Supervisores

#### Para el Servicio Técnico Docente.-

- Técnico - Docente
- Jefes; y,
- Supervisores

El Art. 15 del citado documento establece que "El Escalafón del Magisterio Nacional es la clasificación ordenada de los docentes según su título, tiempo de servicio y mejoramiento docente o administrativo, a base de los cuales se determinan las funciones, promociones y remuneraciones".

#### CATEGORIAS.-

El escalafón del Magisterio clasifica los Recursos Humanos del Sistema Educativo por Categorías.

Las categorías primera, segunda y tercera servirán como referencia para el cálculo del sueldo básico de las categorías y para garantizar a los docentes que actualmente se encuentran en las mismas.

Las categorías cuarta, quinta, sexta y séptima servirán para la ubicación inicial de los docentes por títulos de la siguiente manera:

CUARTA : Bachiller en Ciencias de la Educación

QUINTA : Profesores de educación pre-escolar  
Profesores de educación primaria  
Profesor técnico de educación media, graduado en el  
Instituto Técnico Superior  
Profesor de Educación Física Primaria  
Profesor de Música de Conservatorio  
Profesor de Educación Especial  
Técnico en Supervisión y Administración Educativa  
Técnico en Supervisión de Educación de Adultos; y,  
Profesor de Segunda Enseñanza

SEXTA : Licenciados en Ciencias de la Educación, en Educación  
Parvularia, en Educación Especial y Psicólogo Educativo.

SEPTIMA : Doctor en Ciencias de la Educación

El Reglamento de la Ley de Carrera Docente establecerá las categorías necesarias para atender la ubicación escalafonaria por tiempo de servicio.

La organización técnica del escalafón estará en manos del Ministerio de Educación y Cultura, quien será el encargado de abrir fichas individuales de seguimiento profesional de quienes prestan sus servicios en planteles fiscales, municipales y fiscomisionales.

En los ascensos de categorías se reconocerá un incremento del 10% sobre el sueldo básico correspondiente a la categoría precedente. La tabla de funciones será elaborada por el Ministerio de Educación y Cultura y los valores no serán menores del 30%, ni mayores del 100% entre uno y otro cargo. La diferencia será siempre de un 10%.

Como se puede observar en cada categoría se ubican los profesores según su preparación formal o títulos obtenidos y según su

experiencia. La experiencia en labores docentes tiene su intervalo de cuatro años de tal forma que la preparación o instrucción formal puede ser suplida por los años de servicio como docente.

Tanto para el ingreso al escalafón como para las promociones internas entre los profesores se da un proceso de selección que permite priorizar al que más se destaque en cuanto a conocimiento, títulos o merecimientos y antigüedad.

A diferencia de otros sistemas escalafonarios, en el magisterio se observa que la antigüedad en el servicio es el último factor que se considera para la promoción.

#### 2.2.2. CARRERA MILITAR Y ESCALAFÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS

En la Ley de las Fuerzas Armadas se ha establecido una situación de carrera militar, la misma que se ha mantenido a través de los tiempos.

Es por todos conocido que, dentro de los sistemas administrativos militares, igual que en la interpretación de leyes y reglamentos que rigen en las Fuerzas Armadas, se producen procesos organizativos estructurales en forma vertical (ORGANIZACIÓN MILITAR) o de línea, no pueden reproducirse en otra forma de organizaciones como son las instituciones del sector público, entre otras causas por cuanto las actitudes del personal (SERVIDORES PÚBLICOS) y su formación son radicalmente distintos, sobre todo en aspectos disciplinarios y comportamentales de sometimiento y observancia de disposiciones reglamentarias, pues mientras en el un caso tiene un carácter normativo en el otro generalmente su concepción es en la práctica indicativo.

A través de la ley se pretende regular la carrera militar para conseguir el perfeccionamiento y garantizar la estabilidad profesional de los miembros de las Fuerzas Armadas en base a su capacidad y méritos.

A las Fuerzas Armadas permanentes, pertenece el personal en servicio activo de las Fuerzas Terrestre, Naval y Aérea.

Son miembros de las Fuerzas Armadas Permanentes solo los ecuatorianos por nacimiento, hijos de padre o madre ecuatorianos por nacimiento.

El personal de las Fuerzas Armadas se clasifican en:

- A) Militar
- B) Civil

A su vez el personal militar se clasifica en:

1. Oficiales
2. Aspirantes a Oficiales
3. Tropa
4. Aspirantes a Tropa

Los miembros de las Fuerzas Armadas en razón de su condición militar se clasifican en:

- Profesionales
- Conscriptos
- De Reserva

En razón de su función, los militares se clasifican en:

- De Arma
- Técnicos
- Servicio

Dentro de la carrera Militar se puede apreciar que mientras los militares de arma pueden adoptar una función como militares técnicos o de servicios, a los técnicos no se les da la oportunidad como para que puedan adoptar una función de arma ni servicios, y los militares de servicios pueden adoptar únicamente la condición de técnicos previo el cumplimiento de los requisitos exigidos en los reglamentos respectivos.

Dado el caso que tanto los militares de arma, técnicos y de servicios, para ser tales, se reclutan e instruyen en los Institutos de Formación de Oficiales; al tener los de arma la posibilidad de cambio a otras funciones, sería importantes que las oportunidades de cambio sean para todos.

ANTIGÜEDAD.- Es una de las características de vital importancia para el ascenso en el aspecto militar, tiene otra connotación y se refiere a las evaluaciones y calificaciones dadas al personal de las Fuerzas Armadas.

SUCESION DEL MANDO.- Tiene prioridad para los militares de arma, a falta de éstos, los técnicos y por último están los servicios.

CARRERA.- Existe la disposición de que los oficiales sólo podrán ocupar cargos titulares o interinos que orgánicamente correspondan a su grado, en ningún caso ocuparán cargos o plazas de un grado inferior, pero si podrán ejercer cargos correspondientes al grado inmediato superior, a falta de oficiales de esa jerarquía y por necesidades del servicio.

Al personal de tropa se deja al arbitrio de los comandantes de cada fuerza, en lo que a cargos y funciones se refiere.

Ciertos cargos directivos son exclusivos para que sean desempeñados por Oficiales de Arma, Diplomados de Estado Mayor.

CALIFICACIONES.- El Militar será calificado por sus cualidades morales, intelectuales, técnico, profesionales y aptitudes físicas de acuerdo con los reglamentos pertinentes. Para establecer la calificación anual se emplearán sistemas de concepto: muy Bueno, Bueno, Regular, Deficiente, con su equivalente numérico. Estas calificaciones deberán ser confrontadas con los respectivos grados en los que establece requisitos mínimos de calificaciones, tanto para integrar en las listas de promoción, como también para tener derecho a continuar dentro del servicio activo.

LOS ORGANISMOS DE RECLAMO DE LAS CALIFICACIONES SON:

- Oficiales Generales y Superiores - Consejo Supremo
- Oficiales Subalternos - Consejos Superiores
- Personal de Tropa - Consejos Superiores de Tropa

ASCENSOS.- De acuerdo con el Art. 78 de la Ley, "El ascenso constituye un derecho del militar siempre que hubiere cumplido con todos los requisitos legales y existiere la correspondiente vacante en el Reglamento Orgánico de la Fuerza a la que perteneciere".

Los ascensos se otorgan grado por grado, respetándose el orden de las listas de promoción elaboradas por los Consejos respectivos. Los requisitos para el ascenso se hallan expresamente determinados en la sección segunda del Capítulo XII de la Ley, cabe destacar de ellos los siguientes:

- Constar en la lista de calificación
- Aprobar el curso de estudios militares o examen de promoción.
- Ejercer comando efectivo
- Encontrarse en buen estado de salud
- Haber cumplido con el tiempo de permanencia en el grado. (Entre 3 y 5 años).

Para el ascenso al grado de Coronel o equivalente:

- Ser Diplomado de Estado Mayor en las Academias de Guerra Nacionales.

Para ascender a Generales o Equivalente:

- Haber aprobado el curso de Estado Mayor Conjunto.
- Informe favorable del Consejo de Generales y Almirantes.

Para ascensos de Tropa:

- Aprobar el curso de estudios militares o examen de promoción.
- Encontrarse en buen estado de salud

Para el ascenso a suboficial, reunir los requisitos que señale el Reglamento respectivo. (Ver anexos 1 y 2)

#### SITUACION MILITAR. -

Comprende: - Actividad  
- Suspensión de funciones  
- Disponibilidad  
- Servicio Pasivo

Los militares estarán en situación de actividad cuando realizan su función normalmente, incluso en caso de enfermedad, de ser prisionero de guerra, desaparecido en servicio.

El tiempo transcurrido en situación de suspensión de funciones para un militar no es computable, ni para la antigüedad ni para el ascenso.

El militar tendrá derecho hasta 6 meses de situación de disponibilidad, siempre y cuando haya cumplido por lo menos 5 años de servicio ininterrumpido antes de solicitar directamente su baja.

#### 2.2.3. CARRERA DIPLOMATICA Y SU ESCALAFON

El objetivo de la Carrera Diplomática es obtener el mayor grado de eficiencia en el desempeño de las funciones. Esto se logrará a través de un sistema de méritos que garantice la estabilidad de los funcionarios idóneos.

Dentro de la Carrera Diplomática únicamente se contempla los puestos de servicio exterior y se excluyen de ella, los puestos técnicos, administrativos y honorarios.

La designación del personal del Servicio Exterior lo hace el Ministro de Relaciones Exteriores. En cambio la designación del personal del Servicio Exterior, no perteneciente a la Carrera Diplomática en puestos no incluidos en ella, se lo hace mediante un método de selección que está canalizado a través de la Oficina de Personal.

CATEGORIAS.- Existen 6 categorías, cada una de las cuales tienen un diferente nivel. La sexta categoría corresponde al nivel más bajo, en consecuencia, la primera categoría ocupa el nivel más alto dentro del Escalafón. A cada categoría corresponde una determinación de puesto. Así tenemos:

PRIMERA : Embajador  
SEGUNDA : Ministro  
TERCERA : Consejero  
CUARTA : Primer Secretario  
QUINTA : Segundo Secretario  
SEXTA : Tercer Secretario

La equivalencia de categorías entre los funcionarios Diplomáticos y Consulares, es la siguiente:

Ministro o Consejero : Cónsul General  
Primer o Segundo Secretario : Cónsul  
Tercer Secretario : Vice-cónsul o Agente Consular

Para el desempeño de ciertos puestos pertenecientes al Escalafón de Relaciones Exteriores se establecen ciertos requisitos mínimos, como es el de pertenecer a una determinada categoría.

La Carrera Diplomática comienza por el ingreso a la Sexta Categoría.

#### ESCALAFON DEL SERVICIO EXTERIOR. -

La Comisión Calificadora de Personal establece la situación de cada uno de los funcionarios de carrera, dentro de la respectiva categoría a excepción de los funcionarios de la 1ra. y 2da. categoría que corresponde al Ministro de Relaciones Exteriores.

Dentro de la Ley de Personal de Servicio Exterior se administra un sistema propio de carrera, el mismo que se mantiene mediante un Escalafón que determina el grado y en consecuencia la remuneración dentro de cada categoría.

La antigüedad es la principal característica dentro del Escalafón de la Carrera Diplomática.

Para el ascenso dentro de cada categoría se toma en cuenta una calificación anual en base a méritos, preparación, aptitud y eficiencia en el desempeño de las funciones, así como también títulos académicos, publicaciones realizadas por el candidato.

En caso de igualdad en calificación de merecimientos se promociona al que tiene mayor antigüedad en esa categoría y en el Servicio Exterior.

Cada año debe realizarse la calificación del personal escalafonario, a través de la Comisión Calificadora de Personal, con el objeto de:

- Ingresar a la Carrera Diplomática
- Ascensos o aplicación de medidas disciplinarias
- Aumento de sueldos
- Concesión de otros estímulos.

#### 2.2.4. ESCALAFON PARA FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE INECEL. -

El Instituto Ecuatoriano de Electrificación (INECEL) es con personería Jurídica, de derecho público, con patrimonio y recursos propios, autonomía económica y administrativa adscrita al Ministerio de Recursos Naturales y Energéticos.

El Máximo Organismo de INECEL es el Directorio, integrado por representantes de diversos Ministerios y representantes de las Empresas Eléctricas del país, Colegio de Ingenieros y de los Trabajadores.

El Sistema Escalafonario se encuentra sintetizado en un Reglamento que rige desde julio de 1979, comprende algunos aspectos de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y situaciones de avanzada, toda vez que los empleados están amparados por el Código de Trabajo.

#### FUNDAMENTOS BASICOS DEL ESCALAFON DE INECEL

- a) Establece el sistema de méritos para el ingreso a la Institución, es decir la selección de candidatos más aptos para ocupar una función sin discriminación de sexo, edad, filiación políticas, etc.
  
