

Informe final de la consultoría para el Consejo Nacional de la Judicatura

Sexto entregable

Presentado por PwC El Salvador
Julio 2019





31 de julio de 2019

Licda. Margarita Claros de Nosiglia
Jefe de Recursos Humanos
Consejo Nacional de la Judicatura
San Salvador

Estimada licenciada de Nosiglia:

PricewaterhouseCoopers, Ltda. de C. V. (en adelante PwC El Salvador), con base en el compromiso de realizar la "Consultoría para el Departamento de Recursos Humanos CNJ, 2019", provee el informe final de la misma.

Expresamos nuestro sincero agradecimiento por la colaboración y cortesías mostradas por el equipo contraparte designado por el Consejo Nacional de la Judicatura para la realización del presente estudio.

Gustosamente atenderemos cualquier consulta sobre la información presentada en este documento.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "María Cejas", is written over a horizontal line. The signature is fluid and cursive.

María Cejas
Apoderada

PricewaterhouseCoopers, Ltda. de C. V.

Contenido

•	Objetivos	4
•	Introducción	5
•	Clasificación y valoración de puestos	6
•	Diseño del tabulador salarial	32
	✓Análisis de posicionamiento	48
	✓Inversión estimada	78
•	Propuesta para la administración salarial	80
•	Conclusiones y recomendaciones	86
•	Cláusulas de responsabilidad	90

Objetivos

1. Realizar el ordenamiento interno de las posiciones procurando la equidad interna de la organización, asignando una calificación de acuerdo al valor de cada posición.
2. Establecer las normas y proceso a seguir para realizar la clasificación y valoración de puestos.
3. Realizar un estudio de salarios de mercado que permita identificar el posicionamiento de los puestos que posee actualmente el CNJ.
4. Desarrollar opciones de tabulador salarial que sirva como base para identificar la competitividad externa y la equidad interna.



Introducción



El objetivo principal del estudio fue el análisis de la estructura de puestos y la composición salarial del CNJ con base en un proceso de valuación de cada uno de los puestos funcionales. Adicionalmente, se realizó un estudio de prácticas de remuneración fija con instituciones previamente seleccionadas por el CNJ.

Con base en los resultados del proceso de valuación de puestos, el estudio de salarios de mercado y la revisión de la estructura de puestos actual del CNJ se diseñaron tres opción de tabulador salarial con el análisis respecto de la implementación que le permita a la institución contar con una herramienta para atraer, retener y motivar al talento de acuerdo a las necesidades organizacionales.

En las siguientes secciones del presente informe, se presentan la metodología, resultados y análisis de cada una de las fases que formaron parte de la consultoría.

1

Clasificación y valoración de puestos



Clasificación y valoración de puestos

A. Objetivos de la fase

1. Realizar el ordenamiento interno de las posiciones procurando la equidad interna de la organización.
2. Elaborar una estructura de remuneración alineada a las políticas de la institución.
3. Asignar una calificación de acuerdo al valor de cada posición.
4. Desarrollar una base de pago de acuerdo a conocimientos, habilidades y responsabilidades.

B. Metodología

Se utilizó la metodología STRATA para la clasificación y valoración de puestos del CNJ.

C. Actividades realizadas

1. Se realizaron reuniones con las jefaturas del CNJ para lograr un mayor entendimiento de las posiciones de la institución.
2. Con base en las reuniones y los manuales de puestos del CNJ, se realizó una clasificación preliminar de las posiciones con la jefatura de Recursos Humanos y la Gerencia General.
3. Finalmente, se realizó una revisión final por parte de la Presidencia de la institución.

Clasificación y valoración de puestos

Resultados: Presidencia

Dimensión	
A	Conocimientos
B	Complejidad corporativa
C	Competencias sociales
D	Amplitud de pensamiento
E	Grado de dificultad
F	Autonomía en la toma de decisiones
G	Área de influencia
H	Impacto

Puesto	Puntaje total	A	B	C	D	E	F	G	H
Asistente de Presidencia	23	4	3	4	3	2	2	3	2

Clasificación y valoración de puestos

Resultados: Gerencia General

Dimensión	
A	Conocimientos
B	Complejidad corporativa
C	Competencias sociales
D	Amplitud de pensamiento
E	Grado de dificultad
F	Autonomía en la toma de decisiones
G	Área de influencia
H	Impacto

Puesto	Puntaje total	A	B	C	D	E	F	G	H
Gerente General	71	10	9	9	9	8	10	5	10
Asistente Técnico	37	8	4	4	6	5	3	3	4
Oficial de Gestión Documental y Archivo	33	8	3	4	5	4	4	3	2
Auxiliar de Archivo y Gestión Documental	22	4	3	2	3	3	2	3	2

Clasificación y valoración de puestos

Resultados: Secretaría Ejecutiva

Dimensión	
A	Conocimientos
B	Complejidad corporativa
C	Competencias sociales
D	Amplitud de pensamiento
E	Grado de dificultad
F	Autonomía en la toma de decisiones
G	Área de influencia
H	Impacto

Puesto	Puntaje total	A	B	C	D	E	F	G	H
Secretario Ejecutivo	55	11	9	7	7	5	4	3	9
Asistente Administrativo de Secretaría Ejecutiva	19	4	2	2	2	2	2	3	2

Clasificación y valoración de puestos

Resultados: Unidad de Acceso a la Información Pública

Dimensión	
A	Conocimientos
B	Complejidad corporativa
C	Competencias sociales
D	Amplitud de pensamiento
E	Grado de dificultad
F	Autonomía en la toma de decisiones
G	Área de influencia
H	Impacto

Puesto	Puntaje total	A	B	C	D	E	F	G	H
Oficial de Información de la Unidad de Acceso a la Información Pública.	28	7	3	4	3	3	3	3	2

Clasificación y valoración de puestos

Resultados: Auditoría Interna

Dimensión	
A	Conocimientos
B	Complejidad corporativa
C	Competencias sociales
D	Amplitud de pensamiento
E	Grado de dificultad
F	Autonomía en la toma de decisiones
G	Área de influencia
H	Impacto

Puesto	Puntaje total	A	B	C	D	E	F	G	H
Jefatura Unidad de Auditoría Interna	48	9	6	7	7	5	5	3	6
Asistente de Auditoría	37	8	4	5	6	4	3	3	4
Auxiliar de Auditoría	21	4	3	2	2	3	1	3	3

Clasificación y valoración de puestos

Resultados: Escuela de Capacitación Judicial, “Doctor Arturo Zeledón Castrillo”

Dimensión	
A	Conocimientos
B	Complejidad corporativa
C	Competencias sociales
D	Amplitud de pensamiento
E	Grado de dificultad
F	Autonomía en la toma de decisiones
G	Área de influencia
H	Impacto

Puesto	Puntaje total	A	B	C	D	E	F	G	H
Director (a) de la Escuela de Capacitación Judicial “Doctor Arturo Zeledón Castrillo”	62	10	7	8	8	7	9	4	9
Sub-Director (a) de la Escuela de Capacitación Judicial “Doctor Arturo Zeledón Castrillo”	57	10	7	8	8	6	7	4	7
Jefatura de la Sección Académica y Coordinador de Proyectos Académicos e Internacionales	49	9	5	7	7	5	6	4	6
Jefatura de la Sección Especializada de Investigación	45	9	4	6	6	5	5	4	6
Jefatura de Sección Metodológica	45	9	4	6	6	5	5	4	6
Coordinador Administrativo General de la Escuela de Captación Judicial	44	9	4	5	6	5	5	4	6

Clasificación y valoración de puestos

Resultados: Escuela de Capacitación Judicial, “Doctor Arturo Zeledón Castrillo”

Dimensión	
A	Conocimientos
B	Complejidad corporativa
C	Competencias sociales
D	Amplitud de pensamiento
E	Grado de dificultad
F	Autonomía en la toma de decisiones
G	Área de influencia
H	Impacto

Puesto	Puntaje total	A	B	C	D	E	F	G	H
Coordinador de Área Especializada de Capacitación(*)	43	9	4	5	6	5	5	4	5
Coordinador Adjunto de la Maestría Judicial y Coordinador del Programa de Formación Inicial para Jueces (PFI)	42	8	4	5	6	5	5	4	5
Administrador Académico de Sede Regional	41	8	4	5	5	5	5	4	5
Coordinador (a) del Programa de Educación a Distancia	40	8	4	4	6	5	4	4	5
Técnico(a) Metodólogo(a)	37	9	3	5	5	4	3	4	4

(*) 1) Penal, Procesal Penal y Penitenciario, 2) Constitucional y Derechos Humanos, 3) Derecho Privado y Procesal, 4) Derecho Social y Género, 5) Técnicas de Oralidad, 6) Derecho de Familia, Niñez y Adolescencia y RAC, 7) Áreas Transdisciplinarias e Instrumentales.

Clasificación y valoración de puestos

Resultados: Escuela de Capacitación Judicial, “Doctor Arturo Zeledón Castrillo”

Dimensión	
A	Conocimientos
B	Complejidad corporativa
C	Competencias sociales
D	Amplitud de pensamiento
E	Grado de dificultad
F	Autonomía en la toma de decisiones
G	Área de influencia
H	Impacto

Puesto	Puntaje total	A	B	C	D	E	F	G	H
Profesional de Área Especializada de Capacitación (*)	34	8	3	3	5	4	3	4	4
Profesional del Área Especializada de la Sección de Investigación	34	8	3	3	5	4	3	4	4
Jefatura de Biblioteca	33	8	3	4	4	3	3	4	4
Jefatura de la Unidad de Producción Bibliográfica y Documental	33	8	3	4	4	3	3	4	4
Coordinador del Área de Audiovisuales	32	6	4	4	4	4	4	4	2
Profesional en Capacitación a Distancia	32	8	3	3	4	3	3	4	4

(*) 1) Penal, Procesal Penal y Penitenciario, 2) Constitucional y Derechos Humanos, 3) Derecho Privado y Procesal, 4) Derecho Social y Género, 5) Técnicas de Oralidad, 6) Derecho de Familia, Niñez y Adolescencia y RAC, 7) Áreas Transdisciplinarias e Instrumentales.

Clasificación y valoración de puestos

Resultados: Escuela de Capacitación Judicial, “Doctor Arturo Zeledón Castrillo”

Dimensión	
A	Conocimientos
B	Complejidad corporativa
C	Competencias sociales
D	Amplitud de pensamiento
E	Grado de dificultad
F	Autonomía en la toma de decisiones
G	Área de influencia
H	Impacto

Puesto	Puntaje total	A	B	C	D	E	F	G	H
Administrador de la Plataforma Virtual	29	6	3	3	3	3	3	4	4
Colaborador Jurídico	29	8	3	2	3	3	3	4	3
Supervisor(a) de Registro Académico	28	7	3	3	3	3	3	4	2
Asistente de Jefatura	27	7	3	3	3	3	2	4	2
Asistente Técnico Administrativo	26	6	3	3	3	3	2	4	2
Técnico de Producción Audiovisual I	24	6	3	2	2	3	2	4	2
Técnico de Biblioteca	24	7	2	3	2	2	2	4	2
Colaborador(a) del Registro Académico	22	6	2	2	2	2	2	4	2

Clasificación y valoración de puestos

Resultados: Escuela de Capacitación Judicial, “Doctor Arturo Zeledón Castrillo”

Dimensión	
A	Conocimientos
B	Complejidad corporativa
C	Competencias sociales
D	Amplitud de pensamiento
E	Grado de dificultad
F	Autonomía en la toma de decisiones
G	Área de influencia
H	Impacto

Puesto	Puntaje total	A	B	C	D	E	F	G	H
Auxiliar Administrativo	21	4	2	3	2	2	2	4	2
Asistente Administrativo de Sede Regional	20	4	2	2	2	2	2	4	2
Técnico de Producción Audiovisual II	20	5	2	2	1	2	2	4	2
Asistente de Convocatoria	19	4	2	2	1	2	2	4	2
Asistente Administrativo del Programa de Educación a Distancia	19	4	2	2	1	2	2	4	2
Asistente de Digitalización de Material Didáctico	18	4	2	1	1	2	2	4	2
Colaborador de Atención al Usuario	16	3	1	4	1	1	1	3	2
Compaginador	15	4	1	1	1	1	1	4	2

Clasificación y valoración de puestos

Resultados: Unidad de Género

Dimensión	
A	Conocimientos
B	Complejidad corporativa
C	Competencias sociales
D	Amplitud de pensamiento
E	Grado de dificultad
F	Autonomía en la toma de decisiones
G	Área de influencia
H	Impacto

Puesto	Puntaje total	A	B	C	D	E	F	G	H
Jefatura de Unidad de Género	45	8	4	7	7	5	4	3	7

Clasificación y valoración de puestos

Resultados: Puestos tipo

Dimensión	
A	Conocimientos
B	Complejidad corporativa
C	Competencias sociales
D	Amplitud de pensamiento
E	Grado de dificultad
F	Autonomía en la toma de decisiones
G	Área de influencia
H	Impacto

Puesto	Puntaje total	A	B	C	D	E	F	G	H
Colaborador Jurídico de Presidencia y/o Concejal	33	8	4	4	5	4	3	3	2
Colaborador Jurídico	28	8	3	3	3	3	3	3	2
Secretaria de Concejales	19	4	2	2	2	2	2	3	2
Secretaria de Unidad	19	4	2	2	2	2	2	3	2
Colaborador Administrativo	19	4	2	4	1	2	1	3	2
Secretaria de Departamento, Sección o Área	17	4	2	2	1	1	2	3	2
Colaborador de Atención al Usuario	16	3	1	4	1	1	1	3	2
Digitador de Datos	16	4	1	2	1	2	1	3	2

Clasificación y valoración de puestos

Resultados: Unidad Administrativa y Financiera

Dimensión	
A	Conocimientos
B	Complejidad corporativa
C	Competencias sociales
D	Amplitud de pensamiento
E	Grado de dificultad
F	Autonomía en la toma de decisiones
G	Área de influencia
H	Impacto

Puesto	Puntaje total	A	B	C	D	E	F	G	H
Jefatura Unidad Administrativa y Financiera	58	9	7	8	7	7	8	5	7
Jefatura del Departamento de Recursos Humanos	51	9	5	8	6	6	6	5	6
Jefatura Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional	42	8	4	6	6	5	5	3	5
Encargado de Servicios Generales	38	8	3	5	5	5	4	4	4
Médico General	37	9	4	5	6	4	4	3	2
Técnico de Recursos Humanos II	36	8	4	5	6	5	3	3	2

Clasificación y valoración de puestos

Resultados: Unidad Administrativa y Financiera

Dimensión	
A	Conocimientos
B	Complejidad corporativa
C	Competencias sociales
D	Amplitud de pensamiento
E	Grado de dificultad
F	Autonomía en la toma de decisiones
G	Área de influencia
H	Impacto

Puesto	Puntaje total	A	B	C	D	E	F	G	H
Asesor Jurídico de la UACI	32	8	4	4	4	4	3	3	2
Encargado de Transporte	30	6	3	5	4	3	4	3	2
Enfermera	28	8	3	3	3	3	3	3	2
Encargado de Compras por Libre Gestión	27	8	3	3	3	3	2	3	2
Encargado de Activo Fijo	25	4	3	4	3	3	3	3	2
Técnico de Recursos Humanos I	25	5	3	4	3	3	2	3	2

Clasificación y valoración de puestos

Resultados: Unidad Administrativa y Financiera

Dimensión	
A	Conocimientos
B	Complejidad corporativa
C	Competencias sociales
D	Amplitud de pensamiento
E	Grado de dificultad
F	Autonomía en la toma de decisiones
G	Área de influencia
H	Impacto

Puesto	Puntaje total	A	B	C	D	E	F	G	H
Encargado de Almacén	22	4	3	2	3	3	2	3	2
Colaborador Administrativo II	21	4	2	3	2	3	2	3	2
Encargado del Fondo Circulante de Monto Fijo	21	4	2	2	3	3	2	3	2
Cotizador	19	4	2	2	2	2	2	3	2
Asistente de Transporte	18	4	2	2	2	2	1	3	2
Asistente de Activo Fijo	18	4	2	2	2	2	1	3	2

