



Nivel de acceso: Interno / subnivel de criticidad: No Crítica

1. PROPÓSITO

El documento presentado a continuación tiene como objetivo mostrar y detallar la política institucional en relación con las remuneraciones, su fin es el de atraer, retener y motivar a los trabajadores que requiere JUPEMA, para el logro de sus objetivos estratégicos. De la misma forma debe ser visto como una guía para comprender la forma en que se definen y aplican las remuneraciones de los trabajadores dentro de la Institución y para la administración correcta y eficiente de los salarios de JUPEMA.

2. ALCANCE DEL DOCUMENTO

Esta Política Salarial es de acatamiento obligatorio, será aplicada y supervisada por el Departamento de Gestión de Talento Humano y aplicable a todos los trabajadores de JUPEMA.

3. DEFINICIONES

- ✓ **Categoría salarial:** Valor numérico que identifica, en orden ascendente, los puestos de JUPEMA. Resulta posible que en una misma categoría de puesto existan diferentes salarios, pero en ningún caso el salario de una categoría menor puede superar al de las siguientes en dicho orden ascendente.
- ✓ **Clasificación y valoración de puestos:** Técnica mediante la cual se examinan, evalúan y ordenan los puestos de la organización en forma sistemática, equitativa y lógica.
- ✓ **Compensación:** Sueldo, salario, prestación o compensación económica que los trabajadores reciben a cambio de su labor. Este elemento permite a la organización atraer y retener el talento humano que requiere.
- ✓ **Escala salarial:** Conjunto de salarios ordenados de menor a mayor, identificados y asociados a un puesto y una categoría.
- ✓ **Grupo Ocupacional:** Conjunto de puestos homogéneos por el tipo de funciones o actividades, competencias, deberes y responsabilidades identificados dentro de una misma área productiva, por ejemplo, Gerencial, Apoyo, Jefaturas, Auditoría, Soporte, Tecnología de Información, entre otros.
- ✓ **Homologación:** Análisis de funciones del Manual de cada puesto interno con la descripción que establece la escala salarial, por puesto del mercado general.
- ✓ **Índice de Precios al Consumidor (IPC):** Índice económico en el que se valoran los precios de un predeterminado conjunto de bienes y servicios (canasta básica) que una cantidad de personas adquiere de manera regular, y la variación en el precio de cada uno respecto de una muestra anterior, determinado sobre la base de la encuesta continua de hogares llevada a cabo por el Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- ✓ **Manual de Puestos:** Descripción general de las funciones, tareas, competencias y requisitos que se requieren para desempeñar un puesto en específico.
- ✓ **Metodología STRATA:** Herramienta de análisis organizacional que permite una evaluación objetiva de los puestos por medio de ocho criterios con el fin de evaluar de manera



Nivel de acceso: Interno / subnivel de criticidad: No Crítica

uniforme las distintas funciones de la empresa y así crear la base para la estructura de compensación.

- ✓ **Percentil:** Dato estadístico de tendencia central, que establece el valor de la variable por debajo del porcentaje definido. El Percentil 25 representa el salario percibido por el 75% de la muestra de la encuesta salarial.
- ✓ **Puesto:** conjunto de tareas, responsabilidades y deberes genéricos asignados a una función para el cumplimiento de un objetivo que tiene como fin el desarrollo de bienes y servicios en un área determinada.
- ✓ **Salario/Remuneración:** Dinero que la Institución paga al trabajador, por realizar la labor para la cual fue contratado.
 - **Ratío:** Es un indicador de razón de comparatividad, es la razón o cociente de dos magnitudes relacionadas entre sí. Los ratios financieros o contables son los coeficientes que aportan unidades financieras de medida y comparación. A través de ellos, se establece la relación que presentan dos datos financieros y es posible analizar el estado de una organización en base de sus niveles óptimos. En recursos humanos los ratios se utilizan para dar una razón de comparatividad de los salarios y su punto de equilibrio entre la organización y el mercado.
- ✓ **Salario único:** Salario de contratación para trabajadores de JUPEMA que se establece y revisa cada dos años, en concordancia con los salarios de mercado a partir de una encuesta salarial.
- ✓ **Sistema de clasificación y valoración de puestos:** Conjunto de elementos estructurales, normativos y técnicos que interactúan para mantener actualizada la clasificación y la valoración de los puestos de JUPEMA, constituido por esta Política, la metodología STRATA para la evaluación y clasificación de puestos y el Manual de Puestos P15-MA-001.
- ✓ **Trabajadores:** Aquellas personas cuya relación con alguno de los Departamentos de la Institución es laboral, pudiendo efectuar gestión de derecho laboral común.
- ✓ **Valoración de puestos:** Proceso mediante el cual se asigna un valor relativo a un determinado tipo de puesto en función de las tareas, responsabilidades, requisitos, conocimientos y competencias requeridos.