- b) Asegura la estabilidad y la carrera dentro de la Institución, esto es, la posibilidad ofrecida a las personas que entran al servicio de INECEL de permanecer allí con la perspectiva de que sus responsabilidades y sus ingresos se acrecienten de manera progresiva.
  
- c) Garantiza remuneraciones adecuadas, directamente relacionadas con la dificultad de las responsabilidades asignadas, los méritos personales y el mercado de oferta y demanda de trabajo.
  
- d) Asegura por medio de comités especiales, que la administración del sistema sea justa, imparcial y oportuna, con la participación tanto de los funcionarios como de los delegados de los trabajadores.

#### ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE ESCALAFON

- a) Los puestos administrativos de apoyo y de obreros se clasifican y valoran considerando la instrucción formal mínima exigida, la experiencia necesaria, la complejidad de las tareas y responsabilidades y los riesgos de trabajo para el grupo obrero.
  
- b) El personal profesional con títulos académicos se valora de acuerdo a los méritos personales aprovechados a través de la formación académica, de la madurez profesional o experiencia de las funciones desempeñadas y adiestramiento o capacitación adicional.
  
- c) Los puestos administrativos de apoyo y de obreros se ubican en 11 categorías de acuerdo al valor relativo de cada uno, dentro de la

organización; los profesionales se ubican en 13 categorías de acuerdo a los puntajes obtenidos luego de aplicar el método de evaluación profesional.

- d) Las escalas de remuneraciones, establecen para cada grupo ocupacional: Administrativo, Profesional y Obreros para cada categoría, el sueldo básico mensual.

EL Método de Evaluación a los profesionales y especialistas es distinto al método utilizado en la valoración de los puestos administrativos y de apoyo, en los que el puesto es el elemento básico de evaluación, ya que en dicha clase de puestos es la persona a quien se evalúa, considerando que el profesional desarrollará sus actividades de acuerdo a su propia experiencia, conocimientos, eficiencia, productividad, etc., es decir de acuerdo a su madurez profesional.

#### EL COMITE DE ESCALAFON. -

Funciona como organismo asesor de la Gerencia General, en asuntos relacionado con la administración de personal y como ejecutor de asuntos relativos al escalafón. Dentro de sus funciones principales encontramos:

- establecer el número de categorías para cada uno de los grupos ocupacionales;
- aprobar la ubicación escalafonaria de los funcionarios y empleados;
- absolver en primera y definitiva instancia las reclamaciones que puedan presentar los empleados como consecuencia de la aplicación del escalafón.

El Comité de Escalafón está integrado por un delegado de la Gerencia General que lo preside, por cada uno de los Directores, Ejecutivos o sus Delegados, los Presidentes de la Asociación de empleados de INECEL y de la Asociación de Ingenieros.

## SITUACION ESCALAFONARIA DE LOS FUNCIONARIOS, EMPLEADOS Y OBREROS DE INECEL

- a) Las personas nombradas para el desempeño de puestos administrativos de apoyo o de obreros, asumen la categoría en la cual se ha ubicado el puesto; el sueldo básico inicial cuando comienza la prestación de servicios y uno de los grados de escala cuando son promovidos.
- b) El grupo de profesionales es ubicado en la categoría que le corresponda, luego del estudio y evaluación de su curriculum vitae, de acuerdo al método establecido; reciben el sueldo básico inicial cuando inician la prestación de sus servicios y uno de los grados de la misma categoría cuando son promovidos.
- c) Las personas nombradas para ocupar puestos de jefatura, son ubicados en la categoría que les corresponde como profesionales; reciben el sueldo básico de su categoría y la bonificación adicional por jefatura, de acuerdo a la categoría de ésta.

## CALIFICACION DE SERVICIOS.-

Anualmente los jefes inmediatos y el superior jerárquico de éste evalúan los servicios de cada uno de los funcionarios y empleados sujetos a las normas del escalafón. Dicha calificación sirve para confirmar el nombramiento o contrato definitivo, confirmar el ascenso de categoría, programar la capacitación en servicio o en caso de deficiencia tramitar la separación.

## COMENTARIOS.-

### ESCALAFON DEL MAGISTERIO NACIONAL.-

El Escalafón del Magisterio Nacional está claramente estructurado, hay normas expresas para el ingreso a cada categoría y el ascenso, que se producen en consideración a títulos y experiencia. El sistema

de remuneraciones es consecuencia directa de la categoría de cada maestro, si bien la ley no dispone el ajuste de la escala con relación a la elevación del costo de vida, para ingresar al Magisterio puede haber influencias extrañas al Sistema de Méritos; no hay duda que el maestro escalafonado está garantizado plenamente en su estabilidad.

#### ESCALAFON DE LAS FUERZAS ARMADAS. -

Es uno de los mejores estructurados ya que se definen claramente los grados militares, las condiciones para el ingreso y ascenso. El Escalafón Militar basa la carrera Administrativa en el valor y méritos de la persona, adquiridos en el transcurso del ejercicio de la profesión militar.

#### ESCALAFON DEL SERVICIO EXTERIOR. -

El Sistema Escalafonario del Servicio Exterior se encuentra limitado al 75% del personal de Servicio Exterior. Se fundamenta en la antigüedad en el Servicio y los méritos profesionales o prestigio personal, fundamentos válidos en cualquier estructura escalafonaria.

El límite de cinco categorías, probablemente costumbre internacional, puede ser un factor limitante del ascenso del funcionario del Servicio Exterior.

#### ESCALAFON DE INECFL. -

Se puede anotar dos aspectos que han afectado una correcta aplicación del sistema:

- a) A pesar de que las normas establecen mecanismos para que el ascenso de categoría en el grupo profesional no se produzca en forma automática, se ha notado que la jefatura no utiliza la calificación de servicios, asignación de punto por eficiencia, etc., y el ascenso de los mejores empleados, y sobre todo se retarda el de los menos eficaces.

- b) En lo referente a clasificación de puestos se observa que el principal objetivo es la denominación del cargo con fines organizacionales y de selección de personal y no conlleva precisamente una valoración de puestos.

Además el Comité parece haber dado mayor importancia o validez a la antigüedad y tiempo de servicio en la Institución, más que a factores de instrucción formal. En este sentido aproximadamente tres años de servicio en INECEL, equipara a un título profesional.

## CAPITULO III

### 3. SISTEMA DE REMUNERACIONES EN EMETEL. -

La organización empresarial moderna con el objeto de racionalizar la administración de sueldos y salarios, procura organizar los diferentes sueldos en función de una estructura que le permita motivar la atención de los directivos, Profesionales y Técnicos que trabajan en la misma organización. Los empleados o llamados obreros al observar la estructura salarial, la misma que tiene que ver directamente con la jerarquía organizativa, y en relación con el nivel de autoridad tiende a identificar su rendimiento personal con la responsabilidad implícita, de que los puestos de nivel superior dirigiendo sus esfuerzos en esa dirección.

En este estado de cosas, los empleados y trabajadores de la empresa deben orientar sus criterios de rendimientos, con el objeto de alcanzar un nivel de productividad que le permita ir alcanzando estratos de sueldos más elevados de los que se encuentra, en procura de obtener un mejor nivel de remuneración como reconocimiento de su labor cumplida.

Desde este punto de vista la empresa que sigue una política estricta de ascensos, y que por lo tanto la estabilidad de personal es una garantía absoluta, que permite orientar el esfuerzo productivo de las personas para alcanzar mejores niveles en la estructura salarial dentro de la empresa.

Esta conformación de estructuras de salarios, permite procurar obtener un nivel creciente de productividad del personal en función de la proyección de cada individuo, que satisfaga sus necesidades básicas, alcanzando mejores niveles remunerativos, como justo premio al esfuerzo realizado por el cumplimiento de sus actividades. Este proceso define las funciones de acuerdo con el nivel de autoridad que cada funcionario, empleado o trabajador tiene en la empresa EMETEL.

### 3.1. ESTRUCTURA SALARIAL.-

**SALARIO.-**Las asignaciones monetarias que recibe el funcionario o empleado, por un trabajo ejecutado, de acuerdo al grado de responsabilidad, naturaleza y complejidad del mismo, preparación profesional y técnica, tiempo de servicio, otros méritos y realidad socio-económica del medio, en concordancia con el presupuesto institucional.

**OBJETIVOS.-** El sistema salarial que se aplicará en EMETEL, perseguirá los siguientes objetivos:

- Proveer a EMETEL de personal con capacidad profesional y técnica comprobadas.
- Evitar la salida de funcionarios competentes, incentivando su permanencia y estabilidad en EMETEL.
- Procurar un justo y equitativo reconocimiento por las labores realizadas, considerando la importancia del puesto, la formación, experiencia y desempeño individual del funcionario o empleado.

Las remuneraciones de los empleados de EMETEL comprenden:

#### 3.1.1. Remuneración.-

Comprende el conjunto de elementos, principios y técnicas que retribuyen en términos económicos al servidor en base al desarrollo de sus actividades como a los condicionantes de carácter personal.

#### 3.1.2. Sueldo Básico.-

Es aquel que establece cada entidad o empresa al formular de manera particular la estructura de escala salarial (Valoración de Puestos), a cuyo efecto toma como referencia los salarios mínimos acreditados a cada cargo o función y al que se llega generalmente mediante análisis de los cargos, la concertación

obrero-patronal y/o convenio colectivo.

3.1.3. Asignaciones complementarias.-

Son las cantidades que se adicionan al sueldo básico por varios conceptos fijados por la ley general o norma específica.

3.1.4. Subsidio de Antigüedad.-

Se refiere a la asignación complementaria a que tiene derecho un empleado en función de los años de servicio.

3.1.5. Bonificación por circunstancia geográfica.-

Asignación complementaria que se establece en beneficio de un servidor que tenga que trasladarse a trabajar a un lugar distinto de la sede fijada en el nombramiento o su residencia habitual, por no existir facilidades de selección de personal en el sitio donde debe desempeñar las funciones.

3.1.6. Bonificación por responsabilidad.-

Asignación complementaria dada al empleado en función de la naturaleza de las funciones que desempeña.

3.1.7. Bonificación por títulos académicos, especialización y capacitación adicional.-

Son montos mensuales concedidos en favor de los empleados siempre y cuando los títulos, especializaciones y capacitación, sean adicionales a los establecidos, como requisitos mínimos para el desempeño de los puestos.

3.1.8. Gastos de Representación.-

Otorgados en función a la jerarquía de los puestos.

3.1.9. Gastos de Residencia.-

Asignación complementaria establecida en función del rango de los funcionarios independientemente de su residencia habitual.

3.1.10 Décimos Tercero, Cuarto y Quinto Sueldos.-

Asignación que se establece en favor de un servidor, cuando cumple un mínimo determinado de años de servicio en favor de la institución. Esta bonificación no es permanente, se otorga cada cierto tiempo, por ejemplo al cumplir 5, 10, 15, 20, 25 o 30 años de trabajo.

3.1.11 Bonificación por Eficiencia Administrativa.-

Establecida por ley para reconocer y conceder estímulos en base de la eficiencia del empleado.

3.1.12 Subsidio Educativo.-

Asignación establecida para ayudar a los gastos que origina la educación de los hijos de los empleados.

3.1.13 Subsidio Vacacional.-

Asignación complementaria establecida para las vacaciones del empleado.

3.1.14 Subsidio por Enfermedad.-

Asignación establecida para que el empleado pueda cubrir totalmente o en parte los gastos que demanden la asistencia médica, por causas de enfermedad.

3.1.15 Bonificaciones Adicionales.-

Son aquellos beneficios económicos que INATEL reconoce a sus empleados de acuerdo a las disponibilidades.

presupuestarias y a lo dispuesto en las Leyes y Reglamentos correspondientes y al Contrato Colectivo vigente.

3.1.16 Remuneración por ubicación del trabajador en su categoría escalafonaria.

### 3.2 ESCALA DE SUELDOS BÁSICOS.-

La Escala de Sueldos Básicos contendrá los grados de valoración determinados por la cantidad de puntos asignados a cada clase de puestos, de acuerdo con el sistema de valoración

#### 3.2.1. Valoración de Grados de la Escala de Sueldos Básicos.-

Será progresiva y sistemática de acuerdo con la jerarquía y responsabilidad de las clases de Puestos. En un mismo grado de valoración constarán las clases de puestos que tengan un puntaje que se encuentra dentro del rango de variación establecida.

#### 3.2.2 La Revaloración de Clases de Puestos.-

Si fuese necesario revisar la valoración de una clase de puestos, ésta se la realizará únicamente a pedido del Gerente General, en cuyo caso se aplicarán los criterios y puntajes previstos en el Manual.

