

**Estudio investigativo: Estructuración salarial y manual de valoración de oficios
del Municipio de Medellín**

Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniería Industrial

Yuliana Marcela Vergara Marín

**Asesor
Diego Alberto Castaño
Coordinador del programa de Ingeniería Industrial**

**Corporación Universitaria Lasallista
Facultad de Ingenierías
Programa Ingeniería Industrial
Caldas-Antioquia
2018**

Tabla de Contenido

Lista de Ilustraciones	4
Lista de tablas	5
Resumen	7
Introducción	8
Justificación.....	11
Objetivos	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos	13
Marco teórico	14
Evolución histórica	14
Estructuración Salarial	16
Valoración de puestos de trabajo	17
Metodología.....	19
Marco normativo	20
Marco normativo principal.....	21
Marco normativo de apoyo	21
Análisis de oficios.....	22
Estudio de manual de funciones por nivel.....	22
Muestra de manual de funciones por nivel	23
Funciones de los empleo según el nivel jerárquico.....	28

Resultados	29
Valoración de los puestos de trabajo actual	29
Análisis.....	29
Contextualización manual de valoración de oficios	32
Manual de valoración de oficios propuesto.....	34
Estructuración Salarial	44
Estructuración salarial actual.....	44
Análisis.....	47
Contextualización estructuración salarial	48
Estructuración salarial propuesta para el Municipio de Medellín.....	49
Nivel Directivo (D).....	55
Nivel Asesor (S)	56
Nivel Profesional (P).....	58
Nivel Técnico (T).....	59
Nivel Asistencial (A)	59
Conclusiones y recomendaciones.....	60
Manual de Valoración de Oficios	60
Estructuración Salarial	74
Referencias	77

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Evolución histórica	14
Ilustración 2 Metodología	19
Ilustración 3 Ecuación tamaño de la población	24
Ilustración 4 Metodología de peso	40
Ilustración 5 Línea de tendencia salarios nivel Directivo	50
Ilustración 6 Línea de tendencia ajustada	53

Lista de tablas

Tabla 1 Aspectos de importancia de aplicación	9
Tabla 2 Muestra nivel Directivo	24
Tabla 3 Muestra nivel Asesor.....	25
Tabla 4 Muestra nivel Profesional	25
Tabla 5 Muestra nivel Técnico	26
Tabla 6 Muestra nivel Asistencial.....	26
Tabla 7 Muestra general	26
Tabla 8 Estadísticas actuales.....	29
Tabla 9 Métodos de valoración	33
Tabla 10 Manual de valoración ejemplo.....	35
Tabla 11 Estadísticas propuestas	38
Tabla 12 Asignación de base puntual	39
Tabla 13 Paso 1	41
Tabla 14 Paso 2	42
Tabla 15 Paso 3	42
Tabla 16 Paso 4	43
Tabla 17 Manual de valoración de oficios factor formación.....	43
Tabla 18 Asignación salarial nivel Directivo	46
Tabla 19 Asignación salarial nivel Asesor.....	46
Tabla 20 Asignación salarial nivel Profesional	46
Tabla 21 Asignación salarial nivel Asistencial.....	46

Tabla 22 Asignación salarial nivel Técnico.....	47
Tabla 23 Límites nacionales.....	47
Tabla 24 Estadísticas salarios.....	50
Tabla 25 Determinación de r	51
Tabla 26 Determinación de coeficiente de correlación.....	52
Tabla 27 Asignación salarial ajustada	52
Tabla 28 Error Estándar	53
Tabla 29 Límites de confiabilidad nivel Directivo.....	54
Tabla 30 Límites asignación salarial nivel Directivo	55
Tabla 31 Alternativas nivel Directivo	55
Tabla 32 Límites asignación salarial nivel Asesor	56
Tabla 33 Alternativa nivel Asesor	57
Tabla 34 Límites asignación salarial nivel Profesional	58
Tabla 35 Alternativa nivel Profesional	58
Tabla 36 Asignación salarial nivel Técnico.....	59
Tabla 37 Asignación salarial nivel Asistencial	59
Tabla 38 Definiciones generales	60

Resumen

El objetivo de la realización de este estudio es identificar y analizar la metodología utilizada actualmente por el Municipio de Medellín en cabeza de la Alcaldía para la estructuración y valoración de oficios, con el fin de realizar un comparativo con una propuesta de permanencia, de creación o de mejora de los mismos; este estudio se realizara basado en los decretos 1706 y 1769 del 2013 donde se menciona la estructuración salarial y el manual de valoración de oficios actual, para este último también se tomarán en cuenta los decretos 785 y 2539 del 2005, ya que es estos decretos del Municipio de Medellín se abordan temas relacionados con las funciones básicas de los servidores públicos y las competencias generales y específicas de cada nivel que para este caso son los niveles Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial.

En este estudio se expondrán las metodologías de estructuraciones salariales y de la construcción de manual de valoración de oficios, ventajas y desventajas, al igual que las metodologías de valoración de oficios con sus respectivas ventajas y desventajas.

Palabras Claves: Salarios, Manual de valoración de Oficios, Niveles de empleo, Municipio de Medellín.

Introducción

El presente trabajo nace de la necesidad del Municipio de Medellín de evaluar y replantear el modelo actual de estructuración salarial y del manual de valoración de oficios, con el fin de actualizarlo, modificarlo o diseñar nuevos modelos que satisfagan las necesidades actuales de la labor del Municipio de Medellín en cabeza de la Alcaldía.

Desde tiempos inmemorables se habla de la remuneración o compensación por la labor prestada a otros, desde 1904 se hacen las primeras aplicaciones de valoración de oficios con el método cualitativo de jerarquización (Juan Antonio y Néstor Fernando, 2001); desde entonces ambos aspectos se han venido desarrollando y acomodándose al paso acelerado de crecimiento de la industrial y por ende al aumento de niveles en la escala de satisfacción laboral, incluyendo temas motivacionales, equitativos, justos, utilitarios, competitivos y transparentes.

Los objetivos de la implementación de una estructuración salarial y de un manual de valoración de oficios son disminuir los niveles de subjetividad en el desarrollo de esta actividad, unificar los criterios y definir de manera justa y equitativa los niveles salariales dentro de la organización. La importancia de la realización de no solo este estudio aquí presentado, si no de los demás estudios investigativos realizados con estos mismos objetivos y apuntando al mismo fin radica en varios aspectos entre ellos los más significativos son los personales, financieros y organizacionales.