Clasificación y valoración de puestos

Resultados: Unidad Administrativa y Financiera

Dimensión	
A	Conocimientos
B	Complejidad corporativa
C	Competencias sociales
D	Amplitud de pensamiento
E	Grado de dificultad
F	Autonomía en la toma de decisiones
G	Área de influencia
H	Impacto

Puesto	Puntaje total	A	B	C	D	E	F	G	H
Colaborador Administrativo I	18	4	2	3	1	2	1	3	2
Mensajero – Motociclista	13	3	1	1	1	1	1	3	2
Motorista	13	3	1	1	1	1	1	3	2
Colaborador de Servicios Varios	13	3	1	1	1	1	1	3	2

Clasificación y valoración de puestos

Resultados: Unidad de Comunicaciones y Relaciones Públicas

Dimensión	
A	Conocimientos
B	Complejidad corporativa
C	Competencias sociales
D	Amplitud de pensamiento
E	Grado de dificultad
F	Autonomía en la toma de decisiones
G	Área de influencia
H	Impacto

Puesto	Puntaje total	A	B	C	D	E	F	G	H
Jefatura de Unidad de Comunicaciones y Relaciones Públicas	48	9	5	8	7	5	5	3	6
Colaborador de Publicaciones	35	8	4	4	5	4	4	3	3
Diseñador Gráfico	28	7	3	3	3	3	3	3	3
Colaborador de Protocolo	27	6	3	4	3	3	3	3	2

Clasificación y valoración de puestos

Resultados: Unidad de Informática

Dimensión	
A	Conocimientos
B	Complejidad corporativa
C	Competencias sociales
D	Amplitud de pensamiento
E	Grado de dificultad
F	Autonomía en la toma de decisiones
G	Área de influencia
H	Impacto

Puesto	Puntaje total	A	B	C	D	E	F	G	H
Jefatura de la Unidad de Informática	50	9	5	7	7	6	6	3	7
Coordinador de Sistemas	38	8	4	4	6	5	4	3	4
Administrador de Bases de Datos	35	8	4	2	5	5	4	3	4
Administrador de Redes	35	8	4	2	5	5	4	3	4
Analista Programador	32	6	4	3	6	4	3	3	3
Coordinador de Soporte Técnico	32	8	3	3	4	4	3	3	4
Web master	29	8	3	2	4	3	3	3	3
Técnico de Soporte	25	6	2	3	3	3	3	3	2

Clasificación y valoración de puestos

Resultados: Unidad Financiera

Institucional

Dimensión	
A	Conocimientos
B	Complejidad corporativa
C	Competencias sociales
D	Amplitud de pensamiento
E	Grado de dificultad
F	Autonomía en la toma de decisiones
G	Área de influencia
H	Impacto

Puesto	Puntaje total	A	B	C	D	E	F	G	H
Jefatura de Unidad Financiera Institucional	48	9	5	7	7	5	5	3	7
Encargado de Presupuesto	32	8	3	3	5	4	3	3	3
Contador Institucional	32	8	3	3	5	4	3	3	3
Tesorero Institucional	32	8	3	3	5	4	3	3	3
Colaborador UFI	21	6	3	2	2	2	1	3	2

Clasificación y valoración de puestos

Resultados: Unidad Técnica de Evaluación

Dimensión	
A	Conocimientos
B	Complejidad corporativa
C	Competencias sociales
D	Amplitud de pensamiento
E	Grado de dificultad
F	Autonomía en la toma de decisiones
G	Área de influencia
H	Impacto

Puesto	Puntaje total	A	B	C	D	E	F	G	H
Jefatura de la Unidad Técnica de Evaluación	55	10	7	8	7	6	7	3	7
Coordinador General de la Unidad Técnica de Evaluación	50	10	7	7	7	5	6	3	5
Coordinador de Zona	40	10	5	5	6	4	3	3	4
Evaluador Judicial	38	10	4	4	6	4	3	3	4
Analista de Expedientes	33	8	3	4	5	4	3	3	3
Técnico Colaborador Encargado del Área	27	8	3	2	3	3	2	3	3

Clasificación y valoración de puestos

Resultados: Unidad Técnica de Investigación y Evaluación de la Conducta Psicosocial

Dimensión	
A	Conocimientos
B	Complejidad corporativa
C	Competencias sociales
D	Amplitud de pensamiento
E	Grado de dificultad
F	Autonomía en la toma de decisiones
G	Área de influencia
H	Impacto

Puesto	Puntaje total	A	B	C	D	E	F	G	H
Jefatura de Unidad Técnica de Investigación y Evaluación de la Conducta Psicosocial	46	9	5	7	7	5	4	3	6
Psicólogo	35	8	3	4	6	4	3	3	4
Trabajadora Social	35	8	3	4	6	4	3	3	4
Asistente Administrativa	19	4	2	2	2	2	2	3	2

Clasificación y valoración de puestos

Resultados: Unidad Técnica de Planificación y Desarrollo

Dimensión	
A	Conocimientos
B	Complejidad corporativa
C	Competencias sociales
D	Amplitud de pensamiento
E	Grado de dificultad
F	Autonomía en la toma de decisiones
G	Área de influencia
H	Impacto

Puesto	Puntaje total	A	B	C	D	E	F	G	H
Jefatura de Unidad Técnica de Planificación y Desarrollo	52	9	8	7	8	6	4	3	7
Técnico de la Unidad Técnica de Planificación y Desarrollo	39	8	5	5	6	5	3	3	4

Clasificación y valoración de puestos

Resultados: Unidad Técnica de Selección

Dimensión	
A	Conocimientos
B	Complejidad corporativa
C	Competencias sociales
D	Amplitud de pensamiento
E	Grado de dificultad
F	Autonomía en la toma de decisiones
G	Área de influencia
H	Impacto

Puesto	Puntaje total	A	B	C	D	E	F	G	H
Jefatura de Unidad Técnica de Selección	55	10	7	8	7	6	7	3	7
Colaborador/a Jurídico para Proyectos de Nóminas de Candidatos	33	8	4	4	4	4	2	3	4
Colaborador Técnico	33	8	4	4	4	4	2	3	4
Colaborador(a) Jurídico para la Investigación de Denuncias	32	8	4	4	4	3	2	3	4
Colaborador I	18	4	2	2	2	2	1	3	2

Clasificación y valoración de puestos

Resultados: Unidad Técnica Jurídica

Dimensión	
A	Conocimientos
B	Complejidad corporativa
C	Competencias sociales
D	Amplitud de pensamiento
E	Grado de dificultad
F	Autonomía en la toma de decisiones
G	Área de influencia
H	Impacto

Puesto	Puntaje total	A	B	C	D	E	F	G	H
Jefatura de Unidad Técnica Jurídica	51	10	8	7	7	5	4	3	7
Técnico Jurídico	37	9	4	4	6	4	3	3	4

2

Diseño del tabulador salarial



Diseño del tabulador salarial

Objetivo de la fase

El objetivo de esta fase fue diseñar las opciones de tabulador salarial con base en los insumos construidos en la fase anterior y el estudio de mercado elaborado para el CNJ, la definición del parámetro de política salarial que regirá la estructura y estrategia de compensación fija.



Enfoque metodológico

Para el proceso de diseño de las opciones de tabulador salarial se procedió a la generación de las tendencias estadísticas (o regresiones) de compensación con base en la información salarial de mercado y los puntajes resultantes de la clasificación de puestos con lo cual se obtuvo los puntos medios de las opciones de escala.

Por medio de las ecuaciones polinomiales resultantes de la valoración de los puestos del CNJ, tomando como insumos los puntos obtenidos de la clasificación con base en la metodología STRATA, se llevaron a cabo los siguientes procedimientos:

Diseño del tabulador salarial

1. Para el estudio de salarios se recolectó la información de los puestos a través del Portal de Transparencia (<https://www.transparencia.gob.sv/>) de las instituciones seleccionadas por el CNJ.
2. Esta información se procesó mediante el PwC Survey Administrator Software diseñado por PwC InterAméricas para la conducción de encuestas de remuneraciones; y como resultado se obtuvieron el percentil 25, 50 y 75 de los datos de mercado para cada una de las posiciones.
3. Una vez realizado el cálculo, y teniendo los percentiles y promedio del mercado para cada una de las posiciones, se procedió a elaborar un gráfico de dispersión que mostrara el posicionamiento de todos los puestos en el mercado, considerando el p25, p50 y p75.
4. Posteriormente, el gráfico de dispersión de los puestos sirvió para elaborar gráficas de tendencia las cuales permiten identificar las tendencias del mercado para el promedio y los p25, p50 y p75.

5. El gráfico de tendencias muestra además las ecuaciones de las curvas de tendencia correspondientes a cada uno de los estadísticos del mercado mencionados. Seguidamente se presentan las ecuaciones:

$$P25: y = 0.2308x^2 + 19.643x + 143.69$$

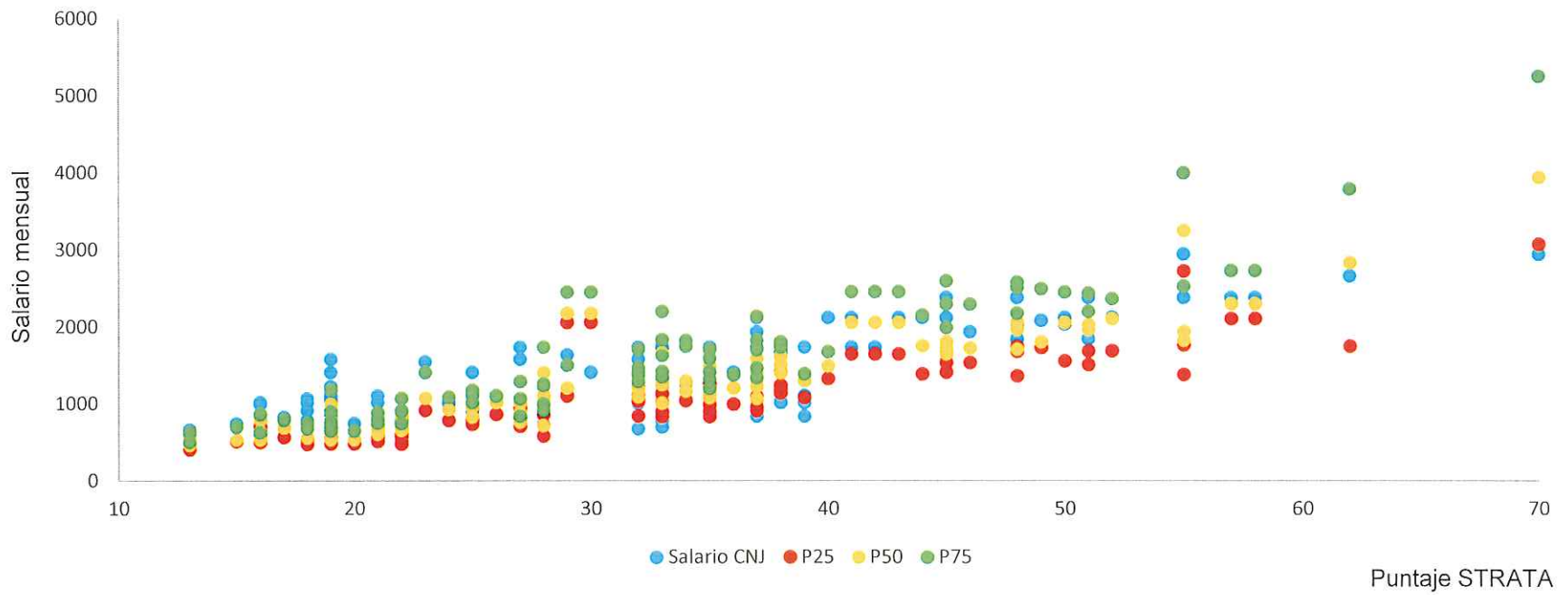
$$P50: y = 0.3599x^2 + 20.434x + 176.71$$

$$P75: y = 0.5497x^2 + 20.205x + 240.01$$

Utilizando estas ecuaciones se puede conocer la remuneración de aquellos puestos que no se encontraron en el mercado. Para tales efectos se sustituye en las ecuaciones el valor de X por la puntuación que cada puesto obtuvo en la clasificación. Esta operación da como resultado el nivel salarial en que debería ubicarse la posición analizada y estadístico de mercado que se esté utilizando.

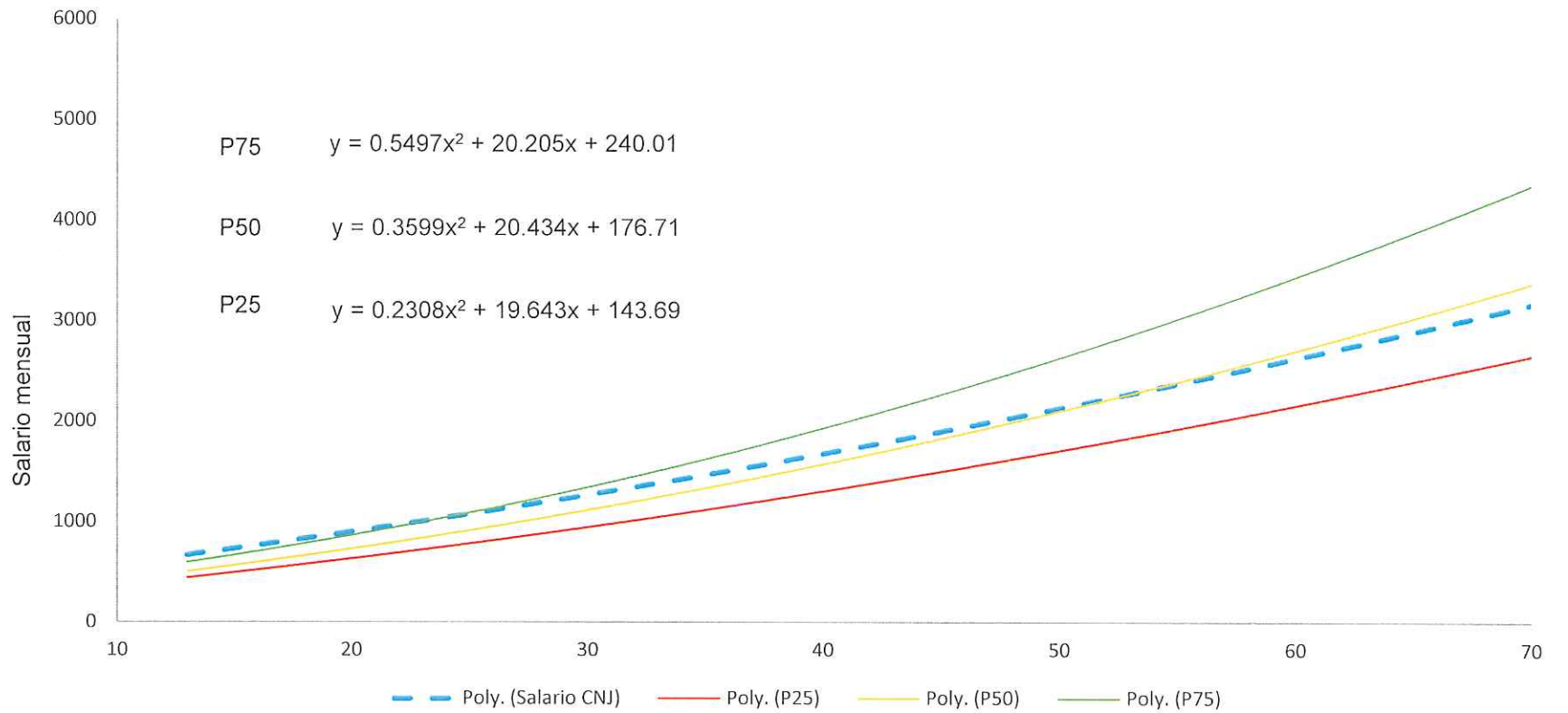
Diseño del tabulador salarial

Gráfico de dispersión de puestos



Diseño del tabulador salarial

Gráfico de tendencia - polinomial



Puntaje STRATA

Diseño del tabulador salarial

Categorías del tabulador de salarios

A continuación se presentan las nueve categorías de puestos determinadas para la estructura salarial del CNJ. Cada categoría muestra los límites mínimo y máximo de puntaje establecido, y la cantidad de puestos que se encuentran en cada categoría.