En ningún caso podrá ser revalorada una clase de puesto en consideración a factores no contemplados en dicho Manual.

#### 3.2.3 Los Aumentos de Sueldos.-

Se concederán incrementos de sueldos por acuerdo de contratación colectiva, o por disposiciones legales expresas.

Las variaciones en la escala de sueldos básicos se harán siguiendo una metodología que permita mantener la estructura salarial racionalizada, mediante incrementos igualitarios.

#### 3.2.4. Los Aspectos no contemplados en la Valoración.-

Las gratificaciones, subsidios, y otros beneficios sociales que se hallen establecidos por Ley, contratación colectiva o que se establezcan en el futuro, no servirán para computarlos en la valoración de tareas.

#### 3.2.5. Otros Componentes de las Remuneraciones.-

El pago de las horas extras y suplementarias, subrogación y otros aspectos similares se regirán por lo que disponga la ley, el contrato colectivo y los reglamentos respectivos.

### 3.3 VALORACION DE PUESTOS

Es una técnica mediante la cual se asigna un valor monetario a cada puesto de trabajo en base a las funciones, el grado de complejidad, características, requisitos mínimos y responsabilidades que el nivel de los mismos establece.

Por lo tanto existen varios métodos para la aplicación de Valoración de Puestos, por lo que me permito hacer un análisis de los siguientes métodos:

PROCESO. -

#### 3.3.1. Método de Alineación o Valuación por Series.-

- Integración de un Comité.- Es aconsejable 6 miembros, sean éstos 2 Directores, 2 representantes de los trabajadores, 1 Jefe de División y un técnico de personal.

Es importante la formación del comité, pues estos determinan el orden de los puestos.

- Fijación de Puestos.- Es indispensable coger puestos "tipos" dentro de la organización, para esta fijación se tomará en cuenta:

1. Que su contenido no esté fácilmente sujeto a discusiones.
2. Que los puestos no sufran cambios frecuentes ni obligaciones ni salarios.
3. Que sean las más características de la empresa.

El método requiere de utilización de tarjetas con breve descripción de funciones y responsabilidades.

- Formación de Series de Orden.- Cada miembro debe ordenar los puestos "tipo conforme el orden de importancia.

El primer lugar corresponde al puesto de mayor importancia por consiguiente el de mayor remuneración. Luego se identifica el último puesto de categoría y de menos remuneración.

- Combinación y Promediación de las Series.- Se pregunta a cada miembro del Comité el orden en que considera debe colocarse los puestos tipos y registra este orden asignando un número a cada puesto, realizado este registro se saca el promedio de los número ordinales que corresponde a cada puesto tipo, se suman estos números y el total obtenido se divide para el número de miembros.
- Ordenamiento de puesto "tipo".- Viene el ordenamiento de los puestos conforme el resultante del promedio obtenido comenzando por el promedio superior.
- Arreglo de Salarios fuera de Orden.- Si existen salarios que no corresponden al orden asignado, estos deben sujetarse mediante acuerdo a negociaciones con el sindicato.
- Los puestos que quedan por valuar, se comparan con los puestos tipo, a fin de determinar una posición relativa.

#### VENTAJAS DEL METODO DE ALINEACION

- a) Es fácil y rápido y de fácil comprensión de los trabajadores.
- b) Supone mayor seguridad a partir de la realidad y no de criterios preestablecidos.
- c) Representa un promedio de apreciaciones, una mayor garantía para refijar la realidad.
- d) Los resultados logrados con razonablemente satisfactorios.

#### DESVENTAJAS

- a) Toma el puesto en un conjunto sin analizar los elementos o factores que le integra.
- b) Representa un promedio de apreciaciones subjetivas.
- c) Considera iguales distancias entre cada puesto, peligro de salarios entrañen esta situación.
- d) Puesto que no se hace un análisis detallado, el puesto puede causar una clasificación incorrecta.
- e) Algunos puestos pueden pertenecer en parte a una clase y en parte a otra.
- f) El sueldo y salario existente puede afectar la colocación de un puesto dentro de una clase.
- g) El empleo del sistema dificulta conforme aumenta el número de puestos.

#### 3.3.2. Método de Gradación previa o Clasificación.-

Consiste en clasificar los puestos en niveles, clases, grados de trabajo, previamente establecidos.

- Se agrupan los puestos por su "similitud" puede ser esta en cuanto a funciones parecidas, o en relación a los requisitos mínimos exigidos por desempeñar este puesto.

Se comienza por el de menor categoría.

- Este método no es recomendable en una empresa en que existe una diversidad de puestos, los cuales no sea posible encajonarlos.

- Ejemplo: Su utilización es en empresa pequeña:

GRUPO 1 Auxiliares de Servicio

Conserjes

Mensajero

GRUPO 2 Oficinistas

Auxiliar de Contabilidad

Auxiliar de Secretaría

PROCESO

a) Fijación Previa de Grado

Esta fijación se lo realiza sin sujetarse a reglas técnicas determinadas sino mediante una simple apreciación que se forma según las actividades de la empresa.

Se formula una definición de cada grado y se les asigna una numeración ordinal. El primer y último grado deben identificarse claramente a fin de comprender los puestos de alta e ínfima categoría.

b) Clasificación de los puestos dentro de los grados.-

Se realiza un estudio comparativo entre la descripción de los puestos con cada uno de los grados a fin de determinar cual de éstos deben conformar el puesto.

VENTAJAS. -

- a) Es sencillo y rápido
- b) Es fácilmente comprendido por los trabajadores
- c) Es aceptado por éstos con relativa facilidad
- d) Requiere de un costo muy pequeño para su implementación
- e) Se utiliza en empresas compuestas, fácilmente definibles

DESVENTAJAS. -

- a) Es subjetivo en cuanto a la apreciación del valor de los puestos
- b) Globalmente se aprecia sin distinguir los elementos o factores que los integra
- c) No establece jerarquía entre los puestos clasificados en el mismo grado.

3.3.3. Método de Comparación de Factores. -

Este método consiste en ordenar los puestos en relación a sus factores principales, y parte de acuerdo con un valor monetario que se asigne a cada uno de los factores combinando al nivel ambos resultados.

Este método igual al de puntuación es cuantitativo y analítico en el tratamiento de la calificación de puestos en razón de que también divide al puesto en sus partes componentes.

PROCESO. -

- a) Integración del comité y Determinación de puesto-tipo. Igual al método de alineación.

- b) Selección de Factores.- Es la utilización de factores, no usar un número mayor de 6, determinar los factores que sean característicos a los puestos de la empresa. Ejemplo: Habilidad, Esfuerzo, Responsabilidad, etc.
- c) Distribución del salario entre los factores.- Una vez establecidos los puestos tipos y los factores que se usarán se determina el salario que corresponde a cada uno de los puestos tipo.
- d) Ponderación de Salarios por Factor.- Se promedian las cantidades que cada uno de los miembros asignó a los puestos dentro de cada factor. Se ubican los puestos de acuerdo al promedio del salario asignado a cada factor.
- Formación de Series en función de cada factor.- Se hace una valuación por alineación, pero considerando uno sólo de los factores adoptados, así se elige por ejemplo, el factor habilidad y sólo considerando este factor se forma una serie por medio de tarjetas.
- Registro general de las series formadas por factor.- Obtenidas tantas series como factores que son utilizados, se registra los resultados de cada alineación. Luego se considera que factor "incide en cada clase" en consecuencia el mismo se lo originará una mayor valoración.

#### VENTAJAS DEL METODO

- a) Estudia y analiza el puesto ya no en ser conjunto, como los métodos elementales, sino como puesto en sus elementos o factores.
- b) El uso de un número reducido de factores
- c) Igual que el Método de alineamiento no exige la ubicación de los puestos dentro de las categorías prefijadoras.

DESVENTAJAS. -

- a) La inclusión de la Escala Monetaria limita la apreciación objetiva de los puestos.
- b) El uso de un número muy escaso puede dar la apreciación subjetiva de los puestos

3.3.4. Método de Valuación de Puestos - Método de Puntos.-

Este método consiste en "ordenar" los puestos de una empresa, asignando cierto número de unidades de valor, llamados puntos, a cada uno de los factores que los forman.

Una vez analizados los Métodos de Valoración de Puesto, se consideró que el Método más idóneo para nuestro estudio y que es aplicable a nuestro medio, es el Método de Puntos, por cuanto permite cuantificar los aspectos más importantes del trabajo y su complejidad más evidentes.

Con el método de puntos se consigue establecer un procedimiento normativo que permite la fijación de sueldos básicos con vigencia de largo plazo, ya que la diferencia en "puntos" entre un puesto y otro se mantendrá, no así el valor en suces que cada día se deteriora por las contingencias que rige nuestra economía.

Utilizando esta metodología no será necesario realizar un nuevo estudio cada vez. Se requerirá, una permanente actualización de la escala para mantener sin deterioro los sueldos de los trabajadores de EMETEL. Para ello hay que crear las normas adecuadas que faciliten el ajuste de sueldos. \*

Una de las mayores ventajas en la aplicación de este sistema es la imparcialidad y justicia en la determinación de los sueldos. Ellos se refieren al "tipo" de trabajo realizado y no a las personas que lo ejecutan, dando vida al principio Constitucional de que a "igual trabajo corresponde igual remuneración".

#### DETERMINACION DE FACTORES. -

##### OBJETIVIDAD. -

Los factores que deben escogerse dependen de la naturaleza, importancia y condiciones de la Empresa. Los factores deben relacionarse con los puestos, así como: responsabilidad, complejidad del puesto, etc.

##### DESCRIMINACION. -

La definición del factor tiene que aplicarse en todos los puestos aunque éstos sean de distinto nivel.

##### TOTALIDAD. -

Los factores que se usen en la valuación sean tales que deben aplicarse en todos los puestos de la Empresa.

##### NECESIDAD. -

El número de factores a utilizarse no deben ser ni más del necesario ni menos del indispensable.

##### DIFERENCIACION. -

Los factores no deben suponerse, es necesario hacer diferenciación entre los factores, a fin de no repetir con distinto nombre un mismo factor. Ejemplo, los factores riesgos profesionales o "Accidentes de trabajo" pueden confundirse si no se especifica bien.

##### ESTABLECIMIENTO DE GRADOS EN LOS FACTORES. -

El número de grados que se fijará a un factor depende de las características de los puestos que se van a valorar; pero no es conveniente multiplicar grados innecesariamente. Ejemplo: el factor educación puede comprender estos grados: saber leer y escribir. Educación Primaria, Educación Secundaria, etc.

## DEFINICION DE FACTORES Y SUS GRADOS

La determinación precisa y clara del concepto de cada factor y sus grados es esencial en el Método de Puntos.

También pueden utilizarse los mismos factores de clasificación. Pero lo recomendable es sin embargo buscar los que sean comunes a todos los puestos a evaluar.

A continuación detallaremos los pasos previos para preparar un sistema sencillo de puntos para puestos administrativos, técnicos y profesionales. He aquí una lista de los que podríamos aplicar.

- 1.- Educación
- 2.- Experiencia
- 3.- Entrenamiento
- 4.- Supervisión
- 5.- Iniciativa
- 6.- Juicio
- 7.- Criterio
- 8.- Condiciones Ambientales de Trabajo
- 9.- Responsabilidad Administrativa
- 10.- Responsabilidad Económica
- 11.- Responsabilidad Institucional
- 12.- Relaciones Personales
- 13.- Relaciones con el Público
- 14.- Riesgos ocupacionales
- 15.- Responsabilidades sobre información  
confidencial
- 16.- Consecuencia de Error
- 17.- Supervisión recibida (Independencia)
- 18.- Apariencia personal (exigencia del puesto en cuanto  
a presentación)

Si analizamos muchos de ellos pueden resumirse en uno sólo: Supervisión, Iniciativa, Dificultad, complejidad, juicio y criterio, son factores que integrados en una sola "dificultad" nos pueden dar el grado de Importancia en el puesto.

Entre más factores integren el sistema, se hace más difícil de comprender y manejar.

Lo ideal para que el sistema se haga más dinámico y englobe a todas las clases de puestos, se ha identificado y definido cuidadosamente los siguientes factores:

1. Educación
2. Experiencia
3. Supervisión
4. Relaciones Personales
5. Responsabilidad
6. Condiciones Ambientales de Trabajo
7. Criterio e Iniciativa
8. Relaciones con el Público
9. Responsabilidad Institucional
10. Responsabilidad Económica

#### DESCRIPCION DE LOS FACTORES. -

Una vez determinado los factores se describen cuidadosamente, a fin de que quien aplique el método tenga un criterio uniforme.