Tabla 1 Aspectos de importancia de aplicación

Aspecto	Descripción
Personales	Enfocados en la satisfacción laboral y personal de los empleados, ya que un salario justo no solo suple la necesidad equidad y justifica por la labor realizada, sino que también apunta a la satisfacción relacionada con el status, el reconocimiento por la actividad que se realiza; un sistema de estructuración salarial bien montado e implementado puede incurrir directamente en la gestión del conocimiento, en la retención de empleados y en la buena imagen corporativa.
Financieros	Son los aspectos que interfieren con la correcta administración de los recursos dimensionados, en este caso la importancia de la realización de este estudio radica en que si un sistema de estructuración salarial se encuentra sobre dimensionados puede generar detrimentos económicos en la organización, que deberán ser corregidos modificando el sistema de estructuración salarial actual a uno más acorde con las necesidades de la organización.
Organizacionales	Enfocados a nivel estratégico, permitiendo que un sistema de estructuración salarial sea herramienta de impulso competitivo en el sector laboral, mejore el clima laboral y por consecuente los resultados en desempeño de los empleados, permitiendo igualmente con el cumplimiento de los principios de equidad y transparencia, disminuyendo la subjetividad de los procesos.

El alcance de este trabajo es investigativo, donde se definirá la metodología propuesta a utilizar según las necesidades analizadas en la labor del Municipio de Medellín, adicionalmente, se concluirá si la estructuración salarial y por ende el manual de valoración de oficios actualmente utilizado por la entidad es acorde a sus

necesidades, en caso de que no satisfaga dichas necesidades, se recomendarán acciones que podrían mejorar el desempeño del modelo actual.

Este trabajo se limita a la forma de la estructuración salarial y el manual de valoración de oficios para los niveles Directivo, Asesor, Profesional, Asistencial y Técnico, a las recomendaciones y conclusiones, donde se incluirá las metodologías a emplear propuestas, la implementación, monitoreo y mejora quedarán fuera del alcance de este trabajo. La metodología aplicada en la consecución de este estudio investigativo será identificar, analizar y comprender los modelos de estructuración salarial y del manual de valoración de oficios por nivel evaluado, se realizará un proceso investigativo donde se definirá de viabilidad en términos subjetivos de implementar un método cualitativo o cuantitativo, analizando las ventajas y desventajas de cada uno de ellos; seguidamente se procederá a diseñar la forma de ambos modelos y en el transcurso del desarrollo de la metodología se expondrán los avances a las partes interesadas con el fin de afianzar conocimientos, unificar criterios, resolver dudas y modificar aspectos y criterios.

Justificación

Las estructuras salariales son diseñadas para facilitar la gestión salarial dentro de las organizaciones y asegurar la equidad; la actividad en sí, se refiere al arreglo sistemático de los salarios dependiendo de los distintos cargos de la empresa, teniendo en cuenta las características especiales de cada cargo. La estructuración salarial presenta percentiles que incluyen un valor mínimo y un valor máximo, en dicho rango se ubicara al empleado dependiendo de aspectos tales como: desempeño, valor agregado y aporte diferenciador.

A nivel estratégico, la estructuración salarial permite desarrollar estrategias encaminadas a la retención de empleados calificados, premiar el alto desempeño sostenido, estandariza la acción de designación salarial, optimiza los recursos de la compañía, en conclusión generaría una administración salarial racional, ordenada y objetiva orientada a la consecución de los objetivos institucionales de la organización. Al momento de definir una estructura salarial se deberá tomar en consideración aspectos relevantes internos como niveles diferenciales, naturaleza del trabajo, requerimientos, niveles de responsabilidad y autoridad, manuales de funciones, descripción del puesto, perfiles de competencias y formación académica; y, aspectos relevantes externos a la organización como mercado laboral, cultura, costumbres del mercado y la legislación aplicable. Además de los factores anteriormente mencionados que afectarían directamente la estructuración salarial también se tomaría en consideración aspectos indirectos como la estrategia de la organización, la cultura

empresarial adoptada, la estructura organizacional, el mercado, la competencia, y finalmente, pero no menos importante, el beneficio del empleado.

En Pro de lo afirmando anteriormente, cabe destacar que para la consecución de este trabajo el manual de valoración de oficios será, creado, modificado o reafirmado como instrumento que servirá como guía para la organización al momento de la realización de la estructura salarial, ya que es este manual en que define los factores claves para la clasificación de un empleo en los rangos previamente establecidos en la estructura salarial adoptada. Así mismo, se hace relevante aclarar que por temas de recursos limitantes en términos de tiempo, solo se realizará el proceso para uno o unos de los cargos empleados en la Alcaldía de Medellín, además, si bien se definirá la metodología a emplear, este trabajo solo tendrá un alcance investigativo, sin brindar resultados reales de la implementación de dicha estructuración salarial.

Objetivos

Objetivo General

- Proponer la estructura salarial y el manual de valoración de oficios del Municipio de Medellín, con el fin de tener un estándar y sustento técnico.

Objetivos Específicos

- Desarrollar un informe donde se evidencie la situación actual y la situación deseable, en cuanto a la estructura salarial y el manual de valoración de oficios.
- Proponer acciones de mejoramiento de la estructura salarial y del manual de valoración de oficios.

Marco teórico

Evolución histórica

Desde el principio de los tiempos el hombre trabajó bajo una modalidad de recompensa, donde se daba para recibir una compensación monetaria, personal o espiritual, buscando sentimientos de satisfacción, utilidad y emprendimiento; esta actividad de compensación debería estar definida bajo principios de equilibrio, justicia, equidad y reciprocidad (Juan Antonio, Néstor Fernando, 2001,7).

Desde la antigüedad hasta la actualidad el concepto de compensación ha permanecido relativamente igual, considerando la compensación como la actividad de retribuir por el trabajo realizado, las variaciones se hacen visibles en los principios bajo los cuales se fundamenta y el nivel de satisfacción por parte de la persona que recibe la compensación.



Ilustración 1 Evolución histórica

- Antigüedad: Los siervos realizaban trabajos en la tierra, por lo cual recibían como compensación casa y comida para satisfacer las necesidades básicas del ser humano.