4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- EX 059 Código de Trabajo.

5. DESCRIPCIÓN

I. POLÍTICA DE ESTABLECIMIENTO Y REVISIÓN DE SALARIO DE JUPEMA

Debido a que las remuneraciones constituyen un proceso fundamental dentro de la cotidianidad de la Institución, por el efecto que éstas tienen sobre el clima laboral, satisfacción y compromiso, la presente política, busca darle la transparencia al proceso de



Nivel de acceso: Interno / subnivel de criticidad: No Crítica

definición de las remuneraciones y que con ello se explica el método con el cual se asignan los salarios a los diferentes puestos de JUPEMA.

Una política salarial objetiva, es aquella que establece un mayor grado de equidad interna y externa entre sus miembros y su salario percibido; además de ello se comunica a la totalidad de trabajadores de la Institución por medios institucionales oficiales.

JUPEMA se compromete, por medio de la Junta Directiva, las Jefaturas y el Departamento de Gestión de Talento Humano, a adoptar e implementar instrumentos técnicos de primer nivel en materia salarial, considerando los principios de trabajo decente, competitividad, evaluación del desempeño y el desarrollo del talento humano en forma razonable.

Asimismo, se compromete a mantener una competitividad salarial racional con respecto al mercado, que permita atraer y retener personal altamente calificado, así como disponer de instrumentos técnicos que permitan definir de manera lógica y prudente la homologación de salarios de las personas trabajadoras.

II. MODALIDAD ACTUAL DE SALARIO

JUPEMA aplica la modalidad de salario único. La institución define salario único como el salario de contratación para trabajadores de JUPEMA que se establece y revisa de manera bianual, en concordancia con los salarios de mercado a partir de una encuesta salarial.

1. Escala salarial: La escala salarial será utilizada para remunerar a todos los trabajadores, la cual es estructurada por categorías y determinada con base en la valoración de cada uno de los puestos de JUPEMA. Asimismo, cada posicionamiento salarial, tendrá un salario mínimo, medio y máximo. En ningún caso se podrá fijar un salario superior al posicionamiento máximo de la escala salarial correspondiente al puesto.

Esta Política busca dotar a JUPEMA de un marco instrumental técnico apropiado, el cual, además de lo indicado en el objetivo establecido, debe considerar la realización y actualización periódica de investigación sobre aspectos afines, a saber:

- a) Definición de los segmentos de mercado de referencia salarial según los grupos ocupacionales existentes, y su posterior revisión al menos cada 5 años.
- b) Estudios salariales de mercado, así como la definición y análisis de la curva de mejor ajuste para el análisis de los salarios que se remuneran con la modalidad de Salario Único, al menos 2 veces al año.
- c) Revisión y eventual ajuste de la escala salarial de todos los puestos de JUPEMA, según las diferentes modalidades de salario existentes, al menos 2 veces al año.
- d) Revisión de los instrumentos de valoración de puestos, al menos cada 2 años.

2. Segmento de mercado

El segmento especial establecido para JUPEMA es de estricta valoración y aprobación por parte del Departamento de Gestión de Talento Humano, el cual tiene definida una revisión cada 5 años, o cuando así sea requerido.



Nivel de acceso: Interno / subnivel de criticidad: No Crítica

3. Grupos Ocupacionales

Los puntos son agrupados con base a 10 Grupos Ocupacionales:

1. Operativos
2. Soporte Administrativo
3. Ejecutivos
4. Especialistas
5. Profesionales
6. Encargados
7. Profesionales Senior
8. Jefaturas
9. Director de División
10. Director Ejecutivo

Estos contienen una serie de puestos que se asemejan en cargas laborales, competencias y en factores incluidos en la Evaluación y Valoración de Puestos.