##### 1. EDUCACION.-

Este factor se refiere a los distintos grados de preparación formal indispensables para desempeñar las tareas que el puesto exige y los cursos de adiestramiento específicos que requiere el trabajo que desempeña.

##### 2. EXPERIENCIA.-

Este factor corresponde al caudal de conocimientos adquiridos a través de la ejecución de actividades realizadas en ocupaciones anterior y que son indispensables para desempeñar eficientemente las tareas que el puesto exige.

### 3. SUPERVISION.-

Este factor se refiere al grado de control superior que nace por la responsabilidad de dirigir, organizar y evaluar el trabajo de otros.

En algunos casos esta supervisión es sólo parcial pues se circunscribe a fases de chequeo, control y/o supervisión. Es importante considerar tanto la "calidad" como "cantidad" de supervisión.

### 4. RELACIONES PERSONALES.-

Este factor se refiere a las relaciones con empleados de la Dependencia donde trabaja el funcionario, de otras instituciones y el público en general, las mismas que son indispensable para la buena marcha de la institución y el logro de sus objetivos.

### 5. RESPONSABILIDAD

Este factor valora la responsabilidad en el manejo de los bienes materiales, como los resultados del proceso decisorio en la gestión económica y administrativa.

### 6. CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO.-

Este factor considera las circunstancias de orden físico que afectan al trabajo o producen incomodidades como fatiga, cansancio, irritabilidad, etc.

### 7. CRITERIO E INICIATIVA

Este factor se refiere al esfuerzo e interés que debe poner para aplicar, modificar e innovar métodos y procedimientos de investigación a fin de promover, fomentar y aumentar la producción.

### 8. RELACIONES CON EL PUBLICO.-

Este factor se refiere a la importancia de las interrelaciones con el público usuario y con clientes y abonados, así como las

relaciones con ejecutivos y funcionarios de la empresa con quienes deben tratar asuntos relacionados con las funciones del puesto.

#### 9. RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL.-

Este factor considera la trascendencia e importancia que tiene la realización de trámites y procedimientos administrativos y técnicos que se efectúan y requieren agilidad, oportunidad, eficiencia y honestidad. el resultado será una imagen empresarial altamente positiva y que constituye un objetivo permanente de INECEL.

#### 10. RESPONSABILIDAD ECONOMICA.-

Este factor se refiere a la indicación precisa del tipo de responsabilidad que en el orden económico tienen a su cargo algunos funcionarios.

#### PONDERACION DE FACTORES.-

Lo más importante en el Método de Puntos es la Ponderación de Factores, ésto es, la asignación que rehace a cada uno de ellos de un determinado valor. Esto es Puntos. No existe fórmula matemática ni regla indisentible para establecer el punto de los factores.

Algunos de estos factores son sometidos a ajustes, de acuerdo con la jerarquía y responsabilidad de los puestos que se valoran.

#### VALOR EN PORCENTAJE.-

Esta ponderación consiste en asignar el valor relativo a cada uno de los factores a evaluar, dentro de la escala determinada (100%) con base en la información obtenida del análisis de puestos.

#### VALOR EN PUNTOS.-

La Asignación de puntos a cada uno de los grados repreanta la escala de valuación que se aplicará a la descripción de cada puesto.

TABLA 2. - PONDERACION DE FACTORES

CRITERIOS	FACTORES	VALORACION	SUBTOTAL
FORMACION PROFESIONAL	Educación	180 ptos.	380 ptos.
	Experiencia	120 ptos.	
	Entrenamiento	80 ptos.	
RESPONSABILIDADES	Responsabilidad Administrativa	80 ptos.	260 ptos.
	Responsabilidad Económica	90 ptos.	
	Responsabilidad Institucional	90 ptos.	
GESTION DIRECTIVA	Supervisión	70 ptos.	160 ptos.
	Iniciativa	90 ptos.	
MEDIO DE TRABAJO	Condiciones de Trabajo		60 horas
	Riesgos ocupacionales	70 ptos.	200 ptos.
	Relación el el Público		70 ptos.

EDUCACION. -

Este factor se refiere a los distintos grados de preparación formal indispensables para desempeñar las tareas que el puesto exige y los cursos de adiestramiento específicos que requiere el trabajo que desempeña.

TABLA 3 : PUNTAJE POR NIVEL EDUCATIVO

N I V E L   E D U C A T I V O	PUNTOS
Instrucción primaria completa	36
Primaria más título artesanal	43
Ciclo Básico	57
Ciclo Básico más certificado	65
Título de Bachiller	89
Título de Bachiller Técnico	93
Título Técnico Superior	120
Primer Curso Universidad	100
Segundo Curso Universidad	111
Tercer Curso Universidad	122
Cuarto Curso Universidad	133
Quinto Curso Universidad	145
Sexto Curso Universidad	157
Título de Tecnólogo	135
Título de Licenciado	148
Título Profesional carrera corta	163
Título Profesional carrera larga	180

TABLA 4 : CRITERIOS PARA EL PUNTAJE POR EDUCACION

NIVEL EDUCATIVO	PUNTOS POR AÑO	PUNTOS POR TITULO
PRIMARIO	6 puntos	7 ARTESANAL
	7 CICLO BASICO	8 CERTIFICADO
	8 CICLO DIVERSIFICADO	8 BACHILLER
MEDIO	9 EDUCACION TECNICA	9 BACH. TECNICO
	10 POR CADA AÑO	11 TEC. SUPERIOR
SUPERIOR	11 POR CADA AÑO	13 TECNOLOGO
	12 IDEM A PARTIR DEL DEL 5to. AÑO	15 LICENCIADO
		20 PROFES. C.C.
		23 PROFES. C.L.

Ejemplo: Si el puesto que se valora exige el título de Licenciado, se procederá en forma acumulativa de la siguiente manera:

Por 6 años de primaria a 6 puntos c/año	36 ptos.
Por 3 años de ciclo básico 7 ptos. c/año	21 ptos.
Por 3 años de ciclo diversif. 8 ptos. c/año	24 ptos.
Por Título de Bachiller	8 ptos.
Por 4 años educ. super. 11 ptos. c/año	44 ptos.
Por Título de Licenciado	15 ptos.

## EXPERIENCIA

Este factor corresponde al caudal de conocimientos adquiridos a través de la ejecución de actividades realizadas en ocupaciones anteriores y que son indispensables para desempeñar eficientemente las tareas que el puesto exige.

TABLA 5 : PUNTAJE POR EXPERIENCIA

AÑOS	EXPERIENCIA SIMILAR		EXPERIENCIA RELACIONADA	
	PTOS. POR AÑO	ACUMULADO	PTOS. POR AÑO	ACUMULADO
1	30	30	15	15
2	25	55	10	25
3	20	75	5	30
4	15	90	--	--

NOTA: Sume los valores correspondientes a experiencia similar y experiencia relacionada.

SUPERVISION. -

Este factor se refiere al grado de control superior que nace por la responsabilidad de dirigir, organizar y evaluar el trabajo de otros. en algunos casos esta supervisión es sólo parcial pues se circunscribe a fases de chequeo, control y/o supervisión. Es importante considerar tanto la calidad como la cantidad de supervisión.

TABLA 6 : PUNTAJE POR CATEGORIA DEL TRABAJO SUPERVISADO

No.	CATEGORIA DEL TRABAJO	PUNTAJE
1	Controla la correcta ejecución del trabajo en instalaciones y reparaciones	10
2	Controla que los usuarios se sometan a los trámites y normas establecidas	20
3	Coordina actividades de planificación para la ejecución de trabajo del servicio. Elaboración de bases para licitaciones que convoque IETEL.	30

TABLA 7 : PUNTAJE POR EL NIVEL DE SUPERVISADOS

No.	NIVEL DE SUPERVISADOS	PUNTAJE
1	Supervisa a personal de servicios generales	
2	Supervisa a personal técnico	10
3	Supervisa a profesionales	15
4	Supervisa a personal que ejerce jefatura	20

TABLA 8 : PUNTAJE POR EL NUMERO DE SUPERVISADOS

No.	NUMERO DE SUPERVISADOS	PUNTAJE
1	De 1 a 3	10
2	De 4 a 7	15
3	De 8 ó más	20

Nota: La sumatoria de los puntajes obtenidos en cada una de las tres tablas, da el valor asignado por supervisión a los puestos que ejercen jefaturas.

## RELACIONES PERSONALES

Este factor se refiere a las relaciones con empleados de la Dependencia donde trabaja el funcionario de otras Instituciones y el público en general, las mismas que son indispensables para la buena marcha de la Institución y el logro de sus objetivos.

TABLA 9 : PUNTAJE POR RELACIONES PERSONALES

No.	DESCRIPCION	PUNTAJE
1	Implica relaciones con otros compañeros de trabajo	10
2	Requiere relacionarse constantemente con funcionarios para discutir y coordinar sus actividades	20
3	Frecuente relación con personas ajenas a la institución para informarles y guiarles sobre trámites institucionales.	30
4	Relaciones que pueden tornarse difíciles por falta de cooperación. Habilidad para trabajar con personas de toda jerarquía.	40
5	Relaciones constantes por vía telefónica con usuarios y operadores de otros lugares del país y del mundo.	50
6	Frecuentes relaciones al más alto nivel para discutir sus propuestas de cambio y transformación o para aconsejar las decisiones que se tomarán.	60
7	Relaciones de trascendencia con ejecutivos públicos y privados para tomar decisiones sobre políticas y objetivos institucionales.	70

## RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA

Este factor valora la responsabilidad en el manejo de los bienes materiales, como los resultados del proceso decisorio en la gestión económica y administrativa.

TABLA 10 : PUNTAJE POR RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA

Nb.	NIVEL DE RESPONSABILIDAD	PUNTAJE
1	Servicios Generales	20
2	Servicios Técnicos	30
3	Servicios Profesionales	40
4	Funciones propias de Jefe de Sección	50
5	Funciones propias de SUPERINTENDENTE	60
6	Funciones propias de DIRECTORES	70
7	Funciones propias de GERENCIA	80

## CONDICIONES DE TRABAJO

Este factor considera las circunstancias de orden físico que afectan al trabajo o producen incomodidades como fatiga, cansancio, irritabilidad, etc.

TABLA II : PUNTAJE POR CONDICIONES DE TRABAJO

Nb.	DESCRIPCION	PUNTAJE
1	Las condiciones de trabajo son normales	0
2	Gran parte de su trabajo lo realiza de pie o en condiciones incómodas.	10
3	Se moviliza constantemente	20
4	Trata con el público que exige atención y servicio	30
5	Debe realizar esfuerzos físicos que producen fatiga y cansancio.	40
6	Se moviliza constantemente con riesgos de sufrir accidentes.	50

## INICIATIVA

Este factor se refiere al esfuerzo e interés que debe poner para aplicar, modificar e innovar métodos y procedimientos de investigación a fin de promover, fomentar y aumentar la producción.

TABLA 12 : PUNTAJE POR INICIATIVA

No.	DESCRIPCION	PUNTAJE
1	Realiza tareas de carácter rutinario con normas definidas que precisan algo de iniciativa	25
2	Realiza tareas que requieren alguna capacidad de juicio e iniciativa	40
3	Realiza trabajos que requieren alguna capacidad de juicio	55
4	Realiza trabajos complejos e importantes que exigen tomar decisiones con cierta capacidad de juicio e iniciativa	
5	Realiza trabajos muy complejos e importantes que exigen creatividad e iniciativa en el desarrollo de políticas institucionales	70
6	Requiere de gran creatividad, juicio e iniciativa para proponer y evaluar los cambios que recomienda	90
7	Requiere creatividad, juicio e iniciativa para tomar decisiones importantes	90

## RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL

Este factor considera de trascendencia e importancia que tiene la realización de trámites y procedimientos administrativos y técnicos que se efectúan y requieren agilidad, oportunidad, eficiencia y honestidad. El resultado será una imagen empresarial altamente positiva y que constituye un objetivo permanente de EMETEL.

TABLA 13 : PUNTAJE POR RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL

No.	DETALLE	PUNTAJE
1	Está obligado a contribuir a mantener una buena imagen de EMETEL	20
2	Es responsable de dar un trato cortez y comedido a los usuarios y mantener la buena imagen de la Institución	40
3	Es responsable por la agilidad en trámites y procesos y la orientación amable al público para que obtenga el servicio o se someta a las disposiciones y regulaciones establecidas.	50
4	Responsable por evitar indiscreciones o informaciones inadecuadas	60
5	Responsable por el tipo de recomendación que presenta y la importancia de los cambios que sugiere	70
6	Responsable por el manejo de información reservada para no dar lugar a resentimientos y molestias del público preservando la imagen institucional	80
7	Responsable por la correcta aplicación de políticas nacionales sobre telecomunicaciones	90

## RESPONSABILIDAD ECONOMICA

Este factor se refiere a la indicación precisa del tipo de responsabilidad que, en el orden económico tienen a su cargo algunos funcionarios.