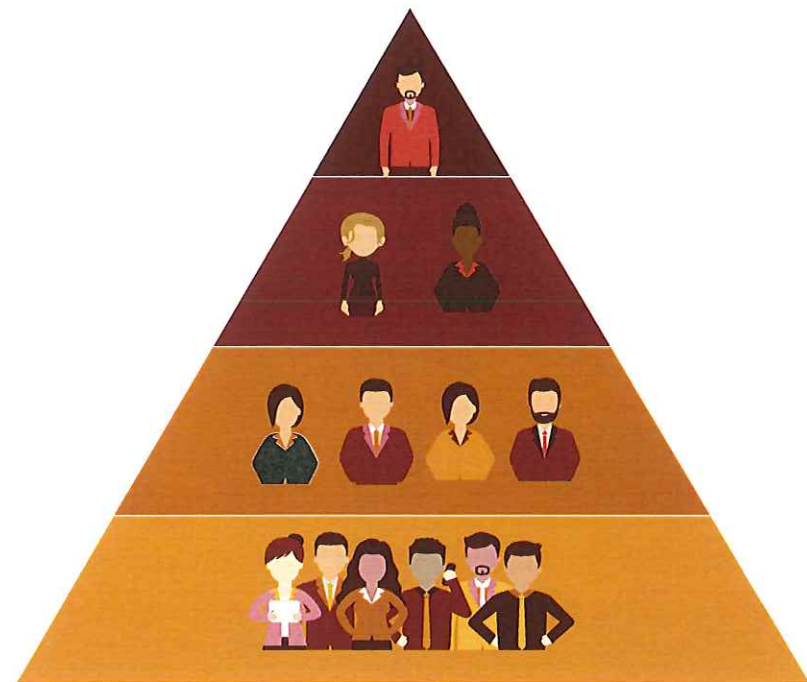
Categoría	Límite inferior de puntaje	Límite superior de puntaje	Amplitud de rango de puntos	Cantidad de puestos
I	8	15	8	4
II	16	24	9	30
III	25	33	9	33
IV	34	40	7	19
V	41	47	7	9
VI	48	54	7	9
VII	55	61	7	5
VIII	62	69	8	1
IX	70	76	7	1

Diseño de tabulador salarial

Categorías del tabulador de salarios

Para definir las categorías de cada banda salarial se agruparon los puestos con base en puntos, según el siguiente detalle:

Categoría I (De 8 a 15 puntos)
Compaginador
Motorista
Mensajero – Motociclista
Colaborador de Servicios Varios



Diseño de tabulador salarial

Categorías del tabulador de salarios

Categoría II (De 16 a 24 puntos)		
Técnico de Producción Audiovisual I	Colaborador UFI	Asistente Administrativa
Técnico de Biblioteca	Asistente Administrativo de Sede Regional	Asistente de Transporte
Asistente de Presidencia	Técnico de Producción Audiovisual II	Asistente de Activo Fijo
Encargado de Almacén	Secretaria de Concejales	Colaborador Administrativo I
Colaborador(a) del Registro Académico	Asistente Administrativo de Secretaría Ejecutiva	Colaborador I
Auxiliar de Archivo y Gestión Documental	Cotizador	Asistente de Digitalización de Material Didáctico
Colaborador Administrativo II	Secretaria de Unidad	Secretaria de Departamento, Sección o Área
Auxiliar Administrativo	Colaborador Administrativo	Colaborador de Atención al Usuario
Auxiliar de Auditoría	Asistente de Convocatoria	Digitador de Datos
Encargado del Fondo Circulante de Monto Fijo	Asistente Administrativo del Programa de Educación a Distancia	Colaborador de Atención al Usuario (ECJ)

Diseño de tabulador salarial

Categorías del tabulador de salarios

Categoría II (De 16 a 24 puntos)		
Técnico de Producción Audiovisual I	Colaborador UFI	Asistente Administrativa
Técnico de Biblioteca	Asistente Administrativo de Sede Regional	Asistente de Transporte
Asistente de Presidencia	Técnico de Producción Audiovisual II	Asistente de Activo Fijo
Encargado de Almacén	Secretaria de Concejales	Colaborador Administrativo I
Colaborador(a) del Registro Académico	Asistente Administrativo de Secretaría Ejecutiva	Colaborador I
Auxiliar de Archivo y Gestión Documental	Cotizador	Asistente de Digitalización de Material Didáctico
Colaborador Administrativo II	Secretaria de Unidad	Secretaria de Departamento, Sección o Área
Auxiliar Administrativo	Colaborador Administrativo	Colaborador de Atención al Usuario
Auxiliar de Auditoría	Asistente de Convocatoria	Digitador de Datos
Encargado del Fondo Circulante de Monto Fijo	Asistente Administrativo del Programa de Educación a Distancia	Colaborador de Atención al Usuario (ECJ)

Diseño de tabulador salarial

Categorías del tabulador de salarios

Categoría III (De 25 a 33 puntos)		
Oficial de Gestión Documental y Archivo	Contador Institucional	Supervisor(a) de Registro Académico
Jefatura de Biblioteca	Tesorero Institucional	Enfermera
Jefatura de la Unidad de Producción Bibliográfica y Documental	Coordinador de Soporte Técnico	Colaborador de Protocolo
Colaborador Jurídico de Presidencia y/o Concejal	Profesional en Capacitación a Distancia	Encargado de Compras por Libre Gestión
Colaborador/a Jurídico para Proyectos de Nóminas de Candidatos	Colaborador(a) Jurídico para la Investigación de Denuncias	Asistente de Jefatura
Colaborador Técnico	Encargado de Transporte	Técnico Colaborador Encargado del Área
Analista de Expedientes	Web master	Asistente Técnico Administrativo
Coordinador del Área de Audiovisuales	Administrador de la Plataforma Virtual	Encargado de Activo Fijo
Analista Programador	Colaborador Jurídico de la ECJ	Técnico de Soporte
Asesor Jurídico de la UACI	Colaborador Jurídico (puesto tipo)	Técnico de Recursos Humanos I
Encargado de Presupuesto	Oficial de Información de la Unidad de Acceso a la Información Pública	Diseñador Gráfico

Diseño de tabulador salarial

Categorías del tabulador de salarios

Categoría IV (De 34 a 40 puntos)		
Coordinador (a) del Programa de Educación a Distancia	Médico General	Administrador de Redes
Coordinador de Zona	Asistente de Auditoría	Colaborador de Publicaciones
Técnico de la Unidad Técnica de Planificación y Desarrollo	Técnico(a) Metodólogo(a)	Psicólogo
Encargado de Servicios Generales	Técnico Jurídico	Trabajadora Social.
Coordinador de Sistemas	Técnico de Recursos Humanos II	Profesional de Área Especializada de Capacitación*
Evaluador Judicial	Administrador de Bases de Datos	Profesional del Área Especializada de la Sección de Investigación
Asistente Técnico		

(*) 1) Penal, Procesal Penal y Penitenciario, 2) Constitucional y Derechos Humanos, 3) Derecho Privado y Procesal, 4) Derecho Social y Género, 5) Técnicas de Oralidad, 6) Derecho de Familia, Niñez y Adolescencia y RAC, 7) Áreas Transdisciplinarias e Instrumentales.

Diseño de tabulador salarial

Categorías del tabulador de salarios

Categoría V (De 41 a 47 puntos)		
Jefatura de Unidad Técnica de Investigación y Evaluación de la Conducta Psicosocial	Jefatura de Sección Metodológica	Jefatura Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional
Jefatura de Unidad de Género	Coordinador Administrativo General de la Escuela de Captación Judicial	Coordinador Adjunto de la Maestría Judicial y Coordinador del Programa de Formación Inicial para Jueces (PFI)
Jefatura de la Sección Especializada de Investigación	Coordinador de Área Especializada de Capacitación*	Administrador Académico de Sede Regional

Categoría VI (De 48 a 54 puntos)		
Jefatura de Unidad Técnica de Planificación y Desarrollo	Jefatura de la Unidad de Informática	Jefatura de Unidad de Comunicaciones y Relaciones Públicas
Jefatura del Departamento de Recursos Humanos	Coordinador General de la Unidad Técnica de Evaluación	Jefatura Unidad de Auditoría Interna
Jefatura de Unidad Técnica Jurídica	Jefatura de la Sección Académica y Coordinador de Proyectos Académicos e Internacionales	Jefatura de Unidad Financiera Institucional

(*) 1) Penal, Procesal Penal y Penitenciario, 2) Constitucional y Derechos Humanos, 3) Derecho Privado y Procesal, 4) Derecho Social y Género, 5) Técnicas de Oralidad, 6) Derecho de Familia, Niñez y Adolescencia y RAC, 7) Áreas Transdisciplinarias e Instrumentales.

Diseño de tabulador salarial

Categorías del tabulador de salarios

Categoría VII (De 55 a 61 puntos)		
Jefatura Unidad Administrativa y Financiera	Secretario Ejecutivo	Jefatura de Unidad Técnica de Selección.
Sub-Director (a) de la Escuela de Capacitación Judicial "Doctor Arturo Zeledón Castrillo"	Jefatura de la Unidad Técnica de Evaluación	

Categoría VIII (De 62 a 69 puntos)
Director (a) de la Escuela de Capacitación Judicial "Doctor Arturo Zeledón Castrillo"

Categoría IX (De 70 a 76 puntos)
Gerente General

Diseño de tabulador salarial

Términos clave

A continuación se presentan los componentes del tabulador salarial:

Categoría: corresponde a la primera columna del tabulador salarial y sirve para identificar los niveles, en los cuales están categorizados los puestos, que componen el tabulador.

Puntaje mínimo y puntaje máximo: El puntaje mínimo corresponde al límite inferior y el puntaje máximo al límite superior de cada categoría, ambos se establecen de acuerdo a la clasificación y valoración de puestos realizada con la metodología STRATA realizada en la primera fase del proyecto.

Punto mínimo: corresponde al punto A del tabulador salarial e indica el salario mínimo que debería obtener una persona de acuerdo a la categoría a la que pertenece.

Punto medio: corresponde al punto C del tabulador salarial y representa el salario competitivo para empleados con el nivel de competencia requerido para desempeñar el puesto.

Punto máximo: corresponde al punto E del tabulador salarial e indica el salario máximo que debe recibir una persona tomando en consideración la categoría a la que pertenece.

Diseño de tabulador salarial

Tabulador salarial: opción A

El tabulador opción A ha sido construida con base en la información de mercado del percentil 25.

El percentil 25 se encuentra en el punto medio del tabulador.

Grupo Salarial	Puntaje mínimo	Puntaje Máximo	Parámetro de Política	Punto mínimo		Punto medio		Punto máximo
				A	B	C	D	E
I	8	15	p25	\$ 305	\$ 353	\$ 403	\$ 453	\$ 504
II	16	24	P25	\$ 474	\$ 553	\$ 633	\$ 712	\$ 791
III	25	33	p25	\$ 683	\$ 797	\$ 911	\$ 1,025	\$ 1,139
IV	34	40	p25	\$ 891	\$ 1,040	\$ 1,189	\$ 1,337	\$ 1,486
V	41	47	p25	\$ 1,093	\$ 1,275	\$ 1,457	\$ 1,639	\$ 1,821
VI	48	54	p25	\$ 1,311	\$ 1,529	\$ 1,748	\$ 1,966	\$ 2,185
VII	55	61	p25	\$ 1,546	\$ 1,804	\$ 2,061	\$ 2,319	\$ 2,577
VIII	62	69	p25	\$ 1,817	\$ 2,120	\$ 2,423	\$ 2,726	\$ 3,029
IX	70	76	p25	\$ 2,107	\$ 2,458	\$ 2,810	\$ 3,161	\$ 3,512

Diseño de tabulador salarial

Tabulador salarial: opción B

El tabulador opción B ha sido construida con base en la información de mercado del percentil 50.

El percentil 50 se encuentra en el punto medio del tabulador.

Grupo Salarial			Parámetro de Política	Punto mínimo		Punto medio		Punto máximo
	Puntaje mínimo	Puntaje Máximo		A	B	C	D	E
I	8	15	P50	\$ 348	\$ 406	\$ 464	\$ 522	\$ 580
II	16	24	P50	\$ 551	\$ 643	\$ 735	\$ 827	\$ 919
III	25	33	P50	\$ 808	\$ 943	\$ 1,078	\$ 1,212	\$ 1,347
IV	34	40	P50	\$ 1,072	\$ 1,250	\$ 1,429	\$ 1,607	\$ 1,786
V	41	47	P50	\$ 1,332	\$ 1,554	\$ 1,776	\$ 1,998	\$ 2,220
VI	48	54	P50	\$ 1,619	\$ 1,888	\$ 2,158	\$ 2,428	\$ 2,698
VII	55	61	P50	\$ 1,932	\$ 2,254	\$ 2,576	\$ 2,898	\$ 3,220
VIII	62	69	P50	\$ 2,298	\$ 2,681	\$ 3,064	\$ 3,447	\$ 3,830
IX	70	76	P50	\$ 2,692	\$ 3,141	\$ 3,590	\$ 4,038	\$ 4,487

Diseño de tabulador salarial

Tabulador salarial: opción C

El tabulador opción C ha sido construida con base en la información de mercado del percentil 75.

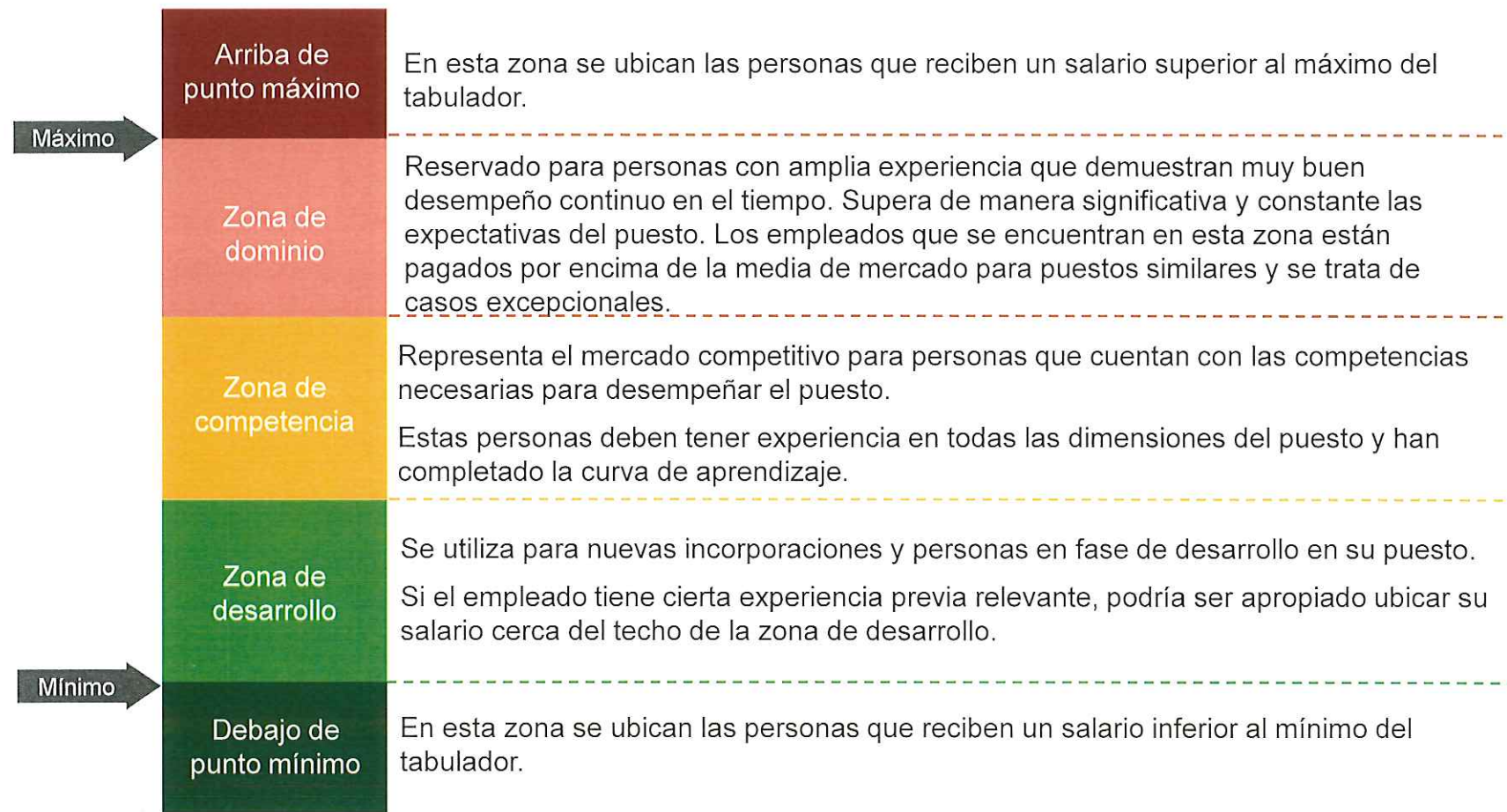
El percentil 75 se encuentra en el punto medio del tabulador.