- Señor Feudal: En la época del señor feudal este brindaba a sus siervos seguridad y casa, la posibilidad de poder vivir en su propiedad otorgándoles una pequeña parte de la producción de la tierra que trabaja.
- Artesano: Se empiezan a ver uniones de personas con las mismas habilidades, se construyen corporaciones y se trabaja el principio de independización, donde el artesano obtiene materia prima, transforma la materia prima y la comercializa.
- Revolución industrial: Surge las grandes fábricas de producción y textiles, en la cual la retribución a los empleados eran mínimos, donde se compensaba solo por la actividad realizada sin ninguna prestación adicional.
- Actualidad: Actualmente, las organizaciones se preocupan un poco más por buscar la satisfacción laboral de los empleados, buscando la equidad y justicia, en los procesos de remuneración, logrando la retención de los empleados y de sus conocimientos adquiridos. Las compensaciones se deben según las actividades realizadas por el empleado y el nivel de responsabilidad arraigada a esas actividades. En esta época de la historia se propuso implementar la teoría de equidad de Stacey Adams, el cual dice que:

Los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir

adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

Estructuración Salarial

Es el sistema por el cual se pretende establecer el salario básico de acuerdo con el nivel de complejidad y responsabilidad del puesto de trabajo, su función se limita a las actividades productivas que debe realizar el puesto, más no evalúa y/o califica el desempeño del titular del puesto de trabajo, considerando que el puesto de trabajo estará abierto a la inclusión de valores agregados con el fin de aportar a la mejor productividad de la organización; a la hora de diseñar, actualizar o modificar un modelo de estructuración salarial es necesario considerar los principios de equidad en el interior de la organización y la competitividad con las demás empresas del mercado laboral, con el fin de apostarle a la atracción y conservación de los empleados (Juan Antonio y Néstor Fernando, 2001,177).

Los aspectos fundamentales en la determinación de la estructura salarial son llevar los criterios de la valoración de oficios a términos monetarios, considerando que la valoración de puestos es un factor inicial pero no el único en la determinación de la estructura salarial.

Valoración de puestos de trabajo

Se trata de un procedimiento sistemático que se utiliza para el estudio de los distintos puestos de trabajo, la determinación de su importancia dentro de la organización, y su mérito, diferenciación o valor agregado en relación con los demás puestos de trabajo (CNPE,2001).

Este ejercicio debe ser dinámico y evaluado periódicamente ya que es susceptible a cambios por administración, por competencia o por requerimientos legales, liderado por un comité de valoración que estará compuesto por personas con conocimientos esenciales del proceso, siendo un comité interdisciplinario.

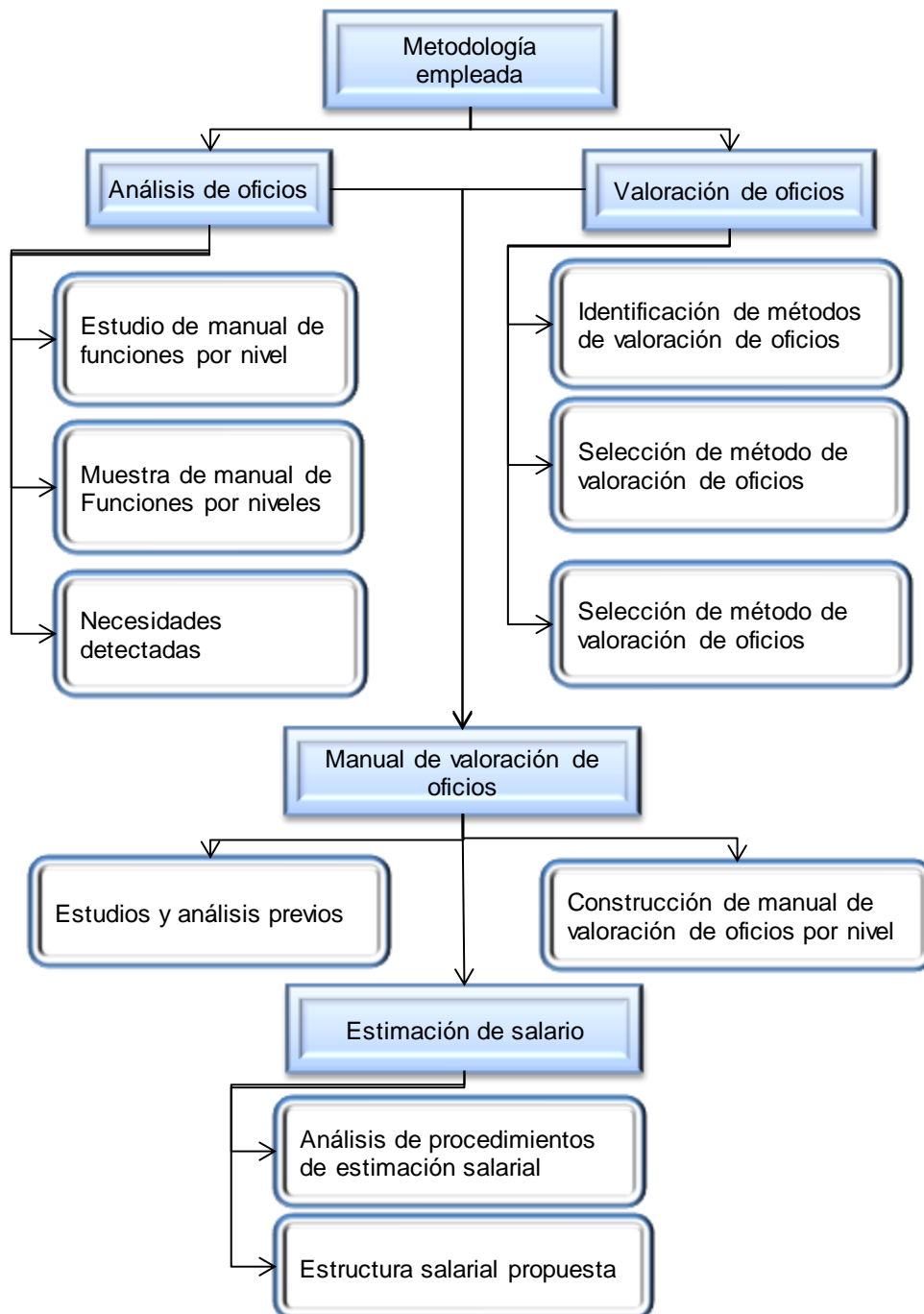
Actualmente se hablan de dos métodos de valoración: los métodos cualitativos y los métodos cuantitativos.

- **Métodos cualitativos:** métodos que además reciben nombres como globales, no analíticos y no cuantitativos, permiten la ordenación de los puestos de trabajo individual o colectivamente, basándose en un juicio o estimación general de las características del puesto, sin valorar las diferencias numéricas entre cada uno de los cargos. Existen varios métodos cualitativos que sirven para tal fin, entre ellos se encuentran el método de jerarquización y el método de categorías predeterminadas o de clasificación por grados.
- **Métodos cuantitativos:** El puesto es considerado de acuerdo con las características y los requisitos esenciales del puesto de trabajo, dichos factores se valoran por separado, que son sumados obteniendo una puntuación para el puesto de trabajo que al relacionarse con los demás puestos de trabajo dan lugar a una ordenación.