TABLA 14 : PUNTAJE POR RESPONSABILIDAD ECONOMICA

No.	DETALLE	PUNTAJE
1	Su responsabilidad económica es mínima	5
2	Responsable por la custodia de bienes	15
3	Responsable por el cuidado de máquinas y equipos	15
4	Responsable del manejo de registros contables	15
5	Responsable por la correcta facturación del servicio	30
6	Responsable por la administración de bienes y la correcta aplicación de normas técnicas o contables	45
7	Responsable por la custodia y manejo de valores en efectivo	60
8	Responsable de autorizaciones y firmas de cheques	75
9	Tiene responsabilidad solidaria	80
10	Responsable por el manejo de documentos e información contable y/o financiera	90

## CAPITULO IV

### 4. DISEÑO DEL SISTEMA ESCALAFONARIO PARA EMETEL

#### 4.1 FUNDAMENTOS BASICOS

El excesivo trámite burocrático ha determinado la existencia de múltiples problemas que han impedido un efectivo desarrollo de la Institución, tanto en su campo económico, como el social; y, consecuentemente esto ha incidido en una situación de inconformidad de sus empleados y en la expansión y en el mejoramiento de los servicios que la Institución ofrece.

Debido a que es importante mejorar la imagen institucional, lograr un mayor crecimiento y desarrollo, considero importante la democratización de la gestión institucional, a través de un sistema tecnificado y moderno de la Administración de Recursos Humanos, haciendo énfasis especial en lo que se refiere a remuneraciones y principalmente a un subsistema escalafonario que permita determinar, establecer y participar en las decisiones que conlleven a realizar transformaciones serias, que acorten las diferencias existentes en el sector laboral. Es importante señalar que al elaborar un sistema escalafonario se está racionalizando el funcionamiento de la Administración de Recursos Humanos.

Por todos es conocido, que con el desarrollo tecnológico, con el avance de las ciencias sociales y la profesionalización a través de la educación, en el país se hace necesario modernizar los sistemas relacionados con los recursos humanos.

Como sabemos, un sistema escalafonario propone la tecnificación de todos los subsistemas de personal como son: selección, clasificación, valoración, capacitación, ascensos y evaluación del desempeño.

#### FUNDAMENTOS BASICOS

##### 4.1.1 Establecer el sistema de méritos para el ingreso a

la empresa, es decir la selección de candidatos más aptos para ocupar una función sin discriminación de sexo, edad, filiación política, etc.

4.1.2 Asegurar la estabilidad y la carrera dentro de la empresa, esto es, la posibilidad ofrecida a las personas que entren al servicio de EMETEL de permanecer allí con la perspectiva de que sus responsabilidades y sus ingresos se acrecienten de manera progresiva.

4.1.3 Garantizar remuneraciones adecuadas, directamente relacionadas con la dificultad de las responsabilidades asignadas, los méritos personales y el mercado de oferta y demanda del trabajo.

4.1.4 Asegurar por medio de comités especiales, que la administración del Sistema sea justa, imparcial y oportuna con la participación tanto de los funcionarios como de los delegados de los trabajadores.

4.1.5 Propiciar un mejor aprovechamiento de los recursos humanos de la empresa motivándoles a través de una mejor retribución económica por las funciones que desempeñan.

4.1.6 Garantizando la dinámica escalafonaria, en virtud de que se establecen los parámetros y condiciones necesarias para el funcionamiento del sistema adecuado de reclutamiento-selección de personal, de capacitación, de promoción y ascenso fundado en la evaluación del desempeño de los trabajadores que les permitan realizar auténticas carreras administrativas, debido a la naturaleza funcional del Sistema Escalafonario.

4.1.7 El sistema Escalafonario promueve la eficiencia de los empleados de la Empresa y su desarrollo personal. Es deber de todos de que el Sistema Escalafonario sea ágil, oportuno que permita la aplicación del Sistema y regule la Administración de Recursos Humanos.

#### 4.2 ESTRUCTURA DEL SISTEMA: RECLUTAMIENTO SELECCION, CLASIFICACION DE PUESTOS, CAPACITACION, EVALUACION DEL DESEMPEÑO

SISTEMA: Entidad conceptual y/o física, conformada de elementos dinámicamente interrelacionados, interdependientes e interactuantes que tienden al cumplimiento de objetivos.

SUBSISTEMAS: Sistema de menor magnitud en relación a un marco sistema del cual es parte constitutiva y que en su accionar general influencia y a la vez es influenciado por el sistema en el cual se encuentra contenido.

##### 4.2.1 Reclutamiento y Selección

Una vez que se ha hecho la determinación de los requerimientos de recursos humanos, el siguiente proceso es el "reclutamiento", que es el proceso de búsqueda de empleados en perspectiva, estimulándolos a colaborar con la organización". 15.

Para Wilburg Jiménez Castro "reclutamiento es la fase dirigida a atraer candidatos y mediante la cual se buscan los mejores elementos y se les interesa para que participen en las pruebas selectivas". 16.

4.2.1.1 Reclutamiento: Es la actividad desarrollada a fin de buscar y atraer candidatos capaces e incentivar la participación de un mayor número de personas idóneas, para ello es importante establecer fuentes permanentes de suministro de personal calificado. Se daría preferencia a los servidores de la institución.

Reclutamiento Interno: Cuando se trate de Reclutamiento Interno, la Dirección de Recursos Humanos considerará los requisitos establecidos para determinar la prelación para el ascenso y contará con la ayuda de un banco de elegibles. En caso de existir más de un candidato en igualdad de condiciones, se deberá convocar a concurso interno.

---

15. Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional

16. INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA. JIMENEZ Wilbur. Fondo de Cultura Económica. Pág. 327

Reclutamiento Externo: Sólo en el caso de que el proceso de reclutamiento interno no permita encontrar candidatos idóneos para el puesto vacante o en los casos que se hallen previstos en las leyes de defensa profesional, se procederá al reclutamiento de personas de fuera de la Institución. Los aspirantes deberán someterse a concurso de oposición y merecimientos.

A fin de cumplir con el objetivo de reclutamiento de satisfacer las necesidades de personal, mediatas e inmediatas, deberá seguirse el siguiente procedimiento.

- a) Estudio de las funciones y tareas a desarrollarse en el puesto vacante.
- b) Se buscará en el banco de elegibles, los empleados que cumplan con los requisitos necesarios, tomando en cuenta su categoría escalafonaria.
- c) Elaborar las bases del concurso, cuando sea necesario, tomando como base los requisitos mínimos exigidos para el desempeño del puesto.
- d) Se hará la convocatoria, la misma que será difundida en toda la institución.

En un orden lógico el reclutamiento y selección de personal son las primeras fases que se sigue a fin de organizar una empresa, siendo por lo tanto una de las etapas administrativas mas importantes.

La selección es esencialmente la búsqueda de talento y no sólo los trámites rutinarios de exclusión de los incompetentes. 17.

4.2.1.2 Selección: El subsistema de selección es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de

los aspirantes a ocupar un puesto, garantizando el cabal desempeño del mismo al interior de las instituciones.

Luego de haberse sometido a los procedimientos técnicos del reclutamiento, la Dirección de Recursos Humanos determinará la elegibilidad, de acuerdo al siguiente orden de prelación.

- a) Se declarará la elegibilidad por categorías escalafonarias cuando los aspirantes a un puesto vacante esté desempeñando funciones en puestos inmediatamente inferiores, en la misma unidad administrativa, y se hallen ubicados en el escalafón, tendrá prioridad el de mas alta categoría escalafonaria.
- b) Cuando no existan elegibles por categorías escalafonarias y aparezcan personal de la institución interesados en el ascenso se determinará si reúnen los requisitos mínimos y tienen la experiencia necesaria para el desempeño del puesto vacante. De comprobarse la idoneidad, se someterá a concurso de merecimientos y oposición.
- c) La selección por concurso de méritos se adjudicará a quienes resulten ganadores luego de un proceso completo de selección de personal, en el que participen competitivamente dos o más personas.

Una vez escogido el personal idóneo ya sea de la institución o fuera de ella, se elaborará y suscribirá el contrato respectivo a prueba y se le asignará el puesto encargándose el Jefe inmediato realizar la inducción respectiva, especialmente a personal que no conoce la empresa.

La inducción tendrá como objetivos: 18.

1. Crear en el nuevo empleado confianza en la institución y en sus propias posibilidades de integrarse y dominar las tareas que le

son confiadas y que son nuevas para él.

2. Lograr empleados bien informados.
3. Conseguir que el nuevo empleado se sienta identificado con la institución y con la sensación de "pertenencia".

#### 4.2.2 Clasificación de Puestos

Proviene de la voz latina *Classificare*-clasificar, *Classis*-clase. Que significa clasificar u ordenar por clases. Acción y efecto de clasificar por clases las cosas y objetos que son similares". 19.

"Clasificar es, en abstracto fijar una nomenclatura sistematizada de los objetos que han de clasificarse y agruparlos después en clases, separando los que presentan una o varias características semejantes y situando en categorías diferentes las que al examinarlas aparecen distintas en relación con las características escogidas". 20.

"Puesto es: la función establecida presupuestariamente integrada por un conjunto de deberes y responsabilidades asignadas o delegadas por la Ley o autoridad competente que requieren el empleo de una persona durante la jornada legal de trabajo o parte de ella.

Por lo tanto, una clase es un grupo de puestos suficientemente similares con respecto a sus deberes y responsabilidades, que pueden ser designados con el mismo título y que merecen igual trato.

Todos los puestos de la institución, de acuerdo a las funciones y responsabilidades, requisitos mínimos de educación y experiencia exigidos para su desempeño, deben estar clasificados y asignados a una clase, serie o grupo ocupacional del manual de clasificación de puestos.

---

19. LARROUSSE. PEQUEÑO DICCIONARIO

20. INTRODUCCION AL ESTUDIO DE TEORIA ADMINISTRATIVA.- JIMENEZ WULBUR

"Clase es: El grupo de puestos, sustancialmente iguales por la definición del trabajo y el nivel de dificultad en su ejecución por lo que se le asigna una misma denominación y se exige a quien lo vaya a desempeñar, similares requisitos de educación y experiencia.

"Serie es: El grupo de clases que tiene un título común en razón de la similitud de la naturaleza del trabajo pero que se diferencia entre sí, en que cada una implica distinto nivel de dificultad y exige diferentes niveles de conocimiento y experiencia.

Una serie puede estar constituida por una sola clase.

GRUPO OCUPACIONAL: Es un grupo de series de diferente índole entre sí en cuanto a la naturaleza del trabajo, pero dentro de un mismo campo de actividades.

EL MANUAL DE CLASIFICACION DE PUESTOS CONTENDRA:

1. INDICE OCUPACIONAL: Que definirá la serie, clase y nivel de los servidores de EMETEL, en sus diferentes áreas y especialidades;  
y
2. ESPECIFICACIONES DE CLASE: que contendrá
  - a) Título del Puesto y Código
  - b) Naturaleza del Trabajo
  - c) Tareas Típicas; y
  - d) Requisitos mínimos para el otorgamiento y desempeño del puesto.

#### ASIGNACION DE FUNCIONES

La asignación de funciones deberá corresponder a las especificaciones de clases, los funcionarios cumplirán todas las tareas inherentes a la naturaleza del trabajo.

#### CREACION DE PUESTOS

Se hará de acuerdo con las necesidades reales de los recursos humanos, en consideración al respectivo informe técnico previo y a las

disponibilidades presupuestarias.

#### SUPRESION DE PUESTOS:

Se realizará únicamente cuando el cargo esté vacante a pedido de los directores o jefes de división, previo al informe técnico.

Dentro de la Organización la importancia de la clasificación de puestos radica en que ofrece la nueva base para establecer los deberes y responsabilidades de cada uno, lo cual sirve para:

- Determinar los mínimos requisitos que se deben satisfacer en cada uno y orientar así al proceso de selección en forma objetiva y a base de exámenes, puesto que tal procedimiento puede utilizarse así de manera amplia.

- Verificar y sistematizar los nombramientos y la Administración de los exámenes que no son discriminatorios y exigen las mismas condiciones.

- Fijar las escalas de salarios, de acuerdo con los deberes y responsabilidades de cargo y clase, lo cual permite que se cumpla el precepto de que "a igual responsabilidad debe corresponder igual remuneración". 21.

- Facilitar el período de prueba, al tener mejores elementos de juicio sobre los cuales basar la evaluación.

#### 4.2.3 Capacitación

La capacitación es parte integrante del sistema de administración y desarrollo de recursos humanos, es el conjunto de políticas, estrategias, métodos, normas y procedimientos, orientado a lograr la máxima satisfacción personal y profesional de los servidores a través de su permanente superación, como sujeto y objeto de toda transformación y desarrollo.