4. Definición del salario comparativo del mercado

El sector de referencia con el cual se comparan los salarios de la Institución está contemplado por una encuesta salarial, este incluye el mercado general y las Instituciones del Magisterio Nacional tales como Caja de Ahorro y Préstamos de la ANDE y Sociedad de Seguros de Vida del Magisterio Nacional, entre otras.

En la Sesión Ordinaria No. 010-2011 de Junta Directiva de fecha 25 de enero de 2011, se definió el posicionamiento estadístico de los salarios en el Percentil 25 del mercado general, entendiéndose por "mercado general" al conjunto de instituciones, empresas u organizaciones a nivel nacional.

5. Definición de salarios

Se utiliza la escala de salarios vigente por categorías. Se utilizará la metodología STRATA de acuerdo con los posicionamientos de los salarios en Percentil 25. En casos de puestos estratégicos, según criterio técnico y previa autorización de la Dirección Ejecutiva, y que no cuenten con referencias en el Segmento Especial de Mercado definido, se podrá utilizar la información contenida en el Segmento del Resumen General, y en casos excepcionales el percentil podrá variar de 25 a 50, esto contemplando en todo momento las posibilidades financieras de JUPEMA y será aprobado por la Junta Directiva.

6. Homologación de los puestos de JUPEMA

Los puestos de JUPEMA son homologados con base al criterio de las jefaturas, encargados y el Departamento de Gestión de Talento Humano; y la descripción general de las funciones que establece la encuesta de salarios.

7. Identificación de los salarios de mercado

Con base a la homologación definida y al percentil definido para la Institución, se obtiene el salario de mercado para cada puesto, según la encuesta salarial.



Nivel de acceso: Interno / subnivel de criticidad: No Crítica

8. Ajuste salarial del mercado

La revisión de los salarios es un proceso dinámico, que debe procurar estar alineado con las diferentes circunstancias que plantea el entorno, tanto a nivel interno como externo de la Institución. Bianualmente se revisará el Percentil 25 de cada puesto, con base al promedio general de la encuesta salarial.

Si existieran brechas, entre el salario percibido por el trabajador y el salario establecido por el mercado para dicho puesto, el Departamento de Gestión de Talento Humano podría valorar un ajuste salarial, el cual dependerá de las condiciones presupuestarias de JUPEMA y su respectiva aprobación en Junta Directiva.

9. Salarios de Dirección

El salario del Director Ejecutivo y Directores de División se ajustará en el mismo porcentaje y en el mismo Percentil de la institución, respondiendo a los principios de racionalidad y austeridad en el manejo de los recursos públicos de acuerdo con el Modelo de Ajuste Salarial EX-116.

En relación con el puesto de los Directores de División se establecerán el salario con base en la referencia pura de mercado según la homologación establecida y con referencia al Segmento Especial Mercado aprobado por la Junta Directiva en Percentil 25, o bien, se podrá utilizar la información contenida en el Segmento del Resumen General, en casos excepcionales, según criterio técnico y previa aprobación de la Dirección Ejecutiva.

10. Tiempos de la revisión salarial

La revisión por costo de vida será semestral; no obstante, su ejecución dependerá de las condiciones presupuestarias de la Institución y su respectiva aprobación en Junta Directiva, según.

11. Ajustes salariales

Para solicitar un ajuste salarial, se deberá respaldar el mismo con base a los factores compensables del Manual de puestos, haciendo excepción en los siguientes puntos:

A. Costo de vida

La Junta Directiva aprobará los ajustes por costo de vida, basados en la inflación acumulada del Índice General de Precios al Consumidor, por periodo a junio y diciembre de cada año, determinados por el Banco Central de Costa Rica, el Instituto Nacional de estadísticas y Censos y los ajustes salariales del Sector Público.