Existen varios métodos cuantitativos que sirven para tal fin, entre ellos se encuentran el método de puntos por factor, método de comparación de factores, método de perfiles y escalas guías de Hay, métodos de puntos de Hay y el método de porcentaje de Turner.

Metodología

Ilustración 2 Metodología



La metodología que se optó por utilizar consta del análisis de la normativa aplicable, los manuales de funciones actuales por nivel Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial, la identificación y selección del método de valoración de oficios y del procedimiento de la estimación salarial más factible para el Municipio de Medellín, considerando las necesidades actuales del Municipio; Adicionalmente se analizarán los manuales de valoración de oficios y la estructura salarial actual con el fin de identificar debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora.

Marco normativo

Con el fin del desarrollo de este análisis y considerando que el Municipio de Medellín es una organización de orden público, se tomó como bases, restricciones y lineamientos para la propuesta de estructuración salarial y de los manuales de valoración de oficios los siguientes documentos, donde el marco normativo principal son aquellas que injirieron directamente en el desarrollo del manual y la estructuración salarial, mientras que las de apoyo son aquellas que como su nombre lo dice, sirvieron de apoyo, documentación, información y contextualización en la propuesta de mejora para los manuales de valoración de oficios y la estructuración salarial del Municipio de Medellín.

Marco normativo principal

- a. **Decreto 815 del 2018:** Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos.
- b. **Ley 1780 del 2016:** Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones.
- c. **Decreto 1083 del 2015:** Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.
- d. **Decreto 785 del 2005:** Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2000.
- e. **Ley 909 del 2004:** Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

Marco normativo de apoyo

- a. **Decreto 1769 del 2013:** Por medio del cual se implementan las escalas de remuneración, se modifica el sistema de evaluación de empleos y se dictan otras disposiciones en el Municipio de Medellín.

- b. **Decreto 1706 del 2013:** Por medio del cual determinan las escalas de remuneración y se dictan otras disposiciones en el Municipio de Medellín.
- c. **Decreto 309 del 2018:** Por el cual se fijan los límites máximos salariales de los Gobernadores, Alcaldes y empleados públicos de las entidades territoriales y se dictan disposiciones en materia prestacional.

Análisis de oficios

El análisis de Oficios es el método de obtención de información, para facilitar la valoración de los distintos puestos de trabajo, por el alcance de este informe y como en el Municipio de Medellín ya se cuenta con Manuales de Funciones aprobados y vigentes se procederá a utilizar dichos manuales como fuente de la información requerida para la construcción de la propuesta de los manuales de valoración de Oficios.

Estudio de manual de funciones por nivel

Se procedió a dar lectura y analizar los manuales de funciones por nivel, utilizados por el Municipio de Medellín, extraídos de la página de la Alcaldía de Medellín por el subtema de “Nuestro Gobierno”.

La información que se encontró en dichos manuales fue comparada con las funciones generales de cada nivel definidas en el Decreto 785 del 2005 donde en el artículo 4: *Naturaleza general de las funciones*, se mencionan las funciones generales

por Nivel y en el Decreto 1083 del 2015 en el capítulo 2: *Funciones de los empleos según el nivel jerárquico*, se hace alusión a las funciones que por la naturaleza del cargo deben ser desempeñadas, igualmente en este capítulo se reafirmó las función general de todos los Nivel a tratar en este informe.

Muestra de manual de funciones por nivel

Ya que en el Municipio de Medellín se cuenta con una gran de cantidad de manuales de funciones no por nivel si no por posiciones, pero al ser analizados se encontró que tenían actividades en común que se especializaban según la naturaleza del cargo; se seleccionaron los manuales de funciones que contuvieran las actividades de otros manuales de funciones, logrando que en la muestra seleccionada se encontrarán todas las actividades con sus especializaciones de los cargos por nivel evaluado, evitando dejar fuera del estudio actividades que podrían ser relevantes en el resultado del informe. A continuación se muestran las tablas por nivel con los grados correspondientes, el total de la muestra vs el total de los manuales de funciones por nivel y grado y la participación de dicha muestra en el total de los manuales de funciones; cabe aclarar que el tamaño de la muestra debería ser el resultado de la fórmula estadística:

Ilustración 3 Ecuación tamaño de la población

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Pero considerando que para unos niveles y grados la fórmula no podría ser aplicada, se optó por identificar y seleccionar los manuales más completos y representativos de cada nivel y grado, logrando abarcar casi por completo la totalidad de las actividades desempeñadas por cada empleo.

Tabla 2 Muestra nivel Directivo

Nivel Directivo	Muestra por grado	Total de manuales de funciones	Porcentaje de participación
Muestra Grado 1	12	31	39%
Muestra Grado 2	3	58	5%
Muestra Grado 3	1	1	100%
Muestra Grado 4	9	25	36%
Total	25	115	22%

Considerando que el grado 1 corresponde a Director Técnico, grado 2 a Gerente o Subsecretario de Despacho, grado 3 a Consejero y grado 4 a Director Ejecutivo o Secretario de Despacho.

Tabla 3 Muestra nivel Asesor

Nivel Asesor	Muestra por grado	Total de manuales de funciones	Porcentaje de Participación
Muestra Grado 1	8	8	100%
Muestra Grado 2	2	2	100%
Muestra Grado 3	2	2	100%
Muestra Grado 4	2	2	100%
Total	14	14	100%

Todos los niveles son de denominación Asesor.

Tabla 4 Muestra nivel Profesional

Nivel Profesional	Muestra por grado	Total de manuales de funciones	Porcentaje de Participación
Muestra Grado 1	0	0	0%
Muestra Grado 2	26	621	4%
Muestra Grado 3	19	100	19%
Muestra Grado 4	14	140	10%
Muestra Grado 5	1	1	100%
Muestra Grado 6	16	109	15%
Total	76	971	8%

Considerando que el grado 1 corresponde a Profesional Junior¹, grado 2 a Profesional Universitario, grado 3 a Profesional Especializado, grado 4 a Líder de Proyecto, grado 5 a Corregidor y el grado 6 a Líder de Programa.

Tabla 5 Muestra nivel Técnico

Nivel Técnico	Muestra por grado	Total de manuales de funciones	Porcentaje de Participación
Muestra Grado 1	13	57	23%
Muestra Grado 2	12	158	8%
Total	25	215	12%

Considerando que el grado 1 corresponde a Técnico administrativo o Agente de Tránsito y grado 2 a Técnico administrativo o Subcomandante de Tránsito.

Tabla 6 Muestra nivel Asistencial

Nivel Asistencial	Muestra por grado	Total de manuales de funciones	Porcentaje de Participación
Muestra Grado 1	13	31	42%
Muestra Grado 2	9	20	45%
Total	22	51	43%

Considerando que el grado 1 corresponde a Auxiliar Administrativo, Auxiliar de Servicios Varios, Celador, Secretario o Ayudante y grado 2 a Auxiliar Administrativo, Conductor, Operario o Secretario.