---

21. TUMALO DEL LIBRO DE INTRODUCCION AL ESTUDIO ADMINISTRATIVO. JIMENEZ WULBUR.

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION: Para Edwin Flippo. 22. La importancia de la capacitación descansa en:

- "Un incremento de la producción
- Desarrolla una alta moral
- Reduce la necesidad de supervisión
- Reduce los accidentes
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad".

FINALIDAD DE LA CAPACITACION: El propósito de la capacitación es procurar el desarrollo profesional y humano del personal de EMETEL, para el eficaz cumplimiento de sus funciones y el permanente desarrollo institucional.

EMETEL planificará la capacitación de sus servidores y empleados, buscando el desarrollo personal de todos y cada uno de ellos.

Las oportunidades de capacitación deben ser iguales para todos, otorgando prioridad a aquellos que tengan déficit de instrucción especial para el puesto que desempeñen.

#### OBJETIVOS

La capacitación cumplirá los siguientes objetivos:

##### a) INSTRUCCIONES

1. Mejorar la eficiencia individual y colectiva en la ejecución de funciones, actividades y tareas.
2. Optimizar los servicios que EMETEL preste a sus usuarios.
3. Mejorar las relaciones interpersonales de modo que estas reflejen en la identificación de todos los servidores con los fines y objetivos institucionales.

4. Integrar la capacitación como parte de un sistema educativo que conduzca al individuo en forma sistemática, integral y permanente, a un estado de formación que le permita desempeñar con eficiencia las funciones del puesto.

b) INDIVIDUALES

1. Promover el desarrollo de los valores humanos y éticos de los funcionarios y empleados de EMETEL.
2. Contribuir al desarrollo de una carrera escalafonaria imparcial, equitativa y justa; y,
3. Propiciar el conocimiento de la realidad socio-económica y laboral en la que el empleado se desenvuelva.

VINCULACION CON EL ESCALAFON

La capacitación se realizará procurando que los cursos y eventos que se ejecuten sirvan para que los empleados puedan cumplir en el desempeño de las funciones de su puesto específico y estén aptos para asumir funciones de mejor jerarquía. EMETEL, reconocerá un puntaje por capacitación recibida antes o durante la permanencia del servidor en la entidad, siempre que haya contribuido a su formación.

Para el efecto se establecerán dos niveles:

- a) Cursos o seminarios de Tipo general; y,
- b) Cursos o Seminarios de tipo específico: Entendiéndose como tales aquellos que tengan relación con las áreas de actividad de EMETEL, a su vez aquí se diferenciarán:
  1. Cursos o seminarios realizados fuera de EMETEL, que tengan relación con las actividades de la entidad, encaminados al cumplimiento de sus objetivos; y,
  2. Cursos o seminarios auspiciados por EMETEL, estos serán

reconocidos con un puntaje superior a los mismos.

#### ORGANISMOS DE CAPACITACION

La capacitación del personal de EMETEL se le realizará a través del Centro Nacional de Capacitación.

#### 4.2.4 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño servirá para observar el comportamiento administrativo de los empleados y contribuye a mejorarlo en procura de su desarrollo profesional y un eficiente servicio a la empresa; el subsistema de evaluación respaldará al escalafón de los empleados a través de la determinación de los méritos que posee cada uno en el cumplimiento de sus funciones específicas.

#### OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESIEMPEÑO

- a) Contribuir al mejoramiento de la Administración Técnica de los Recursos Humanos de EMETEL, a través de la identificación del nivel del desempeño de cada uno en el cumplimiento de sus funciones específicas y del diagnóstico del clima organizacional.
- b) Lograr que los empleados de EMETEL respondan de una manera oportuna y eficiente a las necesidades institucionales.
- c) Proporcionar un método sistemático a quien efectúa la valoración a fin de que pueda reflexionar seriamente sobre los puntos débiles y sobre los aspectos positivos de cada subordinado suyo.
- d) Fomentar el rendimiento del personal de EMETEL.
- e) Facilitar la promoción.
- f) Mejorar las relaciones entre ejecutivos y el resto del personal de la organización.
- g) Comprobar la validez de las pruebas selectivas, ya que en base

de estas se hará el pronóstico de condiciones personales y profesionales.

La Evaluación la realizará obligatoriamente el Jefe inmediato del empleado, una vez al año y en la fecha preestablecida para dicho efecto. La calificación no servirá para la aplicación de sanciones administrativas.

La información proporcionada por quienes realicen la evaluación, tiene carácter de reservada y estrictamente confidencial, y servirá para tener un marco referencial de las circunstancias en la que se realiza la calificación.

#### 4.3 IMPLEMENTACION DEL SISTEMA

El sistema escalafonario a implementarse en la Empresa Estatal de Telecomunicaciones EMETEL, tendrá como finalidad establecer categorías y niveles de remuneración orientado a proporcionar condiciones que garanticen el desarrollo laboral y personal del trabajador, coadyuvando al logro de la eficiencia y eficacia del servicio al usuario.

EL sistema escalafonario de EMETEL, establece los siguientes objetivos:

- a) Establecer las normas que faciliten la implantación de remuneraciones equitativas.
- b) Mejorar la calidad del trabajo a través de la eficiencia y el estímulo constante.
- c) Procurar la mayor eficacia de la empresa.
- d) Favorecer la estabilidad de todos los trabajadores; y,
- e) Sentar las bases para establecer un permanente desarrollo profesional y un constante progreso de los trabajadores.

Estos objetivos se conseguirán a través de la valoración de los

factores que inciden en la eficiencia de cada trabajo, con criterios claros, precisos e imparciales.

Para mejorar la calidad del trabajo a través de la eficiencia y el estímulo constante, se contará con los siguientes elementos:

- a) Participación en cursos de perfeccionamiento.
- b) Obtención de títulos o diplomas de estudios formales.
- c) Publicación de libros, monografías, investigaciones, encuestas, etc., que tengan valor académico o técnico y que sean de provecho para la empresa.
- d) Aporte de ideas o sugerencias que, en su aplicación hayan dado resultados positivos.
- e) Otros elementos que a juicio del comité de escalafón se consideren importantes.

Otro factor de gran importancia para la ubicación escalafonaria deberá considerarse el tiempo de servicio en la empresa.

Todos los empleados que reúnan los requisitos mínimos del puesto, serán ubicados en la categoría escalafonaria que les corresponda, para el efecto el Comité de Escalafón expedirá la resolución correspondiente, previo el estudio de la documentación presentada.

#### 4.3.1 Los organismos del sistema

Los órganos responsables de la aplicación y del funcionamiento del Sistema Escalafonario serán:

##### COMITE DE ESCALAFON

Estará integrado por representantes de la Administración de EMETEL y por los organismos laborales. Sus resoluciones se tomarán procurando el consenso para lo que se aplicarán las normas técnicas del Escalafón

interpretándolas en forma positiva y de acuerdo al real significado de las palabras.

#### ATRIBUCIONES DEL COMITE DE ESCALAFON

1. Dictar las políticas, normas técnicas y disposiciones legales en las que se basa el Sistema Escalafonario.
2. Aplicar las disposiciones del contrato colectivo vigente que les sean pertinentes y las constantes en los respectivos reglamentos.
3. Aprobar las resoluciones para ubicar en las diferentes categorías que correspondan a cada uno de los trabajadores de la empresa.
4. Dictar las resoluciones en materia de clasificación, reclasificación y asignación de puestos.
5. Aprobar la metodología aplicable a la valoración de puestos y la escala de remuneraciones correspondientes.
6. Emitir su dictamen en forma previa a la creación o supresión de puestos.
7. Vigilar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, tanto para nuevos ingresos como para ascensos y promociones de antiguos trabajadores.
8. Conocer y tramitar las solicitudes presentadas por los trabajadores sobre promoción, ascensos y traslados. Las resoluciones las dictará previo informe de la oficina el mismo que tendrá el carácter de indicativo.

#### 4.3.2 Conformación del Comité de Escalafón

El Comité de Escalafón de la Empresa Estatal de Telecomunicaciones, estará integrado por:

- a) Un delegado de la Gerencia General de EMETEL.

- b) El Director de Recursos Humanos y Administración, o su delegado, quien actuará con voz informativa, pero sin voto.
- c) Los Directores Financieros, Técnico y Administrativo o sus representantes.
- d) Tres delegados de los Sindicatos a nivel nacional.

El Comité sesionará previa convocatoria del Gerente Administrativo, quien actuará como presidente del Comité. Las sesiones se efectuarán por lo menos una vez al mes, sin embargo a pedido de tres de sus miembros sesionará el momento que solicitaren.

Existirá quorum cuando asistan a las reuniones por lo menos tres de sus miembros y el Presidente del Comité.

Las resoluciones se tomarán por mayoría simple de los miembros que asitan a la reunión.

#### 4.3.3 Atribuciones de la Dirección de Recursos Humanos

A través de la Dirección de Recursos Humanos, aplicará las disposiciones constantes en los respectivos reglamentos, manuales, etc., y las resoluciones que apruebe y dicte el Comité de Escalafón.

El Director de Recursos Humanos de EMETEL o su delegado, será el secretario del Comité de Escalafón y actuará con voz informativa pero sin voto.

Además de las funciones que están asignadas al Director de Recursos Humanos, le corresponde las siguientes:

1. Velar por el cumplimiento de las normas, políticas y reglamentos referentes al sistema escalafonario.
2. Cumplir y hacer cumplir las resoluciones del Comité de Escalafón.

3. Organizar y administrar el procedimiento técnico para seleccionar el personal que se requiera para llenar vacantes.
4. Organizar y administrar los concursos de selección de personal de conformidad con los procedimientos establecidos.
5. Planificar y ejecutar programas de inducción para los nuevos trabajadores que ingresen a la empresa.
6. Mantener actualizado el Banco de Elegibles el mismo que contendrá información tanto del personal de la empresa como del personal fuera de la misma y que hayan probado su idoneidad para el desempeño de puestos específicos.
7. Elaborar los contratos de trabajo y vigilar el cumplimiento del período de prueba, notificar a los trabajadores su contratación definitiva o la conclusión del contrato de acuerdo a las normas pertinentes del Código de Trabajo.
8. Ordenar toda la información relativa a personal y elaborar estadísticas que faciliten el análisis e interpretación de los datos relacionados con el movimiento de personal.

#### 4.3.4 Las categorías escalafonarias

Las categorías del escalafón se determinarán por las letras A.B.C., etc., las que darán lugar a desplazamientos horizontales por el otorgamiento de puntos en base a los méritos individuales. Los trabajadores de EMETEl podrán ser promovidos y alcanzar las más altas categorías durante su vida laboral, mediante acumulación del puntaje a que se hagan acreedores.

Para promoverse del sueldo básico al nivel A del escalafón, el empleado debería acumular 25 puntos, y para pasar a los siguientes niveles deberá acumular 20 puntos en cada ocasión.

Los puntos que le sobren en el momento de una promoción escalafonaria, se mantendrán en favor del trabajador para contabilizarlos en el próximo nivel. De este hecho se dejará constancia en la resolución

que para la promoción escalafonaria deberá dictar el Comité de Escalafón.

En casos de ascensos o traslados, el trabajador llevará consigo el puntaje que por escalafón haya acumulado.

#### 4.3.5 Incorporación al Escalafón

Después del estudio y análisis de la documentación, realizada por la Dirección de Recursos Humanos el Comité de Escalafón expedirá la resolución correspondiente incorporando a todos y cada uno de los empleados de EMETEL, al sistema escalafonario, dichos análisis estarán basados en los méritos profesionales que tenga cada empleado. Se tomarán en cuenta:

##### 1. NIVELES DE EDUCACION ALCANZADOS

EMETEL reconocerá la formación profesional de sus empleados otorgando puntaje de acuerdo a la siguiente tabla.

NIVEL DE EDUCACION	PUNTOS	TITULO OBTENIDO	PUNTOS
PRIMARIA	5.0		
<hr/>			
EDUCACION MEDIA:			
CICLO BASICO	6.0	Certificado Técnico	10
CICLO DIVERSIFICADO	7.0	Título de Bachiller	15
<hr/>			
INSTRUCCION SUPERIOR:			
PRIMEROS DOS CURSOS	8.0	Técnico Superior	20
TERCER CURSO	9.0	Tecnólogo	25
CUARTO CURSO	10.0	Licenciado	30
QUINTO CURSO	11.0	Licenciado	31
SEXTO CURSO	12.0	Profesional	41
<hr/>			
POSTGRADO	13.0	Master P.H.D.	15
<hr/>			

##### EXPERIENCIA

Se reconocerá la experiencia de los empleados al servicio de EMETEL

de acuerdo al siguiente cuadro:

AÑOS	VALOR POR AÑO	PUNTAJE ACUMULADO
1	10	10
2	10	20
3	10	30
4	8	35
5	8	40
6	8	45
7	8	50
8	6	55
9	6	60
10	6	65

Cuando la experiencia sobrepasa el número de años previstos en la tabla anterior, se reconocerá el excedente con el valor asignado al último valor por año.