Grupo Salarial	Puntaje mínimo	Puntaje Máximo	Parámetro de Política	Punto mínimo		Punto medio		Punto máximo
				A	B	C	D	E
I	8	15	P75	\$ 414	\$ 483	\$ 552	\$ 621	\$ 690
II	16	24	P75	\$ 655	\$ 764	\$ 873	\$ 982	\$ 1,091
III	25	33	P75	\$ 973	\$ 1,135	\$ 1,297	\$ 1,459	\$ 1,621
IV	34	40	P75	\$ 1,309	\$ 1,527	\$ 1,745	\$ 1,963	\$ 2,181
V	41	47	P75	\$ 1,649	\$ 1,923	\$ 2,198	\$ 2,473	\$ 2,748
VI	48	54	P75	\$ 2,029	\$ 2,367	\$ 2,705	\$ 3,043	\$ 3,381
VII	55	61	P75	\$ 2,450	\$ 2,858	\$ 3,266	\$ 3,674	\$ 4,083
VIII	62	69	P75	\$ 2,946	\$ 3,437	\$ 3,929	\$ 4,420	\$ 4,911
IX	70	76	P75	\$ 3,487	\$ 4,068	\$ 4,649	\$ 5,230	\$ 5,812

Análisis de
posicionamiento
con tabulador
salarial

Análisis de posicionamiento con el tabulador salarial

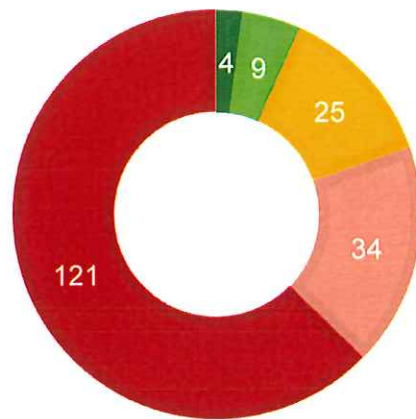
Con base en la clasificación y valoración de puestos realizada, se ha preparado un análisis para cada nivel del tabulador. Para ello se ha tomado en consideración el siguiente esquema:



Análisis de posicionamiento con el tabulador salarial

Comparativo de posicionamiento con escala P25

POSICIONAMIENTO SEGÚN TABULADOR SALARIAL DE P25



- Debajo del mínimo de la escala (punto A)
- En zona de desarrollo (Entre punto A y B)
- En zona de competencia (Entre punto B y D)
- En zona de dominio (Entre punto D y E)
- Arriba de punto máximo de la escala (punto E)

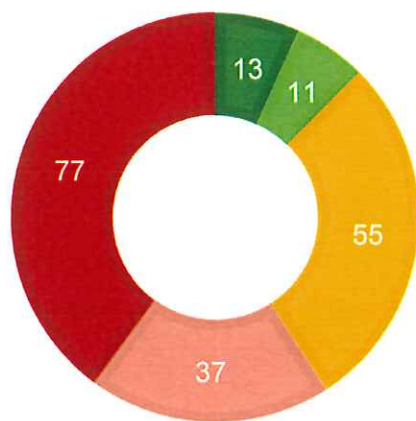
Se realizó el análisis de posicionamiento en comparación a el tabulador construida con base en el percentil 25.

Esto dio como resultado que únicamente el 2% se encuentra por debajo del punto mínimo. Un 5% del personal se ubican en la zona de desarrollo del tabulador. Un 13% es remunerado en la zona de competencia. Mientras que el 80% restante ya se encuentra en la zona de dominio o arriba del punto máximo del tabulador.

Análisis de posicionamiento con el tabulador salarial

Comparativo de posicionamiento con escala P50

POSICIONAMIENTO SEGÚN TABULADOR SALARIAL DE P50



- Debajo del mínimo de la escala (punto A)
- En zona de desarrollo (Entre punto A y B)
- En zona de competencia (Entre punto B y D)
- En zona de dominio (Entre punto D y E)
- Arriba de punto máximo de la escala (punto E)

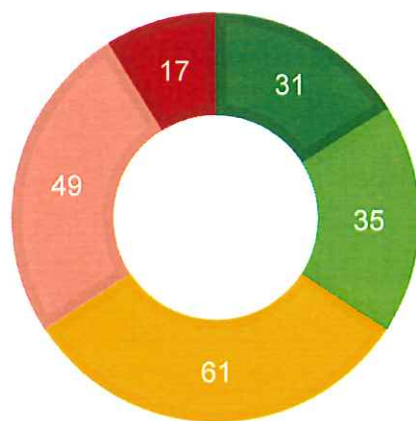
Se realizó el análisis de posicionamiento en comparación a el tabulador construida con base en el percentil 50.

Esto dio como resultado que únicamente el 7% se encuentra por debajo del punto mínimo. Un 6% se ubica en la zona de desarrollo, un 28% se encuentra en zona de competencia, un 19% en zona de dominio y un 40% se ubica por encima del punto máximo del tabulador.

Análisis de posicionamiento con el tabulador salarial

Comparativo de posicionamiento con escala P75

POSICIONAMIENTO SEGÚN TABULADOR SALARIAL DE P75



- Debajo del mínimo de la escala (punto A)
- En zona de desarrollo (Entre punto A y B)
- En zona de competencia (Entre punto B y D)
- En zona de dominio (Entre punto D y E)
- Arriba de punto máximo de la escala (punto E)

Se realizó el análisis de posicionamiento en comparación a el tabulador construida con base en el percentil 75.

Esto dio como resultado que el 16% se encuentra por debajo del punto mínimo. Un 18% se ubica en la zona de desarrollo, un 32% se encuentra en zona de competencia, un 25% en zona de dominio y un 9% se ubica por encima del punto máximo del tabulador.

Posicionamiento del CNJ en comparación a tabulador salarial

P50 - Categoría I

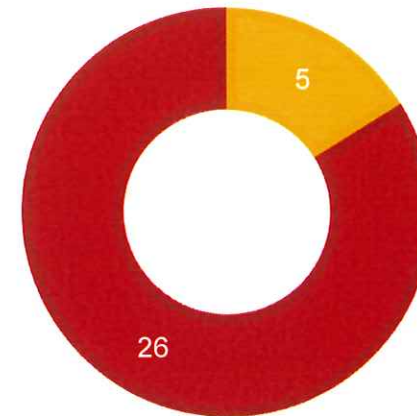
A continuación se presenta el posicionamiento de los puestos que forman parte de la categoría I.

Tal como se puede observar, el 16% (5 personas) se ubican entre los puntos B y D del tabulador.

Mientras que el 84% restante actualmente recibe un salario que es superior al punto E (máximo del tabulador).

Grupo Salarial	Punto mínimo		Punto medio		Punto máximo	
	A	B	C	D	E	
I	\$ 348	\$ 406	\$ 464	\$ 522	\$ 580	

POSICIONAMIENTO SEGÚN TABULADOR SALARIAL CATEGORÍA I



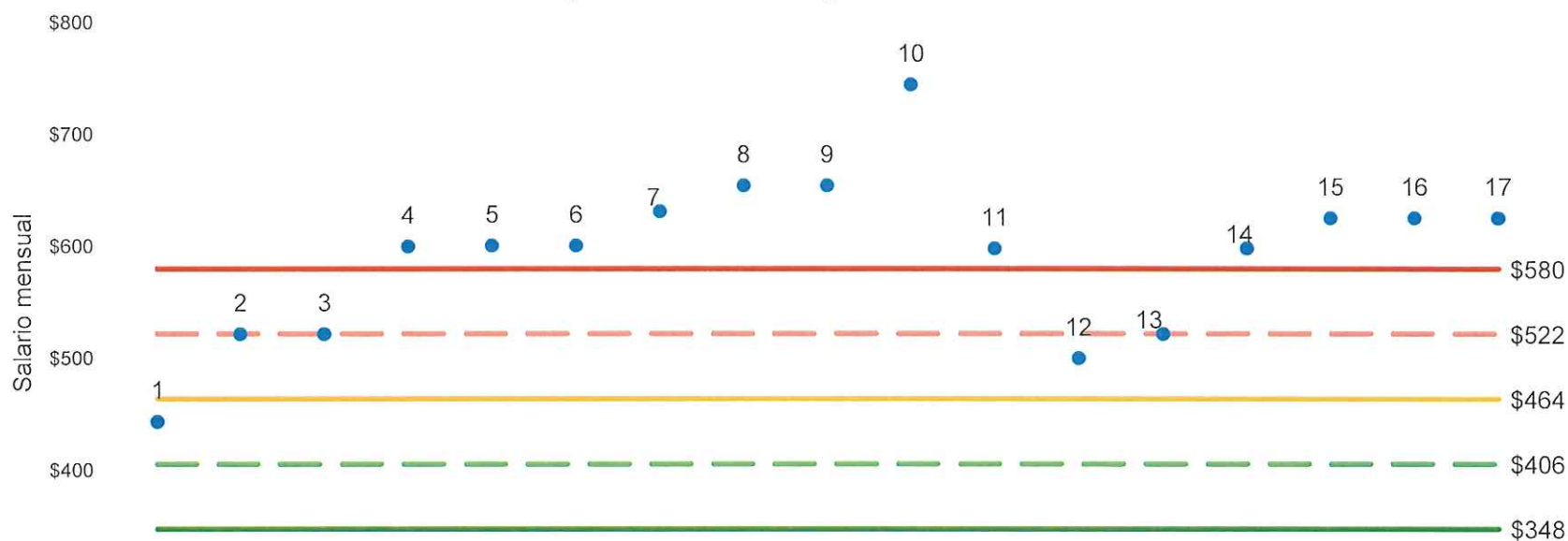
- Debajo del mínimo de la escala (punto A)
- En zona de desarrollo (Entre punto A y B)
- En zona de competencia (Entre punto B y D)
- En zona de dominio (Entre punto D y E)
- Arriba de punto máximo de la escala (punto E)

Posicionamiento del CNJ en comparación a tabulador salarial P50



Categoría I (continuación)

Gráfico de posicionamiento según tabulador salarial

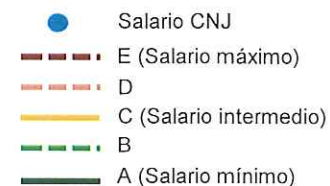


1	Colaborador de Servicios Varios
2	Colaborador de Servicios Varios
3	Colaborador de Servicios Varios
4	Colaborador de Servicios Varios
5	Colaborador de Servicios Varios
6	Colaborador de Servicios Varios

7	Colaborador de Servicios Varios
8	Colaborador de Servicios Varios
9	Colaborador de Servicios Varios
10	Compaginador
11	Mensajero - Motorista
12	Motorista

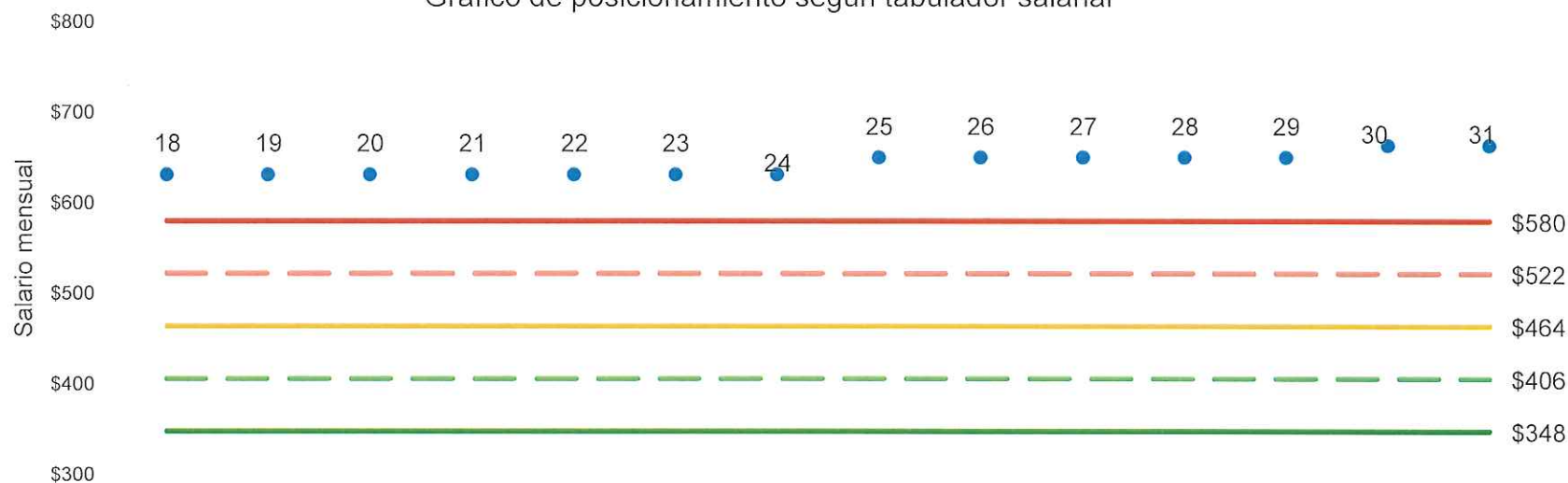
12	Motorista
13	Motorista
14	Motorista
15	Motorista
16	Motorista
17	Motorista

Posicionamiento del CNJ en comparación a tabulador salarial P50



Categoría I (continuación)

Gráfico de posicionamiento según tabulador salarial



18	Motorista
19	Motorista
20	Motorista
21	Motorista
22	Motorista
23	Motorista
24	Motorista

25	Motorista
26	Motorista
27	Motorista
28	Motorista
29	Motorista
30	Motorista
31	Motorista

Posicionamiento del CNJ en comparación a tabulador salarial

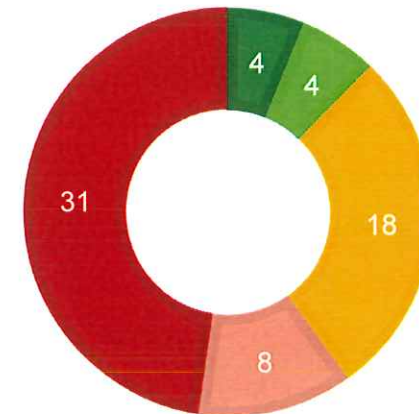
P50 - Categoría II

A continuación se presenta el posicionamiento de los puestos que forman parte de la categoría II.

Tal como se puede observar, el 6% (4 personas) reciben un salario inferior al mínimo del tabulador. Otro 6% (4 personas) se ubican entre el punto A y B del tabulador. Un 28% (18 personas) recibe un salario entre el punto B y D del tabulador. Un 12% (8 personas) se ubican entre punto D y E. Mientras que el 48% restante actualmente recibe un salario mayor al máximo del tabulador.