En caso de que el dato del cierre de inflación sea negativo o no se decreta aumento para el sector público, la Junta Directiva podrá analizar incrementos tomando como referencia el incremento salarial al sector privado. Todos los escenarios que se construyan deben considerar el entorno económico y financiero del país, sujeto siempre a disponibilidad financiera de la institución. Esto con el objetivo de que los salarios de los trabajadores mantengan competitividad y equilibrio con los salarios del mercado, con base al percentil asignado y que no pierdan su valor adquisitivo.



Nivel de acceso: Interno / subnivel de criticidad: No Crítica

12. Sistema de compensación justa y equitativa

Esta Política Salarial procura que todos los trabajadores de JUPEMA resulten compensados de manera justa y equitativa en consideración de las responsabilidades de cada puesto, el esfuerzo intelectual, físico y mental necesario para desempeñar las diferentes funciones, la eficiencia en las tareas, así como el logro de resultados bajo criterios razonados de productividad base, creciente y sostenible.

El área de Compensación Salarial deberá ubicar la valuación de cada puesto en un rango salarial con valores mínimos, medios y máximos a pagar, tomando en cuenta los parámetros de la metodología STRATA:

a. Salario de contratación:

En posiciones vacantes se debe considerar en primer lugar a personal interno.

Para los efectos de la definición y análisis de los salarios respecto al mercado, se establece que el percentil de referencia para todos los grupos ocupacionales será el Percentil 25, según el estudio salarial de mercado que se utiliza para JUPEMA.

Para procesos de contratación de personal externo, para los puestos nuevos y únicos en la institución se deberá aplicar los siguientes elementos:

- i. El salario del nuevo puesto será en función de la herramienta Modelo de Ajuste Salarial EX-116.
- ii. Se tomará en cuenta la metodología STRATA para analizar el salario mínimo, medio y máximo del Percentil 25 y según la ubicación del puesto en la categoría salarial.
- iii. Cuando sea contratado personal de nuevo ingreso a JUPEMA a una plaza única o nueva por medio de concurso externo o interno y mientras esté en su periodo de prueba de tres meses, le será asignado el salario mínimo (A) de acuerdo con el posicionamiento en la categoría salarial según la metodología STRATA, en el que se ubica el puesto.
- iv. Si la persona trabajadora de nuevo ingreso supera el periodo de prueba de los tres meses, el área de compensación salarial bajo la autorización de la Jefatura del Departamento de Gestión de Talento Humano realizará el ajuste salarial hacia el salario mínimo (B) de acuerdo con el Percentil 25 de la categoría salarial al que pertenece, siempre y cuando no supere el salario único del puesto definido en JUPEMA.
- v. Posterior al cumplimiento de los 12 meses y una vez aplicada la evaluación de desempeño en el puesto por tiempo indefinido y esta iguala o supera el 90% de expectativa se realizará un estudio para determinar un nuevo ajuste salarial, siempre y cuando no supere el salario único del puesto definido en JUPEMA, o bien, el crecimiento porcentual en el tiempo de acuerdo con los ajustes anuales por costo de vida, de lo contrario el salario se mantiene.



Nivel de acceso: Interno / subnivel de criticidad: No Crítica

13. Respeto del ordenamiento jurídico

El Departamento Gestión de Talento Humano es la dependencia responsable de efectuar los estudios correspondientes en materia salarial y someterlos a conocimiento de la Dirección Ejecutiva de forma bianual, dependencia que elevará ante la Junta Directiva dichos estudios con el objetivo de garantizar la aplicación del marco jurídico costarricense en materia salarial y la normativa interna vigente.

14. Consideraciones de costos, rentabilidad y competitividad

a) Consideraciones de límites con referencia en el indicador financiero

Para definir cualquier ajuste en materia salarial, se deben de considerar los indicadores y proyecciones elaboradas por la Dirección Financiera Administrativa.