#### CAPACITACION

EMETEL reconocerá un puntaje por la capacitación percibida antes o durante la prestación de servicios de los empleados en la institución. De acuerdo a la siguiente tabla:

#### CARACTER DEL EVENTO FUERA DE EMETEL EN EL EMETEL FUERA DEL PAIS

ESPECIFICO	0.15	0.20	0.25
GENERAL	0.5	0.10	0.075

Los Cursos pueden ser:

1. Realizados fuera de EMETEL
2. Desarrollados o auspiciados por EMETEL
3. Fuera del país o internacionales

Por su carácter los cursos pueden ser:

1. ESPECIFICOS

Entendiéndose como tales a los cursos que tengan directa relación con las actividades y/o profesión de cada servidor.

2. GENERALES

Se entenderán como tales a los cursos que no tengan relación directa con las actividades y/o la profesión del servidor.

Los certificados de los eventos de capacitación que no especifiquen números de horas, ni fecha de inicio y terminación se les asignará el valor correspondiente a 10 horas.

En los casos en que el certificado o diploma del curso señale la fecha de iniciación y terminación del evento se procederá a calcular el número de días hábiles, los mismos que serán multiplicados por 2 horas diarias cuando es dentro del país y 4 horas diarias cuando es fuera del país.

Los eventos de capacitación se calificarán con la siguiente tabla hasta un máximo de 120 horas, el exceso de horas se considerará así:

- Hasta 200 horas	50%
- hasta 500 horas	40%
- Más de 500 horas	30%

CURSOS DE IDIOMAS EXTRANJEROS

LAETEL reconocerá a sus empleados un puntaje especial por el conocimiento de idiomas extranjeros u otras lenguas nativas que no sean el castellano, de acuerdo al siguiente cuadro:

IDIOMAS	N I V E L E S									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PRIMER IDIOMA	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
SEGUNDO IDIOMA	6	10	14	18	22	26	30	34	38	42
TERCER IDIOMA	8	11	15	19	23	27	31	35	39	43
CUARTO IDIOMA	9	12	16	20	24	28	32	36	40	44

#### AUDITORIA DE DOCUMENTOS

Los servidores de EMETEL que hubiesen escrito libros, realizado investigaciones u otros trabajos de importancia, tendrán derecho a la obtención de un puntaje especial hasta 60 puntos, lo cual dependerá de la importancia científica o técnica de dicho documento.

Las tesis de grado no constituyen publicaciones, por lo tanto no pueden presentarse como tales a menos que hubiesen merecido la recomendación de la Universidad para su publicación.

#### EVALUACION DE DESEMPEÑO

Se deberá tomar muy en cuenta la calificación que obtenga cada empleado en el desempeño de las labores a él encomendadas. Dicha calificación será realizada por el jefe inmediato, se realizará una vez al año y tendrá un puntaje especial dentro del Escalafón de cada empleado que haya merecido una de las dos más altas calificaciones.

El Comité de Escalafón considerará para cada categoría de puestos el valor del factor. Se otorgará un máximo de 30 puntos.

El valor de cada "factor" a utilizar en la calificación de la evaluación será:

1. Para el personal de servicios 15 puntos
2. Para el personal Administrativo 20 puntos
3. Para el personal técnico 25 puntos
4. Para el personal profesional 30 puntos
5. Para el personal Directivo 33 puntos

Para la asignación de los puntos se procederá de la siguiente manera:

NIVEL DEL EVALUADO	PRIMERO	SEGUNDO
Personal de Servicios	(F x 1.0)	(F x 0.7)
Personal Técnico	(F x 1.0)	(F x 0.75)
Personal Profesional	(F x 1.0)	(F x 0.8)
Personal Directivo	(F x 1.0)	(F x 0.8)

Esta evaluación se realizará para buscar el mejor empleado en cada categoría de puestos, a fin de otorgarle el 100% del puntaje previsto para su categoría, al segundo se lo premiará con un puntaje resultado de la aplicación de la tabla.

Una vez implantado el Sistema de Escalafón para EMETEL, su funcionamiento debe ser manejado con justicia e imparcialidad para que haya credibilidad en el Sistema Escalafonario.

Cabe indicar que el Comité de Escalafón juega un papel preponderante por cuanto debe estar siempre pendiente de todos los subsistemas de personal ya que para su funcionamiento correcto debería estar funcionando todos los subsistemas.

Es importante señalar que el Comité de Escalafón es el que administra todo el sistema con respaldo de la Dirección de Recursos Humanos y Administrativos.

## CAPITULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

Basándose en el estudio realizado, considero que se justifica la implementación de un Sistema de Escalafón en la Empresa Estatal de Telecomunicaciones EMETEL. Puesto que los objetivos generales del personal de toda organización son de dos tipos: monetarios y no monetarios. A pesar de que las organizaciones modernas han dado particular importancia a los objetivos no monetarios, el objetivo básico del personal está encaminado a conseguir un salario justo y equitativo y que a su criterio esté acorde con las funciones a él encomendadas, todo esto nos permite llegar a las siguientes conclusiones:

5.1.1 El Sistema Escalafonario es necesario y conveniente, por cuanto permite el desarrollo personal y profesional del empleado, lo cual genera la garantía para las instituciones y por ende al Estado de contar con servidores capaces y eficientes.

5.1.2 Sin lugar a dudas una buena organización depende del factor humano, considerado como el recurso más importante, por lo que su administración debe estar orientada a suministrar y perfeccionar el recurso humano capaz de que su desempeño sea eficiente, eficaz y contribuya al desarrollo institucional.

5.1.3 El sistema escalafonario se constituye en la piedra angular del manejo de un régimen de remuneraciones en las diferentes organizaciones llámense éstas públicas o privadas, favoreciendo la regulación salarial.

5.1.4 La falta de políticas de gobierno unitario para las instituciones del sector público, no ha permitido

que se de la suficiente importancia al recurso humano y en consecuencia a sus mecanismos de administración y desarrollo.

5.1.5 Se hace necesario considerar al sistema escalafonario, tanto a nivel interno como externo, en el contexto cultural, económico, social, político, administrativo, etc.

5.1.6 El país dispone de una legislación básica para la regulación de las relaciones entre el sector público y el Estado. Por lo tanto el problema no radica en la ausencia de Leyes de servicio civil y carrera administrativa, sino principalmente en la falta de difusión acerca de la naturaleza dentro del propio sector público y en la sociedad en su conjunto, en la ausencia de mecanismos que vuelvan operativo al funcionamiento de los sistemas de administración de personal y por ende a la aplicación de la Ley; y, en la falta de integración entre los niveles políticos y técnicos.

5.1.7 El Sistema Escalafonario debe encontrarse inmerso dentro de un sistema social abierto, enfatizando con el medio ambiente y su interdependencia con los otros subsistemas de la carrera administrativa; el enfoque interdisciplinario y la evaluación permanente deben ser un medio que contribuya al desarrollo de los recursos humanos y a la efectividad organizacional.

5.1.8 Desde el punto de vista económico, es necesario el establecimiento de un sistema general de remuneraciones uniforme, justo y equitativo, a fin de asegurar la real vigencia de la carrera administrativa.

5.1.9 Es importante además la fijación de escalas salariales con una amplitud suficiente, que garantice una adecuada perspectiva salarial basada en lo posible en el mercado de salarios.

5.1.10 La presencia de multiplicidad de organizaciones sindicales no posibilita uniformar las remuneraciones puesto que, en la práctica los diversos grados de poder alcanzados por los sindicatos traen como consecuencia que unos sectores alcancen mejoras remunerativas y otros no.

5.1.11 No existe un sistema nacional de remuneraciones cuya aplicación sea obligatoria para todas las instituciones del Sector Público.

5.1.12 La capacitación debe ser uno de los elementos a considerar para la formación, por lo tanto la capacitación constituye un factor que debe ser estimulado y reconocido dentro de la carrera administrativa.

5.1.13 La Evaluación del Personal es también un elemento importante en la razón de que la eficiencia de los funcionarios en el desempeño de sus labores específicas. De la misma depende el éxito en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

5.1.14 La Clasificación de puestos en la organización es una de las labores de importancia, pues forma parte de un sistema de administración de personal permitiendo clasificar a los puestos agrupándolos en clases de acuerdo a sus deberes y responsabilidades.

5.1.15 En el diseño y reglamentación de todo el Sistema Escalafonario, se debe definir previamente el concepto bajo el cual se va a trabajar.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Del análisis realizado a través de este trabajo de investigación me permito hacer las siguientes recomendaciones para un eficiente Sistema Escalafonario:

5.2.1 Es necesario definir políticas nacionales de Administración de Personal, remuneraciones y carrera para que sobre esta base se plantee un marco doctrinario y conceptual de la carrera y se estructuren modelos aplicables a la sociedad.

5.2.2 Es recomendable que a efectos de estructurar un sistema escalafonario se tome en consideración los

dos tipos de sistemas, uno basado en la clasificación de puestos y el otro en el mérito personal; la aplicación de cada uno de ellos debe hacerse en función de las características y naturaleza de los puestos o actividades que se desarrollan en un sector determinado, deberá considerarse que a cada uno de estos tipos de sistemas mencionados debe tratar de incorporarse los elementos facilitadores del otro para reforzar su aplicación.

5.2.3 Los Sistemas de Administración de Personal con vista a carrera administrativa deben funcionar de modo armónico o interrelacionado, a fin de que cada uno de ellos influyeran sobre los demás permitiendo a su vez que su interacción se derive en la configuración del sistema de carrera.

5.2.4 El diseño de un Sistema de Administración de Personal y Carrera Administrativa deberá sustentarse en una investigación administrativa del Sector Público, puesto que el diagnóstico constituye un elemento importante para que el sistema responda a las necesidades, circunstancias y problemática administrativa del país.

5.2.5 La Clasificación de Puestos deberá ser genérica y flexible reservando el organismo central de personal, la elaboración de los lineamientos y criterios, el asesoramiento a los organismos sectoriales y el ejercicio del control.

5.2.6 Desarrollar acciones para captar el mejor número de candidatos idóneos.

5.2.7 Elaborar instrumentos de Evaluación del Desempeño lo suficientemente desagregados y adaptables a las características de la empresa y de los diferentes tipos de tareas.

5.2.8 Desarrollar un sistema de autoevaluación personal e institucional.

5.2.9 Diseñar mecanismos para la utilización de resultados de evaluación en la aplicación del sistema.

5.2.10 Fortalecer las unidades de capacitación de la entidad, a fin de que la capacitación que ésta pueda brindar sea oportuna, adecuada y llegue a todos los niveles administrativos.

5.2.11. Crear un sistema de racionalización de las remuneraciones.

5.2.12 Crear un Comité Interno de Escalafón, a fin de que vele por el cumplimiento del Sistema Escalafonario en la empresa y permita la participación de todos los sectores tanto administrativos como laboral, en la resolución del problema inherente al sistema.