Grupo Salarial	Punto mínimo		Punto medio			Punto máximo
	A	B	C	D	E	
II	\$ 551	\$ 643	\$ 735	\$ 827	\$ 919	

POSICIONAMIENTO SEGÚN TABULADOR SALARIAL CATEGORÍA II



- Debajo del mínimo de la escala (punto A)
- En zona de desarrollo (Entre punto A y B)
- En zona de competencia (Entre punto B y D)
- En zona de dominio (Entre punto D y E)
- Arriba de punto máximo de la escala (punto E)

Posicionamiento del CNJ en comparación a tabulador salarial P50



Categoría II (continuación)

Gráfico de posicionamiento según tabulador salarial



1	Asistente de Digitalización de Material Didáctico
2	Asistente Administrativo de la Unidad Psicosocial
3	Asistente Administrativo de Secretaría Ejecutiva
4	Asistente Administrativo de Secretaría Ejecutiva
5	Asistente Administrativo de Sede Regional
6	Asistente Administrativo del Programa de Educación a Distancia
7	Asistente de Activo Fijo

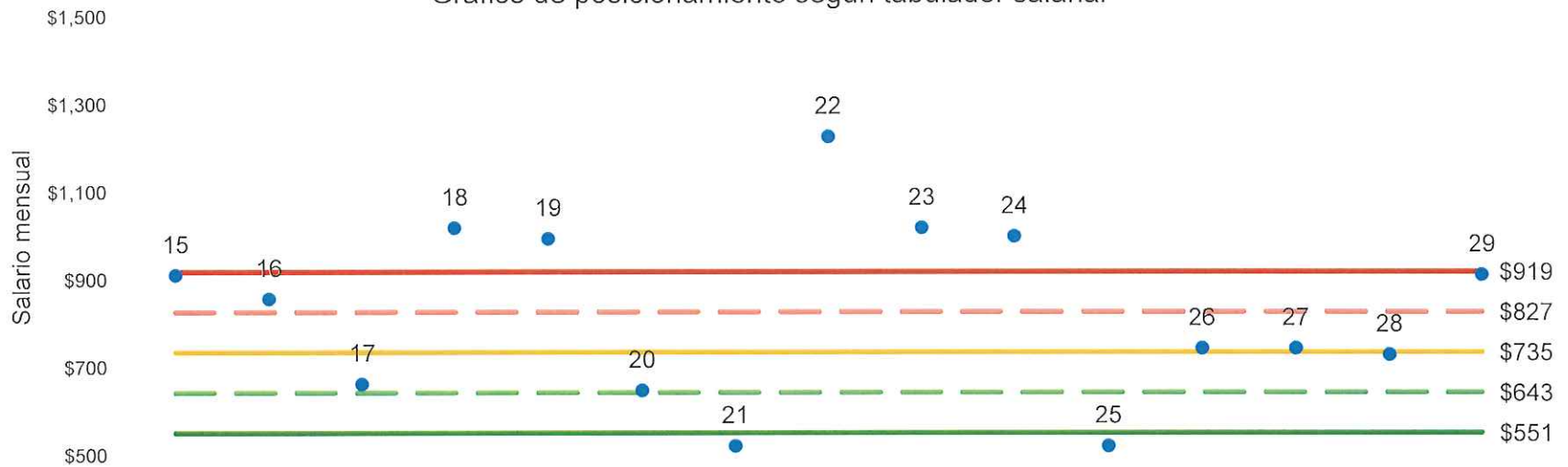
8	Asistente de Activo Fijo
9	Asistente de Activo Fijo
10	Asistente de Convocatoria
11	Asistente de Convocatoria
12	Asistente de Convocatoria
13	Asistente de Convocatoria
14	Asistente de Convocatoria

Posicionamiento del CNJ en comparación a tabulador salarial P50



Categoría II (continuación)

Gráfico de posicionamiento según tabulador salarial



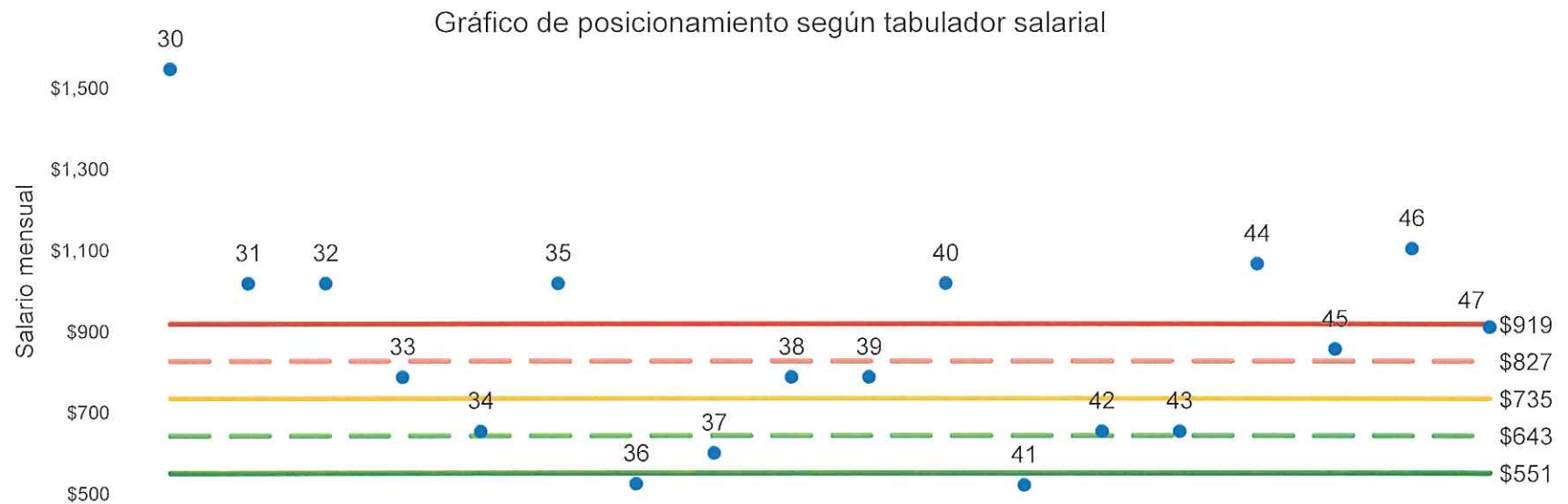
15	Colaborador Administrativo
16	Colaborador Administrativo
17	Colaborador Administrativo
18	Colaborador Administrativo
19	Colaborador Administrativo
20	Colaborador Administrativo
21	Colaborador Administrativo

22	Colaborador Administrativo
23	Colaborador Administrativo
24	Colaborador Administrativo I
25	Colaborador Administrativo I
26	Colaborador Administrativo I
27	Colaborador Administrativo I
28	Colaborador Administrativo II
29	Colaborador Administrativo II

Posicionamiento del CNJ en comparación a tabulador salarial P50



Categoría II (continuación)



30	Asistente de Presidencia
31	Asistente de Transporte
32	Auxiliar Administrativo
33	Auxiliar de Archivo y Gestión Documental
34	Auxiliar de Auditoría
35	Colaborador de Atención al Usuario (ECJ)

36	Colaborador de Registro Académico
37	Colaborador de Registro Académico
38	Colaborador UFI
39	Colaboradora Administrativa
40	Colaboradora Administrativa
41	Colaboradora de Atención al Usuario (Anexo 2)

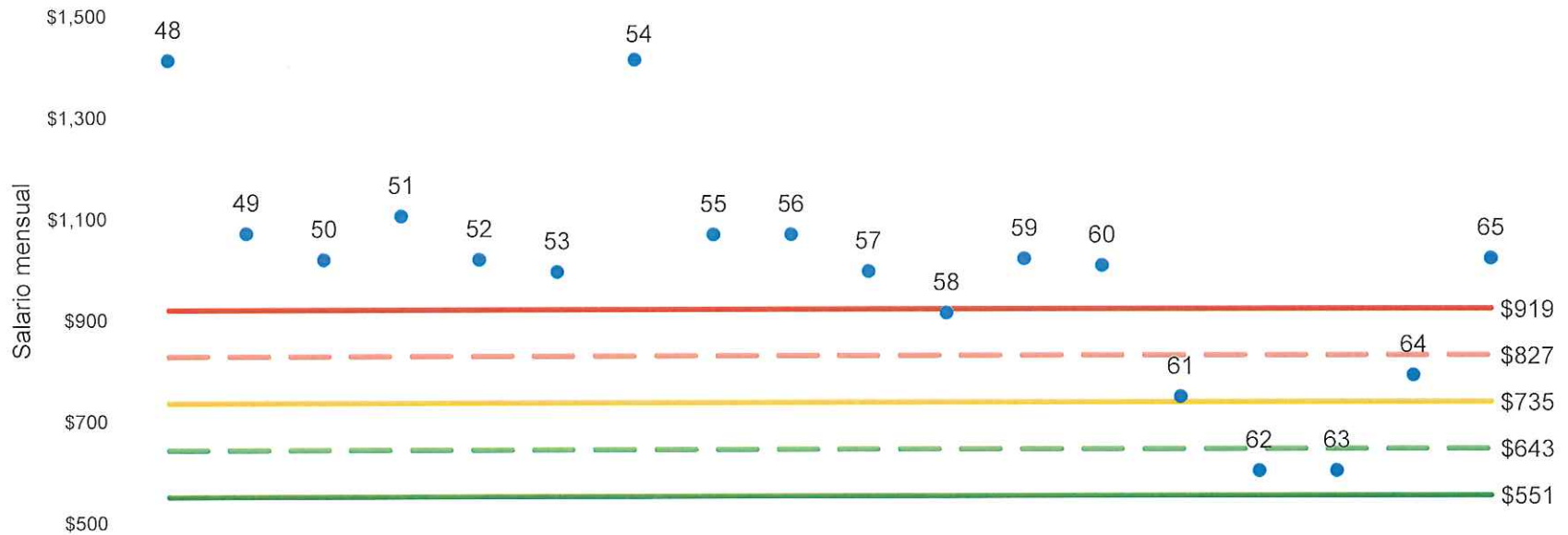
42	Colaboradora de Atención al Usuario (Anexo I)
43	Colaboradora De Atención al Usuario (Edificio Principal)
44	Colaboradora I
45	Cotizador
46	Encargada del Fondo Circulante Del Monto Fijo
47	Encargado de Almacén

Posicionamiento del CNJ en comparación a tabulador salarial P50



Categoría II (continuación)

Gráfico de posicionamiento según tabulador salarial



48	Secretaria de Concejal
49	Secretaria de Concejal
50	Secretaria de Concejal
51	Secretaria de Concejal
52	Secretaria de Concejal
53	Secretaria de Departamento, Sección o Área

54	Secretaria de Unidad
55	Secretaria de Unidad
56	Secretaria de Unidad
57	Secretaria de Unidad
58	Secretaria de Unidad
59	Técnico de Biblioteca de La ECJ

60	Técnico De Producción Audiovisual I
61	Técnico De Producción Audiovisual II
62	Digitador de Datos
63	Digitador de Datos
64	Digitador de Datos
65	Digitador de Datos

Posicionamiento del CNJ en comparación a tabulador salarial

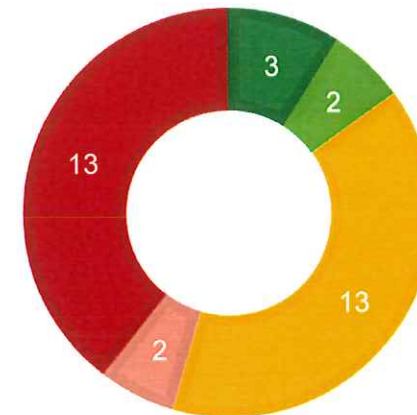
P50 - Categoría III

A continuación se presenta el posicionamiento de los puestos que forman parte de la categoría III.

Tal como se puede observar, el 9% (3 personas) reciben un salario inferior al mínimo del tabulador. Un 6% (2 personas) se ubican entre el punto A y B del tabulador. El 39.5% (13 personas) recibe un salario entre el punto B y D del tabulador. Un 6% (2 personas) se ubican entre punto D y E. Mientras que el 39.5% (13 personas) restante actualmente recibe un salario mayor al máximo del tabulador.

Grupo Salarial	Punto mínimo		Punto medio		Punto máximo
	A	B	C	D	E
III	\$ 808	\$ 943	\$ 1,078	\$ 1,212	\$ 1,347

POSICIONAMIENTO SEGÚN TABULADOR SALARIAL CATEGORÍA III

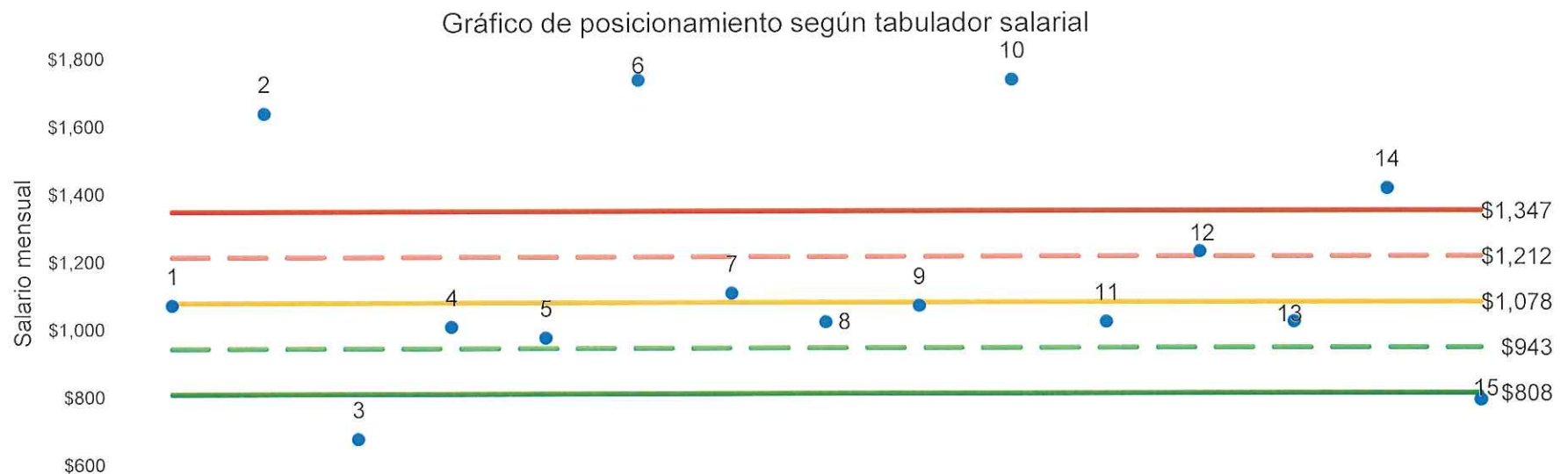


- Debajo del mínimo de la escala (punto A)
- En zona de desarrollo (Entre punto A y B)
- En zona de competencia (Entre punto B y D)
- En zona de dominio (Entre punto D y E)
- Arriba de punto máximo de la escala (punto E)

Posicionamiento del CNJ en comparación a tabulador salarial P50



Categoría III (continuación)



1	Colaborador Jurídico para la Investigación de Denuncias
2	Administrador de la Plataforma Virtual
3	Analista Programador
4	Analista Programador
5	Asesor Jurídico de la UACI
6	Asistente de Jefatura
7	Asistente Técnico Administrativo de la ECJ

8	Colaborador de Protocolo
9	Colaborador Jurídico
10	Colaborador Jurídico
11	Colaborador Jurídico
12	Colaborador Jurídico de Presidencia/ Concejal
13	Colaborador Jurídico de Presidencia/ Concejal
14	Colaborador Técnico
15	Colaborador Jurídico para Proyectos de Nóminas de Candidatos

Posicionamiento del CNJ en comparación a tabulador salarial P50



Categoría III (continuación)



16	Contador Institucional
17	Coordinador de Soporte Técnico
18	Diseñador Grafico
19	Encargada de Compras Por Libre Gestión
20	Encargado de Activo Fijo
21	Encargado de Compras Por Libre Gestión

22	Encargado De Presupuesto
23	Encargado De Transporte
24	Enfermera
25	Jefatura De Biblioteca
26	Jefe De Unidad De Producción Bibliográfica Y Documental
27	Oficial De Gestión Documental Y Archivo

28	Oficial de Información
29	Supervisora de Registro Académico
30	Técnico de Recursos Humanos I
31	Técnico de Soporte
32	Tesorero Institucional
33	Webmaster

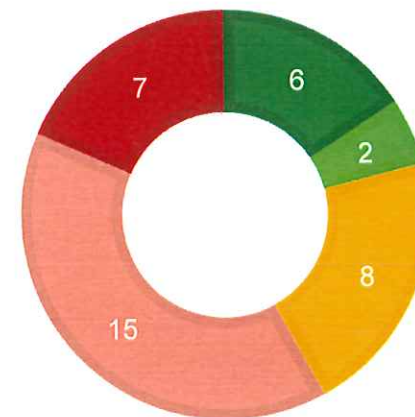
Posicionamiento del CNJ en comparación a tabulador salarial

P50 - Categoría IV

A continuación se presenta el posicionamiento de los puestos que forman parte de la categoría IV.