A continuación se mencionan los códigos internos que hicieron parte de la muestra por nivel trabajado:

Tabla 7 Muestra general

Nivel Directivo	Nivel Asesor	Nivel Profesional		Nivel Técnico	Nivel Asistencial
00901001	10501006	21902840	22203147	34001002	40701031
00901002	10501007	21902604	22203152	36701098	40701032
00901003	10501037	21902414	22203157	36701101	40701033

Nivel Directivo	Nivel Asesor	Nivel Profesional		Nivel Técnico	Nivel Asistencial
00901004	10501048	21902813	22203161	36701102	40701035
00901008	10501043	21902806	22203167	36701104	40701038
00901011	10501046	21902786	22203175	36701108	40701040
00901013	10501044	21902437	20804219	36701110	40701047
00901018	10501047	21902448	20804220	36701112	40701048
00901021	10502005	21902439	20804221	36701115	47001002
00901022	10502038	21902446	20804222	36701120	47701002
00901034	10503039	21902447	20804264	36701123	44001004
00901035	10503045	21902477	20804267	36701130	44001006
03902004	10504040	21902704	20804268	36701132	47201002
03902012	10504042	21902400	20804279	36702137	40702032
04502001		21902408	20804280	36702157	40702034
03203004		21902433	20804306	36702155	48002016
02004001		21902438	20804318	33802002	48702016
02004002		21902454	20804053	36702167	44002015
02004009		21902467	20804324	36702177	44002016
02004016		21902471	20804323	36702180	44002017
02004017		21902472	22705001	36702182	4402018
02004021		21902841	20606204	36702185	4402020
01604001		23702041	20606205	36702245	
01604002		21902777	20606206	36702253	
05504001		21902581	20606207	33902002	
		22203095	20606209		
		21303033	20606210		
		21303034	20606211		
		21303035	20606212		
		22203114	20606213		
		22203117	20606214		
		22203120	20606219		
		22203127	20606222		
		22203130	20606225		
		22203131	20606230		
		22203132	20606155		

Nivel Directivo	Nivel Asesor	Nivel Profesional		Nivel Técnico	Nivel Asistencial
		22203139 22203145	20606170		

Funciones de los empleo según el nivel jerárquico

De acuerdo al decreto 1083 del 2015, con fecha de publicación del 26 de Mayo del 2015 el Departamento Administrativo de la Función Pública expide el *Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública*, donde para finalidad de este informe se extrajeron las funciones de los empleo según el nivel jerárquico, con el fin de servir de insumo en la construcción de la propuesta de los manuales de valoración de oficios, igualmente se hizo necesario incluir las competencias comportamentales comunes a los servidores públicos y las competencias comportamentales por nivel jerárquico, como se menciona en el Decreto 815 del 2018.

Resultados

Valoración de los puestos de trabajo actual

Los manuales de valoración de oficios actuales para el Municipio de Medellín están dispuestos en el Decreto 1769 del 2013, donde se incluyen los factores y subfactores con su correspondiente puntaje y los intervalos de puntaje de calificación para la ubicación del empleo según el rango de escala salarial, los manuales de valoración de oficios se encuentran establecidos para los niveles Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial. Bajo la metodología empleada en la creación de los manuales de valoración de oficios actuales se pudo establecer las bases puntuales y los intervalos de rango para cada nivel:

Tabla 8 Estadísticas actuales

Detalle	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial
Base Puntual	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Intervalo de rango	179	170	136	303	353

Análisis

De los manuales de valoración de oficios actuales para el Municipio de Medellín se concluyeron las siguientes observaciones:

- a) El proceso de trazabilidad referente a la construcción de los manuales de valoración de oficios en cuanto a definición de método utilizado para la valoración que incluye la determinación del puntaje, determinación de la base puntual, determinación de los intervalos de rango de ubicación en la escala salarial, no es

posible encontrarlo; contar con dicho recursos habría sido enriquecedor con el fin de comparar paso a paso la metodología utilizada para encontrar opciones de mejoramiento.

- b)** Como no se contaba con el insumo del historial de la construcción de dicho manual de valoración de funciones, no se tiene claridad referente a los procesos estadísticos que llevaron a su consecución, por lo cual en este trabajo se tratará de abundar en la construcción de la propuesta.
- c)** No se tenía claridad frente a la prevalencia de los factores que fueron incluidos en cada manual de valoración de oficios, ya que se considera que cada nivel, ya sea Directivo, Asesor, Profesional, Técnico o Asistencial, debería incluir factores que verdaderamente estén implícitos y/o explícitos en las actividades de cada empleo, definidas en los manuales de funciones propios de cada nivel, que no todas son aplicables a todos los nivel de empleo.
- d)** Dentro del cuerpo de los manuales de valoración de oficios se encontró que habían ciertas incongruencias que fueron resaltadas con color amarillo, como por ejemplo en el manual de valoración de oficios del nivel Profesional en los Subfactores 2.8 y 2.9 que corresponden a la Responsabilidad por determinación e implementación de políticas institucionales y la Responsabilidad por la generación y adopción de planes, programas y proyectos institucionales respectivamente donde la definición de dichos subfactores se repite en ambos numerales; otro ejemplo valedero podría ser el del nivel Asistencial, donde en manual de valoración de oficios se califica el subfactor de Dirección y Toma de Decisiones,

que se considera no generaría mayor impacto en la verdadera calificación del empleo, ya que es un aspecto que no se encuentra dentro de las actividades generales y específicas para ese nivel.

- e) En los manuales de valoración de oficios, no se encontraba en el factor de Formación y subfactor Experiencia discriminado el ítem de cero (0) experiencia para desempeñar el cargo en el nivel Técnico, que según la Ley 1780 de 2016 se debería promover el empleo y emprendimiento juvenil, generando medidas para superar las barreras de acceso al mercado laboral, como se menciona en el capítulo I “Iniciativas para las empresas industriales y comerciales del estado, empresas de economía mixta, empresas sociales del estado y empresas de servicios públicos, del sector público” donde en el artículo 12: Promoción de la vinculación laboral de los jóvenes, se dice expresamente que “Las empresas establecidas en el presente capítulo incentivarán, de acuerdo con sus necesidades, la creación de oportunidades laborales en empleos o actividades que no exijan experiencia laboral, bien sea a través de la generación de nuevos puestos de trabajo, la provisión de vacantes existentes o cualquier otra modalidad de vinculación”. Debido a que la norma de primer empleo data del año 2016 y los manuales de valoración de oficios para el Municipio de Medellín datan del año 2013, lo que se sugiere es actualizar dichos manuales de valoración con los requerimientos de la ley del primer empleo.