5.2.13 Que el Sistema Escalafonario satisfaga tanto las necesidades y aspiraciones institucionales.

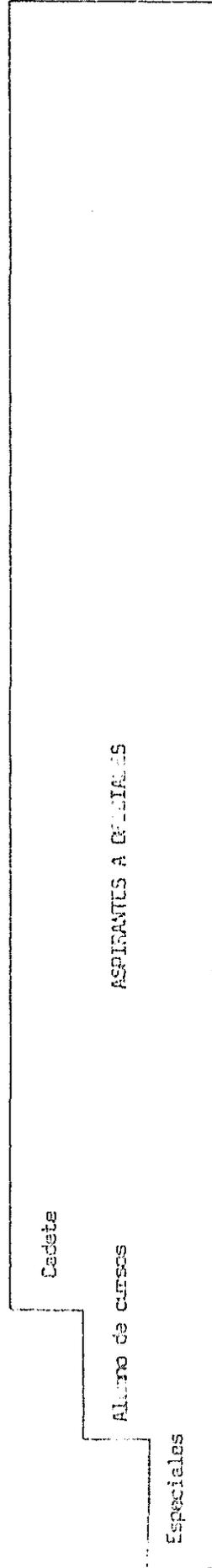
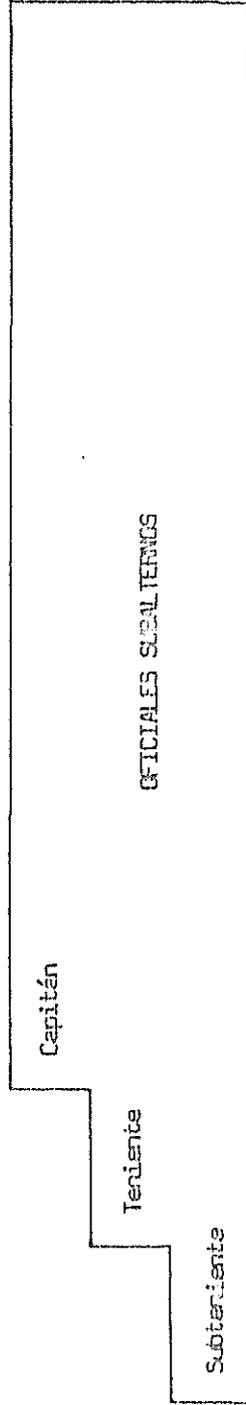
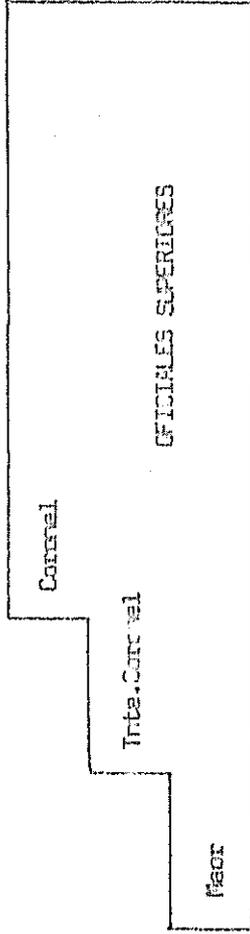
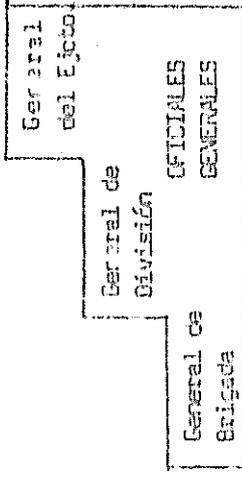
5.2.14 Considerar como un aspecto relevante en el diseño del sistema Escalafonario, las experiencias obtenidas en ciertas instituciones públicas que tienen ya implantado el Sistema, así como también las experiencias de otros países en donde los sistemas escalafonarios han dado resultados positivos y también la flexibilidad y condiciones de éstos para facilitar la carrera funcionaria.

5.2.15 Adaptar mecanismos adecuados que permitan disponer de una mayor asignación presupuestaria, a fin de consolidar aquel principio de remuneraciones justas, equitativas y generales, en relación al nivel de sus responsabilidades, como de sus condiciones personales con el carácter de uniforme para todo el Sector Público.

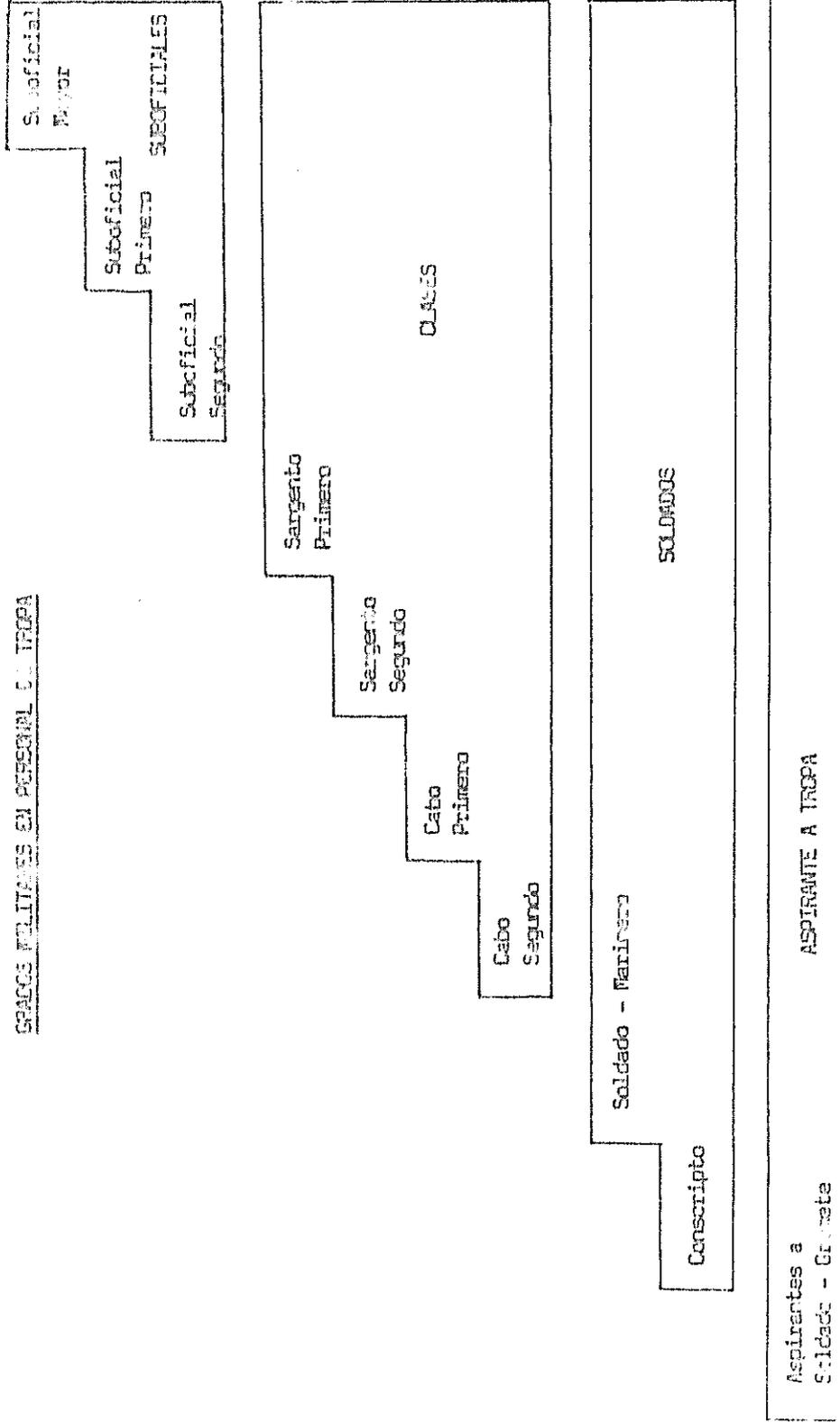
A N E X O S

ANEXO No. 1

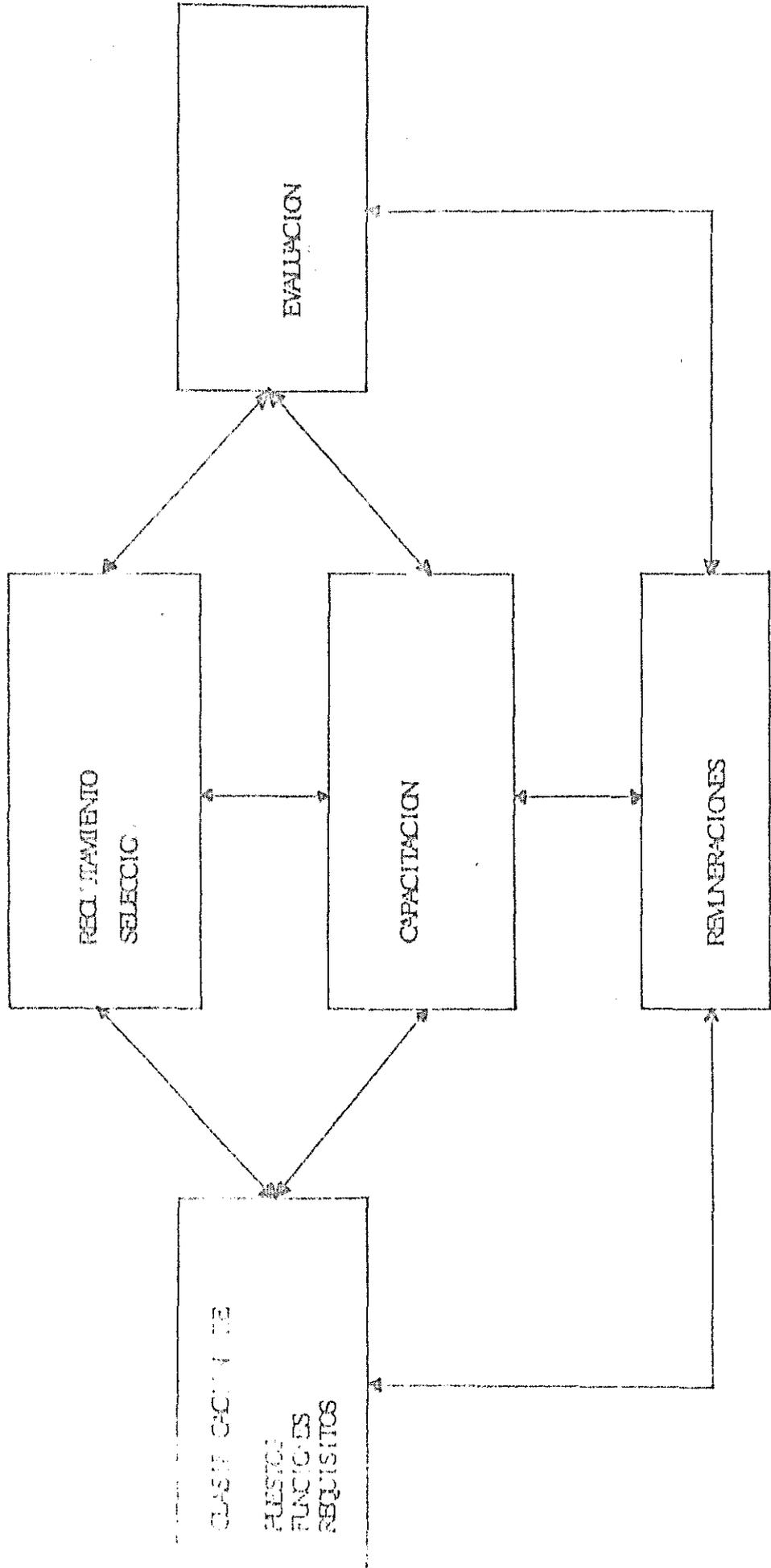
GRADOS MILITARES EN PERSONAL DE OFICIALES DE LA FUERZA TERRESTRE



GRADOS MILITARES EN PERSONAL DE TROPA



INTERRELACIONES ENTRE LOS SUBSISTEMAS



## B I B L I O G R A F I A

OVIEDO NELSON Y RODRIGUEZ PEÑAHERRERA.- Administración de Personal y Carrera Administrativa en América Latina, DNP -ALAP - CLAD - JLDIS - ECUADOR; 1986

GARZON SALAZAR FRANCISCO.- VI Jornadas Andinas de Telecomunicaciones

PEÑAFIEL ACOSTA PATRICIO.- Sistema Alternativo de Administración de Recursos Humanos en el Sector Público

AUTORES VARIOS.- Sistema Integrado de Administración de Recursos Humanos, Banco Central del Ecuador.

Grupo Coordinación de Desarrollo Administrativo.- Publicación No. 4, Quito-Ecuador; 1977

RODRIGUEZ PEÑAHERRERA CARLOS.- Simposio "La Capacitación" de los servidores públicos y el Desarrollo Nacional-Nov. 1978

Registro Oficial No. 574

Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.- Quito, Abril 1978

Registro Oficial No. 143.- Ley de Creación de la SENDA, marzo 1989

Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional

FLIPTO ERWIN.- Principios de Administración, Editorial Magrow Hill

JIMENEZ WILBURG.- Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, Fondo de Cultura Económica

FERNANDEZ F. FERNANDO.- Dirección y Organización de Empresas Privadas y Públicas

Reglamento de Escalafón B.N.F.

BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA. - El Escalafón es para todos.

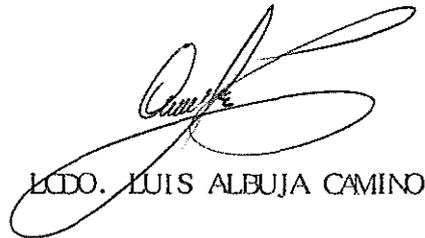
CEPE. - Reglamento de Escalafón

INECEL. - Reglamento de Escalafón

AUTORIZACION DE PUBLICACION

Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales, la publicación de este Trabajo, de su bibliografía y anexos, como artículo de la Reo como artículos para lectura seleccionada.

Quito, 8 de julio de 1991



LDO. LUIS ALBUJA CAMINO