Tal como se puede observar, el 16% (6 personas) reciben un salario inferior al mínimo del tabulador. Un 5% (2 personas) se ubican entre el punto A y B del tabulador. El 21% (8 personas) recibe un salario entre el punto B y D del tabulador. Un 39% (15 personas) se ubican entre punto D y E. Mientras que el 19% (7 personas) restante actualmente recibe un salario mayor al máximo del tabulador.

POSICIONAMIENTO SEGÚN TABULADOR SALARIAL CATEGORÍA IV



- Debajo del mínimo de la escala (punto A)
- En zona de desarrollo (Entre punto A y B)
- En zona de competencia (Entre punto B y D)
- En zona de dominio (Entre punto D y E)
- Arriba de punto máximo de la escala (punto E)

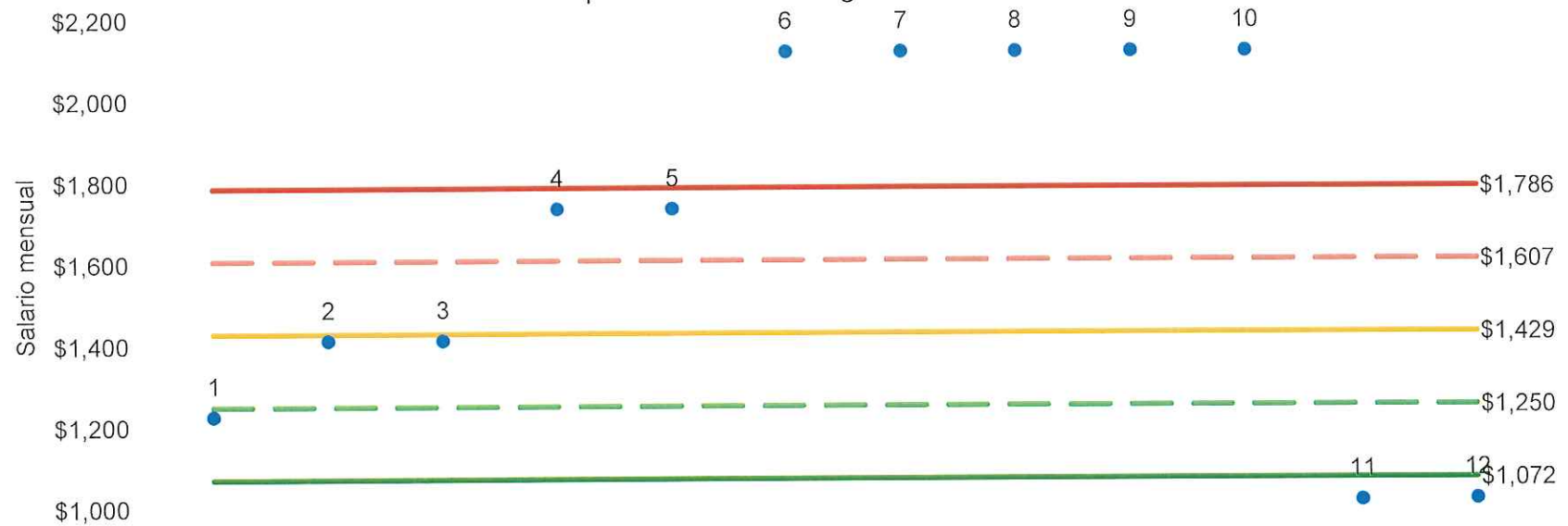
Grupo Salarial	Punto mínimo		Punto medio		Punto máximo
	A	B	C	D	E
IV	\$ 1,072	\$ 1,250	\$ 1,429	\$ 1,607	\$ 1,786

Posicionamiento del CNJ en comparación a tabulador salarial P50



Categoría IV (continuación)

Gráfico de posicionamiento según tabulador salarial



1	Administrador de Base de Datos
2	Administrador de Redes
3	Asistente de Auditoría
4	Asistente Técnico de la Gerencia General
5	Colaboradora de Publicaciones
6	Coordinador de Zona

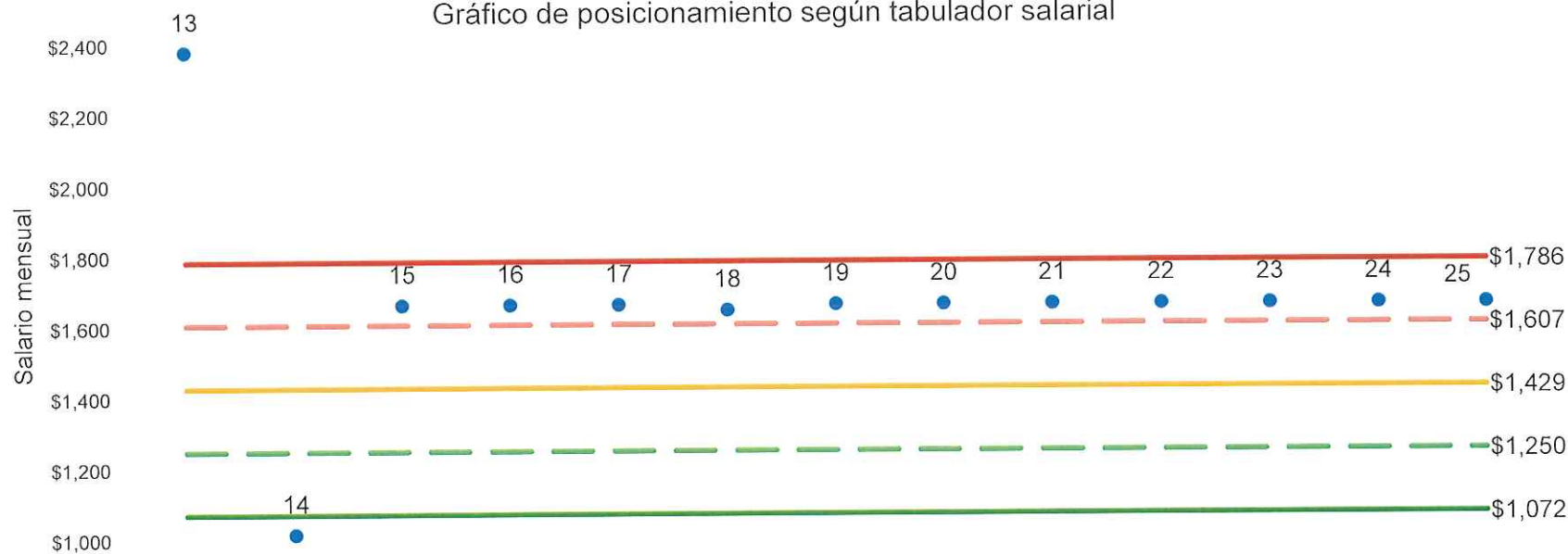
7	Coordinador de Zona
8	Coordinador de Zona
9	Coordinador de Zona
10	Coordinador del Programa de Educación a Distancia
11	Coordinadora de Sistemas
12	Encargado de Servicios Generales

Posicionamiento del CNJ en comparación a tabulador salarial P50



Categoría IV (continuación)

Gráfico de posicionamiento según tabulador salarial



13	Evaluador Judicial
14	Evaluador Judicial
15	Evaluador Judicial
16	Evaluador Judicial
17	Evaluador Judicial
18	Evaluador Judicial

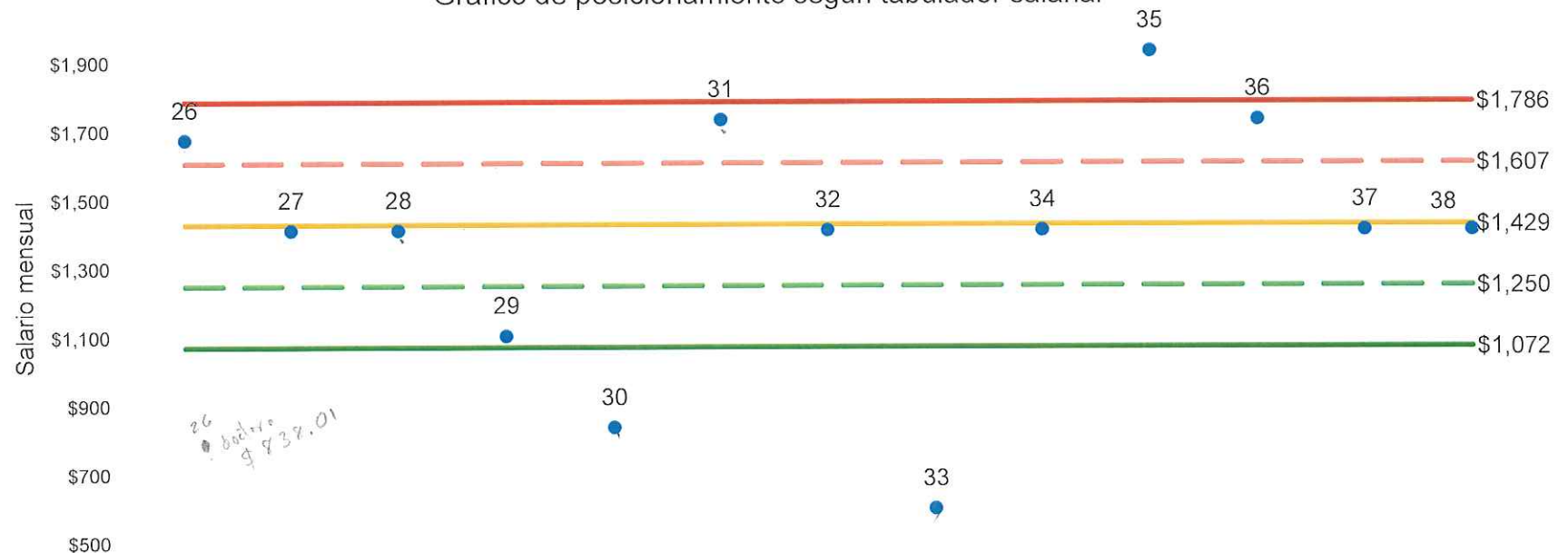
19	Evaluador Judicial
20	Evaluador Judicial
21	Evaluador Judicial
22	Evaluador Judicial
23	Evaluador Judicial
24	Evaluador Judicial
25	Evaluador Judicial

Posicionamiento del CNJ en comparación a tabulador salarial P50



Categoría IV (continuación)

Gráfico de posicionamiento según tabulador salarial



26	Médico General	?
27	Psicóloga	
28	Técnico de la Unidad Técnica de Planificación y Desarrollo	
29	Técnico de la Unidad Técnica de Planificación y Desarrollo	
30	Técnico de la Unidad Técnica de Planificación y Desarrollo	
31	Técnico de la Unidad Técnica de Planificación y Desarrollo	

32	Técnico De Recursos Humanos II
33	Técnico De Recursos Humanos II
34	Técnico Jurídico
35	Técnico Jurídico
36	Técnico Metodólogo
37	Trabajador Social
38	Trabajador Social

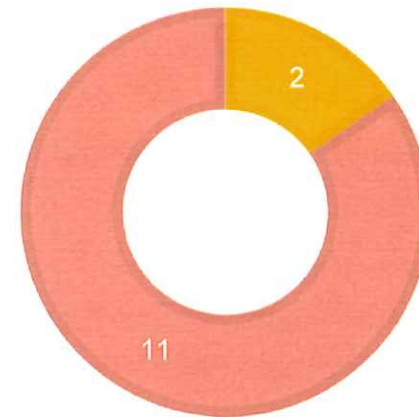
Posicionamiento del CNJ en comparación a tabulador salarial

P50 - Categoría V

A continuación se presenta el posicionamiento de los puestos que forman parte de la categoría V.

Tal como se puede observar, el 15% (2 personas) recibe un salario entre el punto B y D del tabulador. Un 85% (11 personas) actualmente recibe un salario que se ubica en la zona de dominio.

POSICIONAMIENTO SEGÚN TABULADOR SALARIAL CATEGORÍA V



Grupo Salarial	Punto mínimo		Punto medio		Punto máximo
	A	B	C	D	E
V	\$ 1,332	\$ 1,554	\$ 1,776	\$ 1,998	\$ 2,220

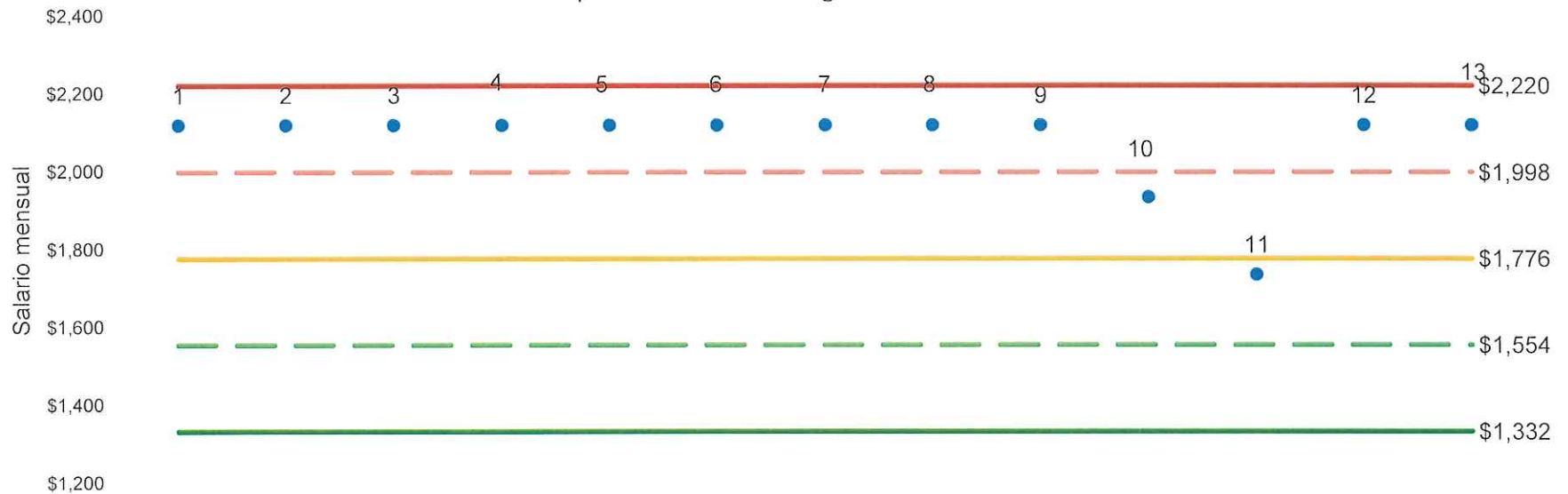
- Debajo del mínimo de la escala (punto A)
- En zona de desarrollo (Entre punto A y B)
- En zona de competencia (Entre punto B y D)
- En zona de dominio (Entre punto D y E)
- Arriba de punto máximo de la escala (punto E)

Posicionamiento del CNJ en comparación a tabulador salarial P50



Categoría V (continuación)

Gráfico de posicionamiento según tabulador salarial



1	Administrador Académico de Sede Regional de San Miguel	.
2	Administrador Académico de Sede Regional de Santa Ana	.
3	Coordinador Administrativo General de la ECJ	.
4	Coordinador de Área Especializada de Capacitación	.
5	Coordinador de Área Especializada de Capacitación	.
6	Coordinador Especializado de Capacitación	.