En casos excepcionales, la Junta Directiva, podrá suspender un incremento por Índice de Precios al Consumidor (IPC) o ajuste por Costo de Vida, cuando dicho ajuste ponga en riesgo el indicador de eficiencia o comprometa la solvencia de JUPEMA.

b) Condiciones para la vigencia de parámetros generales de remuneración aplicables

Se refiere a la definición de plazos o períodos sobre los cuales debe efectuarse la revisión de los parámetros definidos para la valoración de los puestos, la cual debe considerar los cambios en la industria, tecnologías, marco regulatorio y fiscalizador, además de puestos nuevos o emergentes en la industria, cuyas competencias o expectativas pueden superar perfiles de puestos tradicionales, además de cualquier otro criterio que sea considerado relevante en el proceso de revisión y actualización.

c) Responsables, evaluación y seguimiento de la Política

La Junta Directiva es la responsable de aprobar la Política Salarial y sus modificaciones.

Las Jefaturas de Departamento y las Direcciones de División son las responsables del cumplimiento estricto de la aplicación de esta Política.

El Departamento de Gestión de Talento Humano es el responsable del seguimiento, revisión, propuesta y evaluación de la Política Salarial.

d) Divulgación

Esta Política se encuentra a disposición de todos los trabajadores en el apartado documental de SIGECA en la intranet.

e) Medición del impacto de la política salarial

JUPEMA se compromete a contar con los mecanismos de medición necesarios para cuantificar los resultados generados con las estrategias implementadas de control y gasto, como por ejemplo el Departamento Financiero-Contable debe vigilar que el indicador financiero del gasto administrativo en salarios no sobrepase el 65% respecto al gasto administrativo total en cada departamento, esto en estricto cumplimiento del presupuesto aprobado para el periodo presupuestado, al menos cada año, asimismo el Departamento



Nivel de acceso: Interno / subnivel de criticidad: No Crítica de Gestión de Talento Humano debe revisar el comportamiento de los salarios dentro de la institución versus la situación en el mercado de interés, al menos cada 2 años y comunicarlo a la Junta Directiva.

III. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PUESTOS

La clasificación y valoración de los puestos es un proceso técnico por medio del cual se agrupan las posiciones de una organización.

Los sistemas de clasificación por puntos se basan en la correcta identificación de los componentes estructurales de cualquier puesto y corresponden a los factores de evaluación de los puestos existentes en JUPEMA, en función de las tareas, responsabilidades, requisitos, conocimientos, competencias y demás información.

Todos los puestos de JUPEMA serán valorados con el mismo instrumento técnico (Metodología STRATA), a efecto de crear un sistema que retribuya al trabajador un salario equitativo en relación con su puesto y el que desempeñan otros trabajadores, tomando en cuenta deberes, responsabilidades, riesgos típicos y requisitos exigidos, entre otros factores; con la finalidad de procurar una mayor satisfacción en la prestación del servicio, para cumplir con el principio laboral de: "igual trabajo, igual salario".

El salario asignado a cada categoría salarial deberá guardar relación con el que se tenga establecido para puestos similares en el segmento comparativo seleccionado por JUPEMA y que se dicta en esta política.

1. Establecimiento de puntos por puesto

Los sistemas de clasificación por puntos se basan en la correcta identificación de los componentes estructurales de los puestos y corresponden a los factores de evaluación de los puestos existentes en JUPEMA bajo la metodología STRATA, en función de las tareas, responsabilidades, requisitos, conocimientos, competencias y demás información consignada en los documentos pertenecientes al Departamento Gestión de Talento Humano.

2. Periodicidad de la clasificación de puestos

La clasificación de los puestos se realizará de forma ordinaria cada dos años y de forma extraordinaria, previa solicitud de Dirección Ejecutiva o bien debido a una propuesta del Departamento de Gestión de Talento Humano.

3. Reasignación, revaloración y reclasificación de puestos

En el momento en que las jefaturas directas estimen que los deberes y responsabilidades de un puesto o de varios han cambiado de forma sustancial y permanente, deberán comunicarlo al



Nivel de acceso: Interno / subnivel de criticidad: No Crítica

Departamento de Gestión de Talento Humano mediante oficio, para que éste proceda con el análisis en forma individual según corresponda.

El Departamento de Gestión de Talento Humano coordinará la reasignación, revaloración y/o reclasificación, según corresponda, con base en los elementos técnicos disponibles.

Una vez realizado lo anterior, el o los puestos serán analizados por el Departamento de Gestión de Talento Humano siguiendo al efecto el mismo procedimiento regulado para la clasificación y valoración de puestos.