- f) En todos los manuales de valoración de oficios no se evaluaba el factor de Condiciones de trabajo, actualmente solo se toma en consideración en los niveles de Profesional, Técnico y Asistencial.

De acuerdo a lo anteriormente encontrado se procede a realizar la propuesta de Manuales de Valoración de Oficios para el Municipio de Medellín para cada Nivel, incluyendo las mejoras consideradas pertinentes, cabe resaltar que dicho propuesta ira enmarcada en la estructura organizacional que actualmente maneja el Municipio de Medellín, las propuestas de mejora que correspondan a la modificación de dicha estructura o de alcance aún mayor serán definidas en las recomendaciones de este informe.

Contextualización manual de valoración de oficios

Existen varios métodos de valoración de oficios enmarcados en métodos de valoración cualitativos y cuantitativos, en el siguiente cuadro se facilita la diferenciación entre ambos métodos:

Tabla 9 Métodos de valoración

Métodos cualitativos	Métodos cuantitativos
Son más sencillos de aplicar en términos de tiempo, económicos y analíticos, ya que están basados en consideraciones subjetivas que no requieren procesos estadísticos o matemáticos.	Son métodos más costosos y que requieren de tiempo para su diseño, ya que requieren de análisis matemáticos y estadísticos que definan puntuaciones y escalas de rango.
Se dificulta su justificación por parte de los empleados evaluados, por ser una evaluación con carácter subjetivo.	Son Fáciles para justificar frente a los empleados que han sido calificados, ya que los resultados se sustentan con fórmulas matemáticas en la que el ser humano no interfiere en el resultado.
No se pone en consideración los diferentes factores que intervienen en el desempeño de la función.	Se fundamentan en la calificación de los factores y subfactores que intervienen en el desempeño de la función.
La escala resultante no define en que cantidad de puntaje el empleo es más complejo, si no que sencillamente se jerarquizan los puestos de trabajo por apreciación del comité que desenvuelve el tarea de construir la estructura salarial.	La escala que resulta de su implementación define puntuaciones que definen la complejidad de cada empleo, sin dejar su ubicación en la escala a la subjetividad de las personas evaluadoras.

Para el Municipio de Medellín y sopesando las ventajas y desventajas de cada método de valoración se decide trabajar bajo los métodos cuantitativos, por ser un método que trabaja al mínimo la subjetividad en la calificación de los puestos de trabajo, además, considerando la naturaleza de la organización que es de orden público y sus resultados deberían garantizar la transparencia de los mismos. Dentro de los métodos cuantitativos existen varias metodologías, las más representativas y utilizadas por el medio son:

- a) Método de puntos por factor:** o también llamado Point Rating, es considerado uno de los métodos más precisos y completos, al medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, reflejada en una escala de puntaje. Es un método que proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos” (Morales Arrieta, Velandia Herrera, 2001).
- b) Método de comparación de factores:** Consta de la construcción de una escala monetaria para cada uno de los factores, los puestos de trabajo se clasifican mediante una comparación analítica de cada uno de ellos con otros puestos clave, según el grado de importancia de cada uno de los factores de análisis en que estos han sido preliminarmente descompuestos, se formula valores de remuneración, se realizan estimados de un porcentaje del total del sueldo básico correspondiente a cada puesto de trabajo. (Morales Arrieta, Velandia Herrera, 2001).

Para la construcción de la propuesta de los manuales de valoración de oficios del Municipio de Medellín se optó por trabajar con la metodología propuesta en el numeral a), por considerarse más completo y acorde al alcance de este trabajo y a las necesidades del Municipio.

Manual de valoración de oficios propuesto

A Continuación se mostrará el formato propuesto para los manuales de valoración de oficios para el Municipio de Medellín, de acuerdo a las necesidades

identificadas y las opciones de mejoramiento. Para efectos explicativos se adjunta el formato de valoración para el nivel Directivo:

Tabla 10 Manual de valoración ejemplo

Escala de valoración nivel directivo (D)				
Factor	Subfactores		Peso	Puntos
1. Formación	1.1. Educación	1.1.1. Título	5%	
		1.1.2. Conocimientos básicos o esenciales	3%	
	1.2. Experiencia		4%	
	Total		12%	
2. Responsabilidades	2.1. Responsabilidades primarias	2.1.1. Responsabilidad por la formulación de políticas institucionales	5%	
		2.1.2. Responsabilidad por la adopción de planes, programas y proyectos	5%	
		2.1.3. Responsabilidad por dirección general de dependencias, procesos, unidades, equipos o grupos de trabajo.	5%	
	Subtotal		15%	0
	2.2. Responsabilidades secundarias	2.2.1. Responsabilidad por contactos	3%	
		2.2.2. Responsabilidad por errores	4%	
		2.2.3. Responsabilidad sobre el manejo de información confidencial	3%	
		2.2.4. Responsabilidad por la gestión de presupuestos	2%	
	Subtotal		12%	0
	Total		27%	0
3. Gestión	3.1. Gestión primaria	3.1.1. Visión estratégica	7%	
		3.1.2. Gestión del desarrollo de las personas	5%	
		3.1.3. Planeación	5%	
		3.1.4. Liderazgo efectivo	6%	
		3.1.5. Toma de decisiones	5%	
		3.1.6. Pensamiento sistemático	4%	
		3.1.7. Resolución de conflictos	4%	
	Subtotal		36%	0
3.2. Gestión	3.2.1. Ejecución	2%		

Escala de valoración nivel directivo (D)				
Factor	Subfactores		Peso	Puntos
	secundaria	3.2.2. Coordinación	3%	
	Subtotal		5%	0
	Total		41%	0
4. Comportamentales	4.1. Aprendizaje Continuo		2%	
	4.2. Orientación a los resultados		2%	
	4.3. Orientación al usuario y al ciudadano		2%	
	4.4. Compromiso con la organización		2%	
	4.5. Trabajo en equipo		2%	
	4.6. Adaptación al cambio		2%	
	Total		12%	0
5. Condiciones de trabajo	5.1. Riesgo y accidente de trabajo		5%	
	5.2. Condiciones ambientales		3%	
	Total		8%	0
Total de la escala de valoración del nivel Directivo (D)			100%	0

Se evidencia que el formato cambio en varios aspectos de forma y contenido, donde se adicionaron los siguientes aspectos:

- a) Para todos los niveles se adicionó en el factor de Formación y subfactor de Educación, la evaluación del conocimiento de los conocimientos básicos y esenciales, ya que se considera pertinente que la persona que tenga un mayor conocimiento específico sobre el cargo que se ocupa obtenga una mayor calificación en ese ítem que otra persona que carezca de su conocimiento.
- b) Se incluyó en el nivel Técnico la posibilidad de (0) cero experiencias para desempeñar el empleo, en concordancia con la Ley de Primer Empleo.
- c) En el factor de Responsabilidades se agruparon los subfactores por Responsabilidades Primarias y Responsabilidades Secundarias, donde en la

primera se incluyeron las responsabilidades que se pueden evidenciar explícitamente en las funciones del nivel evaluado y en la segunda las responsabilidades que pueden hacer parte del nivel pero que están discriminadas implícitamente. Como base a esta modificación se tomó en consideración las funciones definidas en los manuales de funciones, en el Decreto 1083 del 2015 y en el Decreto 785 del 2005.