7	Coordinador Especializado de Capacitación	.
8	Coordinador Especializado de Capacitación	.
9	Coordinador Especializado de Capacitación	.
10	Jefatura de la Unidad de Investigación y Evaluación de la Conducta Psicosocial	.
11	Jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional	.
12	Jefe de Sección Especializada de Investigación	.
13	Jefe Unidad De Género	.

Posicionamiento del CNJ en comparación a tabulador salarial

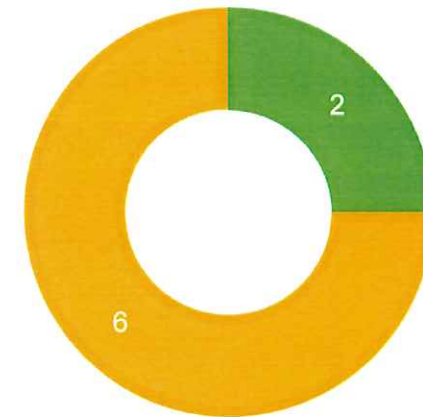
P50 - Categoría VI

A continuación se presenta el posicionamiento de los puestos que forman parte de la categoría VI.

Tal como se puede observar, el 25% (2 personas) recibe un salario entre el punto A y B del tabulador. Mientras que el 75% restante (6 personas) actualmente recibe un salario entre el punto B y D del tabulador.

Grupo Salarial	Punto mínimo		Punto medio			Punto máximo
	A	B	C	D	E	
VI	\$ 1,619	\$ 1,888	\$ 2,158	\$ 2,428	\$ 2,698	

POSICIONAMIENTO SEGÚN TABULADOR SALARIAL CATEGORÍA VI



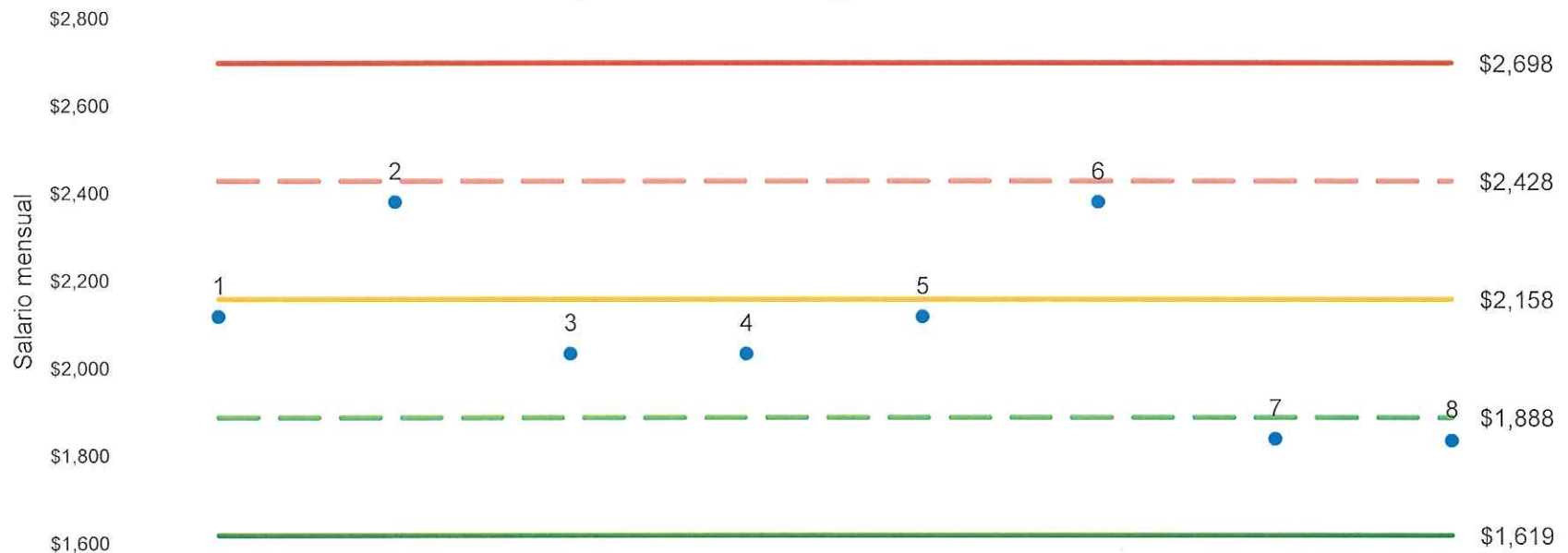
- Debajo del mínimo de la escala (punto A)
- En zona de desarrollo (Entre punto A y B)
- En zona de competencia (Entre punto B y D)
- En zona de dominio (Entre punto D y E)
- Arriba de punto máximo de la escala (punto E)

Posicionamiento del CNJ en comparación a tabulador salarial P50



Categoría VI

Gráfico de posicionamiento según tabulador salarial



1	Coordinador General de la Unidad Técnica de Evaluación
2	Jefe de la Unidad Financiera Institucional
3	Jefe de la Unidad de Auditoría Interna
4	Jefe de la Unidad de Informática

5	Jefe de Unidad Técnica de Planificación y Desarrollo
6	Jefe de Unidad Técnica Jurídica
7	Jefe del Departamento de Recursos Humanos
8	Jefe Unidad de Comunicaciones y Relaciones Públicas

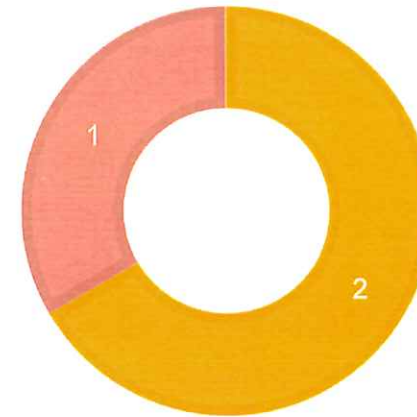
Posicionamiento del CNJ en comparación a tabulador salarial

P50 - Categoría VII

A continuación se presenta el posicionamiento de los puestos que forman parte de la categoría VII.

Tal como se puede observar, el 33% (1 persona) recibe un salario entre el punto B y D del tabulador. Mientras que el 67% restante (2 personas) actualmente recibe un salario en la zona de competencia.

POSICIONAMIENTO SEGÚN TABULADOR SALARIAL CATEGORÍA VII



- Debajo del mínimo de la escala (punto A)
- En zona de desarrollo (Entre punto A y B)
- En zona de competencia (Entre punto B y D)
- En zona de dominio (Entre punto D y E)
- Arriba de punto máximo de la escala (punto E)

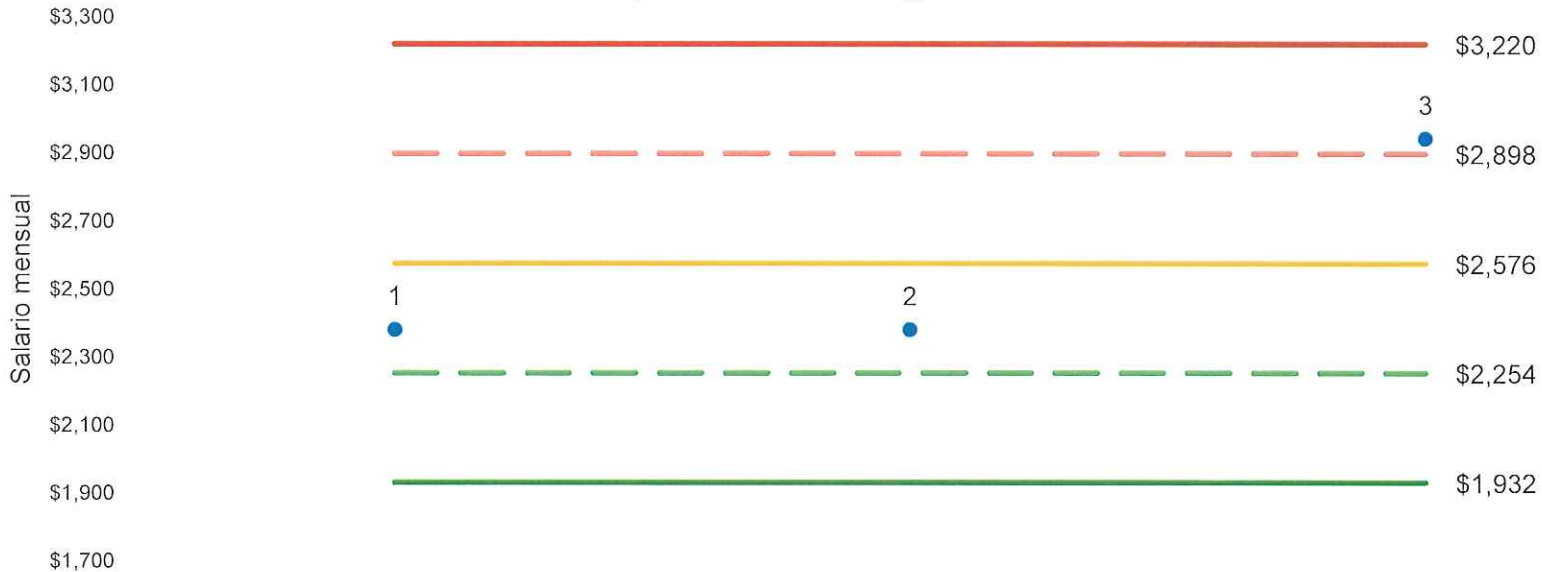
Grupo Salarial	Punto mínimo		Punto medio			Punto máximo
	A	B	C	D	E	
VII	\$ 1,932	\$ 2,254	\$ 2,576	\$ 2,898	\$ 3,220	

Posicionamiento del CNJ en comparación a tabulador salarial P50



Categoría VII

Gráfico de posicionamiento según tabulador salarial



1	Jefe de la Unidad Técnica de Selección
2	Jefe de la Unidad Técnica de Evaluación
3	Secretario Ejecutivo

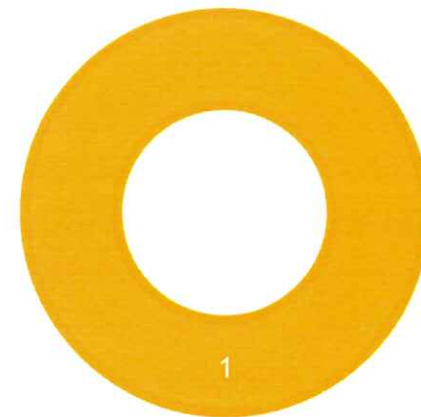
Posicionamiento del CNJ en comparación a tabulador salarial

P50 - Categoría VIII

A continuación se presenta el posicionamiento del puesto que forma parte de la categoría VIII.

Tal como se puede observar, la posición de esta categoría se ubica entre el punto B y D del tabulador.

POSICIONAMIENTO SEGÚN TABULADOR SALARIAL CATEGORÍA VIII



Grupo Salarial	Punto mínimo		Punto medio			Punto máximo
	A	B	C	D	E	
VIII	\$ 2,298	\$ 2,681	\$ 3,064	\$ 3,447	\$ 3,830	

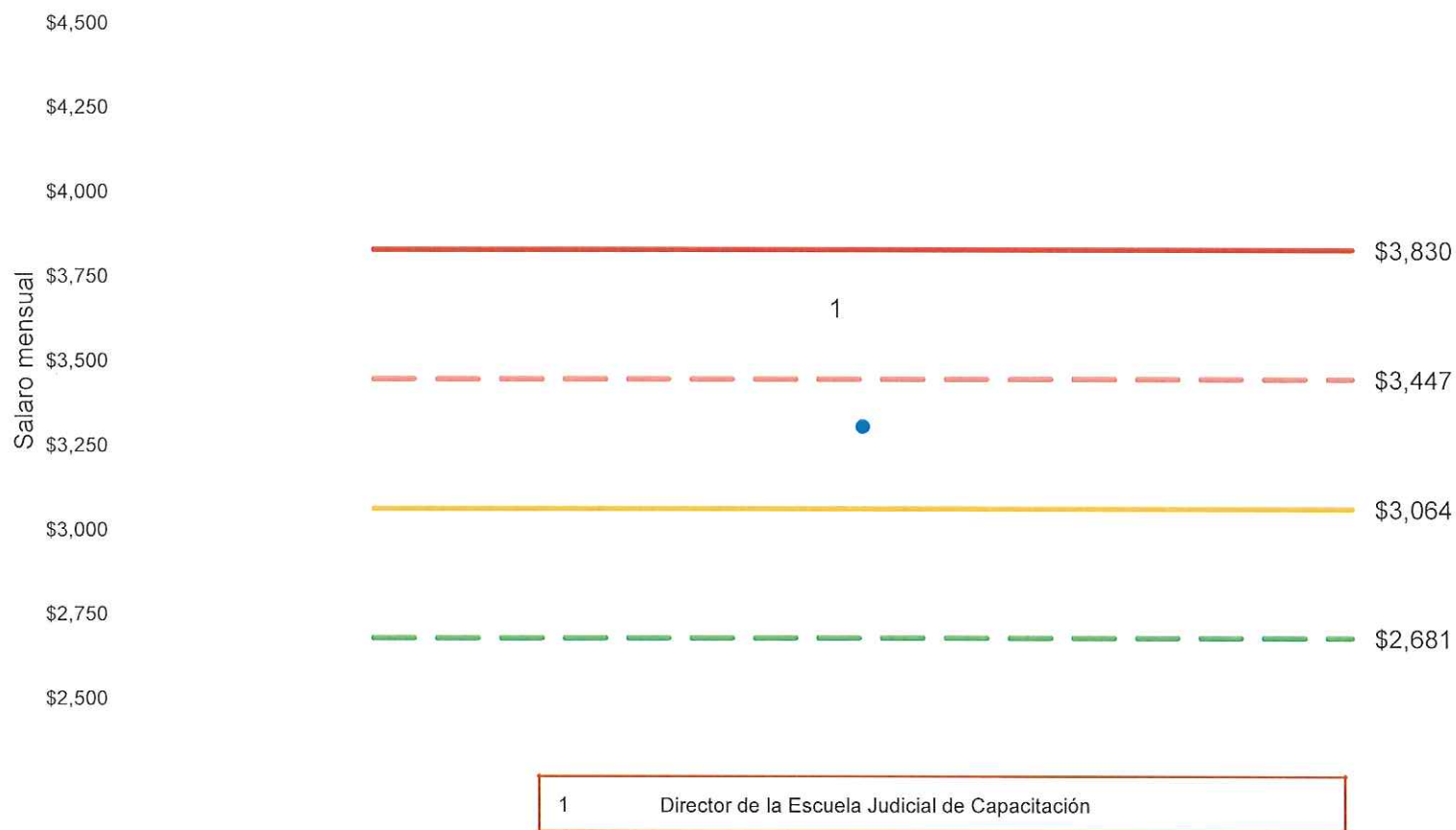
- Debajo del mínimo de la escala (punto A)
- En zona de desarrollo (Entre punto A y B)
- En zona de competencia (Entre punto B y D)
- En zona de dominio (Entre punto D y E)
- Arriba de punto máximo de la escala (punto E)

Posicionamiento del CNJ en comparación a tabulador salarial P50

- Salario CNJ
- E (Salario máximo)
- - - D
- C (Salario intermedio)
- - - B
- A (Salario mínimo)

Categoría VIII

Gráfico de posicionamiento según tabulador salarial



Posicionamiento del CNJ en comparación a tabulador salarial

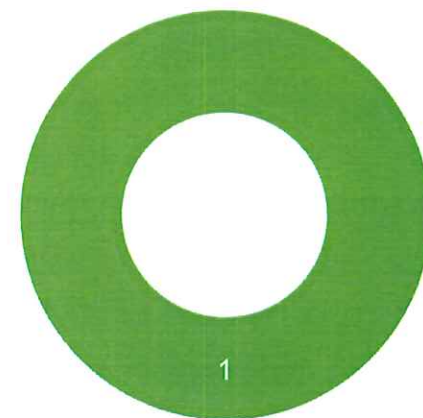
P50 - Categoría IX

A continuación se presenta el posicionamiento del puesto que forma parte de la categoría IX.