La aplicación del instrumento técnico Modelo de Ajuste Salarial EX-116 deberá contemplar la información consignada, así como los diversos factores que influyen en la asignación relativa del puntaje correspondiente a cada puesto; tales como las funciones, responsabilidades, requisitos, contacto con clientes externos e internos, entre otros. Para efectos de JUPEMA, se utiliza la metodología STRATA.

Una vez que se han valorado los puestos o se ha reevaluado, reasignado o reclasificado, el Departamento de Gestión de Talento Humano confeccionará un informe final que será presentado ante la Junta Directiva quien lo someterá a conocimiento y aprobación.

Este informe deberá contener como mínimo el resultado de la valoración de los puestos o de la reevaluación, reasignación o reclasificación; la ubicación correspondiente en el nivel de la escala salarial de cada puesto, así como el impacto financiero que implicaría para JUPEMA efectuar los cambios sugeridos.

4. Manual de descripción de puestos

Será responsabilidad del Departamento de Gestión de Talento Humano mantener un manual de perfiles de puestos, el cual se actualiza cada año, o bien se actualiza cada vez que se requiera una reevaluación de un puesto. Este Manual incluirá como mínimo la siguiente información:

- a. Objetivo general del puesto
- b. Descripción de tareas
- c. Responsabilidades del puesto
- d. Competencias
- e. Requisitos
- f. Formación académica
- g. Experiencia.

5. Creación, modificación y cancelación de puestos

Para efectos de gestionar la creación, modificación o derogación de un puesto, el Departamento interesado deberá justificar ampliamente por medio de oficio su solicitud ante el Departamento de Gestión de Talento Humano, quien realizará el estudio técnico correspondiente para ser remitido a Dirección Ejecutiva y posterior a Junta Directiva, para conocimiento y aprobación.

Nivel de acceso: Interno / subnivel de criticidad: No Crítica

Todas las Jefaturas y Encargados brindarán la información necesaria al Departamento de Gestión de Talento Humano, según las condiciones que esta determine, en cuanto a las y los trabajadores, y las actividades que éstos desempeñen.

El Departamento de Gestión de Talento Humano, deberá velar porque en cualquier creación o modificación de puesto, los requerimientos, nomenclaturas, asignación de categoría y su respectivo salario, sean equitativos y acordes a las disposiciones establecidas para el manejo de los puestos de JUPEMA, conforme a lo establecido en esta política.

6. CONTROL DE VERSIONES

| Versión | Fecha | Justificación de la creación o modificación |
|---------|------------|--|
| 01 | 25/01/2011 | Aprobada por Junta Directiva en Sesión Ordinaria No. 010-2011, de fecha 25 de enero de 2011. |
| 01 | 24/10/2018 | Revisión responsable de proceso, cambios subrayados. Aprobada por Junta Directiva en Sesión Ordinaria No. 0117-2018, de fecha 24 de octubre de 2018. |
| 02 | 19/04/2021 | Revisión responsable de proceso, cambios subrayados. Aprobada por Junta Directiva en Sesión Ordinaria No. 0040-2021, el 19 de abril de 2021. |
| 03 | 19/05/2022 | Revisión responsable de proceso, cambios subrayados. Aprobada por Junta Directiva en Sesión Ordinaria No. 0054-2022, el 19 de mayo de 2022. |

Nivel de acceso: Interno / subnivel de criticidad: No Crítica

7. CONTROL DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

| Elaborado por | Revisado por | Fecha de aprobación | Aprobado por |
|--|--|---------------------|---|
| <p>Karolina Jiménez Chinchilla Analista de planillas Departamento de Gestión de Talento Humano</p> | <p>Ana Gabriela Vallecillo Cerdas Jefa del Departamento de Gestión de Talento Humano</p> | <p>19/05/2022</p> | <p>Aprobada por Junta Directiva en Sesión Ordinaria No. 0054- 2022, el 19 de mayo de 2022</p> |
| | <p><u>María José Pérez Araya</u> <u>Ingeniera de Gestión</u> <u>de la Calidad y Control</u> <u>Interno</u> <u>Unidad de Gestión y</u> <u>Control de la Calidad</u></p> | | |

-----Fin del documento-----