- d)** En el factor de Gestión, al igual que con el factor de Responsabilidades, se agruparon los subfactores por Gestión Primaria y Gestión Secundaria, donde en la primera se incluyeron los subfactores a nivel de acción y gestión que deberían estar intrínsecos en el desarrollo de las funciones del nivel evaluado y en la segunda se refiere a la gestión que sirve de apoyo para las actividades principales que realizará el empleo. Como base a esta modificación se tomó en consideración las funciones definidas en los manuales de funciones y el Decreto 815 del 2018
- e)** El factor Comportamental, que en el actual manual de valoración de oficios se denominada como Trabajo en equipo, se incluyeron todas las competencias comportamentales comunes a los servidores públicos dispuestas en el Decreto 815 del 2018.
- f)** En el último factor evaluado para un total de 5 factores se evaluarán las Condiciones de Trabajo, que como se mencionaba anteriormente no se evaluaba en todos los niveles y se entiende como necesario este factor, ya que ningún nivel de empleo está exento de riesgos laborales, por consiguiente, aquel empleo que en el desempeño de sus funciones tenga mayor probabilidad de sufrir incidentes,

accidentes o enfermedades laborales debería obtener una puntuación de mayor peso en comparación con los demás puestos de trabajo.

- g)** El peso de todos los manuales de valoración de oficios tendrá un total de 100%, y, a diferencia de los manuales de valoración de oficios actuales, la base puntual es distinta para cada nivel dependiendo de la cantidad de manuales de funciones existentes en el Municipio de Medellín, hasta la fecha del estudio; dicho peso fue el resultado de un análisis a las funciones representativas de cada cargo y por consideraciones subjetivas de la autora, ya que no existe un método científico-matemático para su determinación.

A continuación se evidencia la base puntual propuesta para cada nivel de empleo y el intervalo de rango utilizado para la escala de ubicación salarial.

Tabla 11 Estadísticas propuestas

Detalle	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial
Base Puntual	3.000	1.000	3.000	3.000	3.000
Intervalo de rango	717	237	477	1.417	1.415

La fórmula que se utilizó para la determinación de los intervalos de rango en cada nivel de empleo fue:

$$\frac{\text{Máximo Puntaje} - \text{Mínimo Puntaje}}{n}$$

Dónde:

- **Máximo Puntaje:** Es la base puntual que se definió para el nivel evaluado.
- **Mínimo Puntaje:** Es el puntaje mínimo que da como resultado al calificar el empleo.
- **n:** Es el número de empleos en el caso del Municipio de Medellín, subniveles, que hacen parte del nivel evaluado, donde, para el nivel Directivo y Asesor es 4, para el nivel Profesional es 6 y para el nivel Técnico y Asistencial es 2.

Según el libro guía *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*, una estrategia factible para identificar la base puntual para aplicar en los manuales de valoración de oficios dependiendo de la cantidad de puestos u oficios y factores y/o subfactores a evaluar, de es la siguiente:

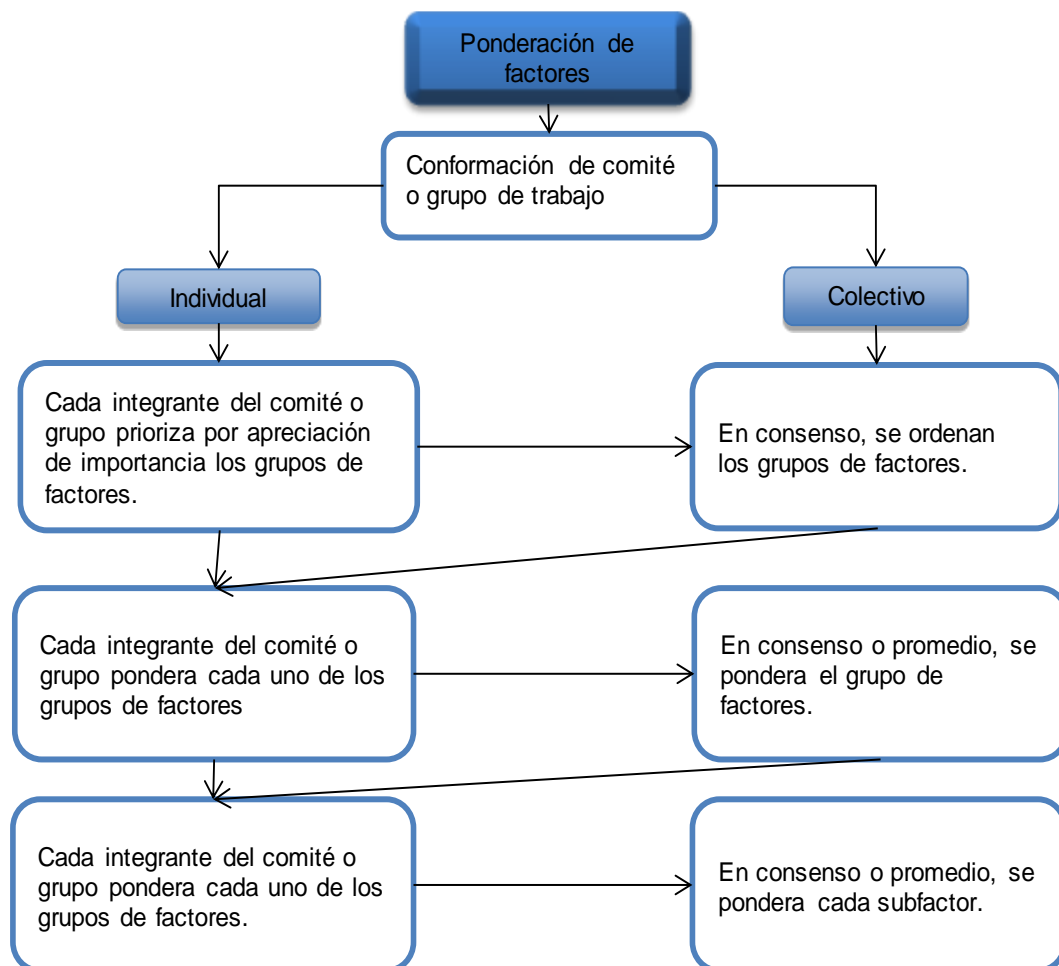
Tabla 12 Asignación de base puntual

Número de puestos de trabajo a valorar	Factores y/o Subfactores	Base Puntual
Hasta 10	Hasta 7	800
De 11 a 20	De 8 a 10	1.000
De 21 a 40	De 11 a 13	2.000
Más de 40	Más de 13	3.000