Tal como se puede observar, la posición de esta categoría se ubica entre el punto A y B del tabulador.

Grupo Salarial	Punto mínimo		Punto medio	Punto máximo		
	A	B		C	D	E
IX	\$ 2,692	\$ 3,141	\$ 3,590	\$ 4,038	\$ 4,487	

POSICIONAMIENTO SEGÚN TABULADOR SALARIAL CATEGORÍA IX

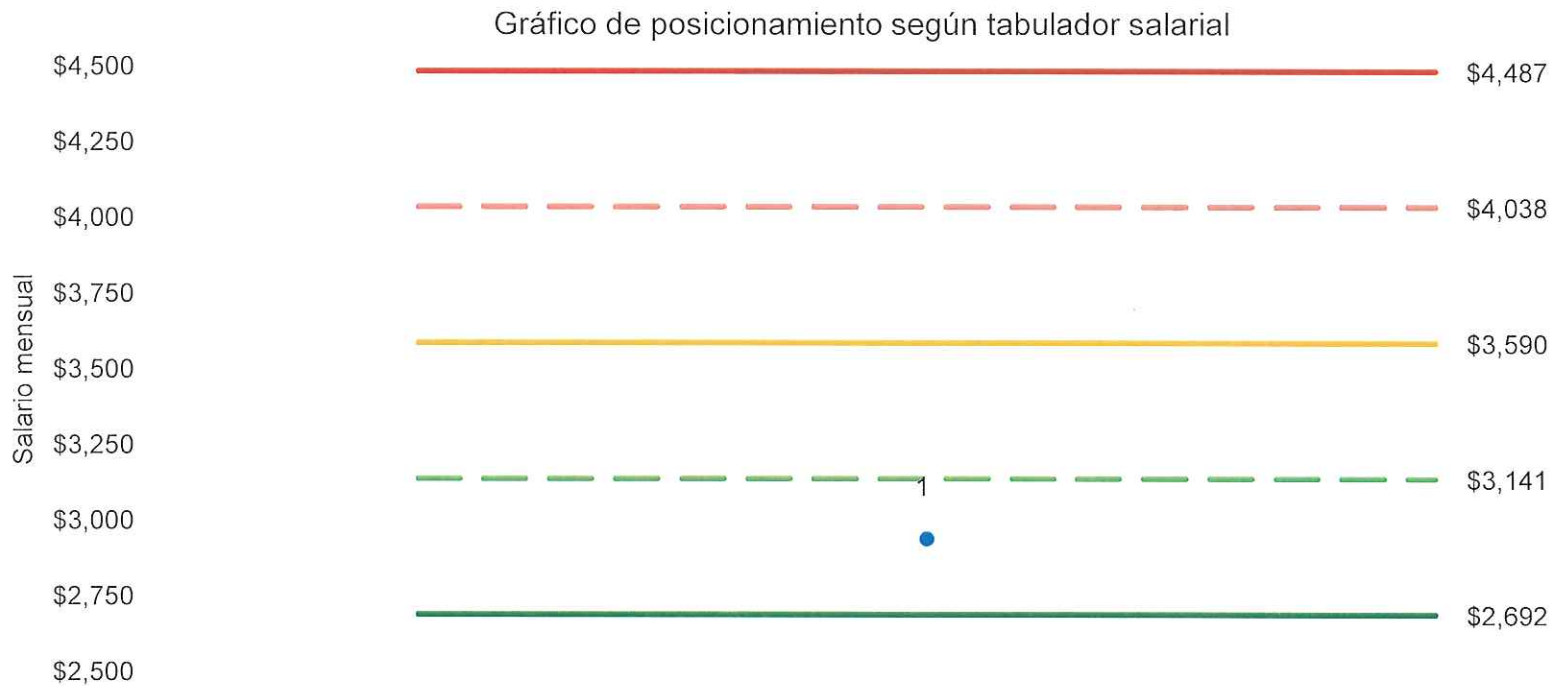


- Debajo del mínimo de la escala (punto A)
- En zona de desarrollo (Entre punto A y B)
- En zona de competencia (Entre punto B y D)
- En zona de dominio (Entre punto D y E)
- Arriba de punto máximo de la escala (punto E)

Posicionamiento del CNJ en comparación a tabulador salarial P50

- Salario CNJ
- E (Salario máximo)
- - - D
- C (Salario intermedio)
- - - B
- A (Salario mínimo)

Categoría IX



1 Gerente General

2.2

Inversión

estimada

Inversión estimada

Con base en los resultados del análisis de posicionamiento salarial realizado con el tabulador del percentil 50 se ha realizado la estimación de la inversión requerida.

A continuación se detallan las consideraciones utilizadas para el cálculo:

- Se ha estimado la inversión requerida para que las personas del CNJ que actualmente reciben una remuneración por debajo del mínimo de su categoría sean llevados al salario de entrada.
- Adicionalmente, se ha considerado la inversión requerida para llevar al salario intermedio, de su escala, a aquellas personas que actualmente reciben un salario inferior a este pero superior al salario de entrada.
- No se incluye un análisis del desempeño de las personas, impuestos y leyes aplicables ni una investigación para conocer si el personal cuentan con el perfil requerido para desempeñar el puesto.

Categoría	Debajo del tabulador	Debajo de punto medio
I		\$ 19
II	\$ 114	\$ 1,000
III	\$ 232	\$ 919
IV	\$ 1,101	\$ 654
V		\$ 41
VI		\$ 968
VII		\$ 390
VIII		\$ 283
IX		\$ 647
Total	\$ 1,447	\$ 4,921

La inversión estimada mensual es de:

\$6,368

4

Propuesta para la
administración
salarial



Propuesta para la administración salarial

Objetivo

Retribuir de forma equitativa y competitiva al personal del Consejo Nacional de la Judicatura, de tal forma que se reconozca las diferencias en función de responsabilidades y criticidad del puesto para el negocio y al mismo tiempo, se remunere de forma competitiva para fidelizar al mejor talento.

Características de la normativa

- **Valoración de puestos**

Cada puesto del Consejo Nacional de la Judicatura es valorado tomando en consideración los 8 criterios que forman parte de la metodología STRATA de PwC (Conocimientos, Complejidad Corporativa, Competencias Sociales, Amplitud de Pensamiento, Grado de Dificultad, Autonomía en la Toma de Decisiones, Influencia e Impacto). Cada criterio asigna un puntaje el cual es sumado y se convierte en el puntaje total del puesto. El valor obtenido permite ubicarlo en una de las categorías del tabulador salarial, lo cual será el punto de inicio para asignar la remuneración salarial respectiva.

- **Clasificación de puestos**

Posterior a la valoración de puestos, los puestos son agrupados en grupos o categorías que determinan la posición relativa que tienen respecto al resto de posiciones dentro de la institución.

Propuesta para la administración salarial

Características de la normativa

- **Clasificación de puestos (continuación)**

Los grupos o categorías están delimitados por un puntaje mínimo y máximo. La clasificación actual cuenta con 9 niveles de clasificación.

- **Tabulador salarial**

El tabulador salarial del Consejo Nacional de la Judicatura ha sido construida con base en el percentil 50 de la información salarial obtenida a través del Portal de Transparencia del Salvador con un grupo selecto de empresas que fue previamente escogido por el CNJ.

Cada nivel del tabulador cuenta con un salario mínimo o salario de entrada, un salario intermedio y un salario máximo. Adicionalmente, se proporciona un salario adicional entre el punto de entrada y el intermedio y se proporciona otro salario entre el punto intermedio y el punto máximo del tabulador.

El personal del CNJ recibirá como mínimo el salario que corresponde al nivel inferior de la categoría que corresponda.

La remuneración del personal no debería ser superior al máximo del tabulador, de acuerdo a la categoría a la que cada puesto pertenece.

Propuesta para la administración salarial

Características de la normativa

- **Administración salarial**

Nombramientos y contrataciones

Para nombramientos y contrataciones, la persona debe ser ubicada en el rango inferior del tabulador. Sin embargo, en casos que la experiencia, calificación, salario actual del candidato y condiciones del mercado requiera que se realice un ofrecimiento mayor, este no debe ser superior al punto intermedio del tabulador.

Cuando el caso amerite un salario de contratación superior al mínimo del tabulador se requiere que Recursos Humanos realice su propuesta de salario de contratación, la Gerencia General dé su visto bueno y la aprobación de la autoridad competente.

De igual forma, en caso que un nuevo ingreso no cuente con el perfil requerido mínimo para desempeñar el puesto, puede ser contratado con un salario inferior al mínimo por un período que no debe superar 1 año. Posteriormente, debe revisarse el perfil de la persona para evaluar si cumple con los requisitos del puesto, en caso de ser afirmativo, su remuneración debe ser ubicada en el mínimo del tabulador. En caso sea negativo, el departamento de Recursos Humanos, en conjunto con el jefe de la unidad responsable deben revisar el caso en particular e idear un plan con pasos específicos para llevar a la persona empleada al perfil deseado.

Propuesta para la administración salarial

Características de la normativa

- **Administración salarial**

Promociones: paso de un puesto a otro de categoría superior

En el caso de promociones internas, se ubicará a la persona en el mínimo del nivel superior que corresponda. En caso su remuneración actual sea superior, se considerará el siguiente salario de referencia de la nueva categoría a la que pertenece.

El departamento de Recursos Humanos evaluará anualmente la conveniencia de realizar una revisión salarial, basándose en los siguientes criterios: Comportamiento de mercado, ubicación de cada empleado en el tabulador salarial y desempeño individual.

Requisitos para la revisión salarial

Los requisitos para que un empleado pueda ser considerado en la revisión salarial son los siguientes:

- En caso de ser una contratación reciente, debe haber cumplido un mínimo de seis meses de servicio para la institución
- Debe poseer evaluación del desempeño que registre resultados esperados, o superiores a estos.

Basado en los criterios mencionados anteriormente, el departamento de Recursos Humanos elaborará matriz y propuesta que será presentado a la unidad o dependencia correspondiente para su discusión y recomendación.

Propuesta para la administración salarial

Características de la normativa

Requisitos para la revisión salarial (continuación)

Tomando en consideración la valoración de cada jefe de unidad, Recursos Humanos presentará la información a la Gerencia General para su aprobación, y posteriormente se presentará propuesta general a los miembros del consejo para aprobación.

Cualquier excepción a esta política deberá ser autorizada por los miembros del consejo y quedar documentada en los archivos de Recursos Humanos y del empleado correspondiente.

5

Conclusiones y recomendaciones



Conclusiones y recomendaciones

1. Realizar una validación de las funciones que están desempeñando actualmente las posiciones de algunas unidades de la institución para corroborar que la información que se encuentra en el Manual de Descriptores de Puesto sea la que corresponde. Adicionalmente, realizar las correcciones correspondientes a los descriptores de puestos para validar que cuenten con las funciones que deben realizar. Algunos aspectos que se podrían incorporar son: dependencia jerárquica (organigrama de la unidad), responsabilidad de recursos que supervisa, responsabilidad en el presupuesto, grado o banda salarial a la que pertenece, código del puesto.
2. Realizar una evaluación para determinar brechas entre los ocupantes del puesto y las tareas que le corresponde desempeñar que permita establecer un plan de acción para ir mejorando y cerrando dichas brechas. En ese sentido, se debe realizar un análisis del perfil que posee cada empleado del CNJ para validar que su formación académica, experiencia profesional, conocimiento técnico y habilidades corresponden a las del puesto que ocupan. En aquellos casos que la persona no cumpla con el perfil requerido, el CNJ podría trabajar en un plan de acción para ayudar al empleado a llegar a dicho nivel; de esta forma, aunque la persona no tenga un incremento salarial, la institución estaría invirtiendo en su desarrollo.
3. Realizar un análisis de cargas de trabajo para identificar si las unidades cuentan con el personal requerido para el buen desarrollo de sus funciones, analizando la carga de trabajo asignada para cada unidad y la cantidad de personal con el que dispone.

Conclusiones y recomendaciones

4. A partir del resultado del estudio de salarios realizado, se logró identificar que la tendencia del posicionamiento salarial del CNJ, para los puestos que obtuvieron puntajes más bajos dentro de la clasificación de puestos, actualmente reciben un salario que se ubica arriba del percentil 75 del mercado de referencia. Mientras que para las posiciones que obtuvieron los puntajes más altos, la tendencia indica que su remuneración está ligeramente por debajo del percentil 50.
5. Retribuir de forma equitativa y competitiva al personal de la institución de forma que se reconozcan las responsabilidades y criticidad del puesto y se remunere de forma competitiva que permita atraer y fidelizar al talento clave.
6. La administración del tabulador y por lo tanto, de los salarios, debe considerarse bajo el siguiente esquema: el punto medio deberá procurarse para los ocupantes que cumplan el perfil del puesto, el punto mínimo es el salario de entrada para promociones y nuevos empleados, y el rango entre el punto medio y punto máximo se establece para aquellas personas que están sobre calificadas, con opciones de crecimiento y desarrollo dentro de la organización y/o personas con desempeño o competencias superiores a las requeridas.
7. Dentro de las tres propuestas de tabulador salarial, el CNJ podrá seleccionar aquella que se ajuste a sus necesidades y posibilidades económicas como institución. Inicialmente, el CNJ deberá elaborar un plan para llevar al punto mínimo a aquellos puestos que se encuentran por debajo del salario mínimo de su nivel. El plan debe contener un cronograma de ajustes salariales acorde a la capacidad financiera de la institución.

Conclusiones y recomendaciones

8. Para lograr una administración de salarios alineada a las estrategias o plan operativo de la institución, se recomienda establecer políticas salariales basadas en resultados de desempeño, las cuales deben de hacer una diferenciación para premiar el buen desempeño o motivar a la mejora a aquellos empleados con bajo desempeño. La evaluación debe fomentar una cultura de exigencia y compromiso donde el aporte individual y grupal es importante. El desempeño debe ser evaluado de forma justa y sistemática para medir el desarrollo profesional de todo el personal y que permita identificar su aporte en los resultados de la institución.
9. Recompensar al personal del CNJ con una oferta integral de elementos de la compensación material y compensación emocional, que reconozcan y respeten la diversidad en sus necesidades y expectativas relacionadas con su experiencia laboral y que a la vez, sirva como herramienta de comunicación de los fines y objetivos institucionales.
10. Realizar un ordenamiento de las plazas y puestos asignados de forma que a cada puesto se le asigne la plaza y salario que le corresponde. De momento se observan algunas diferencias importantes en términos de salario para personas con puestos iguales. En ese sentido, aunque es necesario revisar el perfil del puesto del ocupante, con el objetivo de alcanzar la equidad interna, se le debe asignar la plaza que corresponde.

6

Cláusulas de responsabilidad



Cláusulas de responsabilidad

- a) Nuestros servicios fueron prestados y el presente informe fue preparado de conformidad con la propuesta presentada por PricewaterhouseCoopers, Ltda. de C. V. para el Consejo Nacional de la Judicatura, y están sujetos a las condiciones y términos contenidos en dicha propuesta, conforme aceptación por parte del Consejo Nacional de la Judicatura.
- b) Nuestro trabajo se ciñó a los procedimientos específicos y a los análisis que se describen a lo largo de nuestro informe y tuvo como base sólo la información que se nos suministró el Consejo Nacional de la Judicatura.
- c) La presente información ha sido compilada solo para uso y beneficio del Consejo Nacional de la Judicatura, y conforme a una exclusiva relación comercial con el Consejo Nacional de la Judicatura. por PricewaterhouseCoopers, Ltda. de C. V. desecha toda responsabilidad contractual o de otra naturaleza ante terceros que tenga como base su uso y, en consecuencia, la presente información no puede ser tomada como base de confianza por nadie que no sea el Consejo Nacional de la Judicatura. El contenido del presente informe no puede ser publicado en ninguna forma.

Gracias

pwc.com

© 2019 PwC InterAmericas Todos los derechos reservados. PwC se refiere a la red de PwC y/o a una o más de sus firmas miembro, cada uno de los cuales es una entidad legal separada. Ver www.pwc.com/structure para más detalles.
www.pwc.com/interamericas