El aspecto con mayor subjetividad dentro del método cuantitativo de valoración de oficios es la determinación del porcentaje, fuerza o peso de cada factor y por consiguiente de los subfactores, ya que no todos los factores tienen la misma intensidad dentro del empleo, por lo cual se debe entrar a determinar dicho peso por factor.

Para esta determinación no existe fórmula que permita su identificación, por lo cual el libro de apoyo propone la siguiente metodología, que por restricciones de recursos como tiempo no se fue posible realizar, por lo cual se definieron dichos pesos con apoyo en el estudio previo de insumos como manuales de valoración de oficios de entidades públicas, manuales de funciones y experiencias previas.

Ilustración 4 Metodología de peso



Los Puntos para los factores y subfactores fueron determinados por cada nivel de empleo y cada factor de la siguiente manera: Se tomará como ejemplo el ejercicio realizado con el nivel directivo.

1. Cálculo del puntaje del factor: Se determina el valor para cada subfactor y se totalizan, obteniendo el valor final del factor, este puntaje concuerda con la puntuación máxima del factor y del subfactor.

$$\text{Peso del subfactor} * \text{Base puntual del nivel}$$

Ejemplo: $5\% * 3.000 = 150$

Tabla 13 Paso 1

Factores	Subfactores	Peso	Puntaje del factor	Puntuación máxima
1. Formación	1.1.1. Título	5%	150	150
	1.1.2. Conocimientos básicos o esenciales	3%	90	90
	1.2. Experiencia	4%	120	120
	Subtotal	12%	360	360

2. Cálculo del puntaje mínimo: Se determina para cada subfactor con la siguiente fórmula:

$$\text{Peso del subfactor} * \text{Puntaje máximo del subfactor}$$

Ejemplo: $5\% * 150 = 8$

Tabla 14 Paso 2

Factor	Subfactor	Peso	Puntaje máximo	Puntaje mínimo
1. Formación	1.1.1. Título	5%	150	8
	1.1.2. Conocimientos básicos o esenciales	3%	90	3
	1.2. Experiencia	4%	120	5

3. Cálculo de r : Como la diferencia de intensidad entre los grados es creciente, se utilizó la progresión geométrica, entonces la razón de aumento de los puntos por grado se obtiene de la fórmula:

$$r = \sqrt[n-1]{\frac{\text{Puntaje máximo}}{\text{Puntaje mínimo}}}$$

Dónde: n es el número de grados del factor

$$\text{Ejemplo: } r = \sqrt[4-1]{\frac{150}{8}} = \sqrt[3]{18,75} = 2,71441762$$

Tabla 15 Paso 3

Factor	Subfactor	Peso	Puntaje máximo	Puntaje mínimo	R
1. Formación	1.1.1. Título	5%	150	8	2,71441762
	1.1.2. Conocimientos básicos o esenciales	3%	90	3	2,40281141
	1.2. Experiencia	4%	120	5	2,92401774

4. Cálculo de los puntos de los grados: Con el r hallado en el numeral anterior se incrementa desde el puntaje mínimo al puntaje máximo a razón de r .

$$\text{Puntaje mínimo} * r = x ; x * r = y ; \dots$$

$$\text{Ejemplo: } 8 * 2,71 = 20 ; 20 + 2,71 = 55 ; \dots$$

Tabla 16 Paso 4

Factor	Subfactor	Peso	Puntaje máximo	Puntaje mínimo	R	Grados				
						1	2	3	4	5
1. Formación	1.1.1. Título	5%	150	8	2,71	8	20	55	150	
	1.1.2. Conocimientos básicos o esenciales	3%	90	3	2,40	3	6	16	37	90
	1.2. Experiencia	4%	120	5	2,92	5	14	41	120	

5. Finalmente, los mismos pasos se repiten para cada factor, estos puntos hallados se adjudican a la tabla de grados de factores y subfactores para cada factor, ya que dichos puntos servirán de insumo para la calificación final de cada empleo.

Ejemplo:

Tabla 17 Manual de valoración de oficios factor formación

Grados de los factores y subfactores del nivel directivo (D)						
Factor	Subfactor	Grado	Definición	Puntos		
1. Formación	1.1. Educación	1.1.1. Título	1	El empleo requiere título profesional para ser desempeñado	8	
			2	El empleo requiere título profesional y título de posgrado en modalidad de especialización para ser desempeñado	20	
			3	El empleo requiere título profesional y título de posgrado en modalidad de maestría para ser desempeñado	55	
			4	El empleo requiere título profesional y título de posgrado en modalidad de doctorado para ser desempeñado	150	
	1.1.2. Conocimientos básicos o esenciales	1	El empleo requiere para ser desempeñado de mínimo el 5% de los conocimientos esenciales o básicos definidos en el manual de funciones.	3		
		2	El empleo requiere para ser desempeñado de entre el 6% y el 25% de los conocimientos esenciales o básicos definidos en el manual de funciones.	6		
		3	El empleo requiere para ser desempeñado de entre el 26% y el 55% de los conocimientos esenciales o básicos definidos en el manual de funciones.	16		
		4	El empleo requiere para ser desempeñado de entre el 56% y el 75% de los conocimientos esenciales o básicos definidos en el manual de funciones.	37		

Grados de los factores y subfactores del nivel directivo (D)					
Factor	Subfactor		Grado	Definición	Puntos
			5	El empleo requiere para ser desempeñado de mínimo el 76% de los conocimientos esenciales o básicos definidos en el manual de funciones.	90
	1.2. Experiencia		1	El empleo requiere de entre (12) doce y (23) veintitrés meses de experiencia profesional para ser desempeñado.	5
			2	El empleo requiere de entre (24) veinticuatro y (35) treinta y cinco meses de experiencia profesional para ser desempeñado.	14
			3	El empleo requiere de entre (36) treinta y seis y (47) cuarenta y siete meses de experiencia profesional para ser desempeñado.	41
			4	El empleo requiere de (48) cuarenta y ocho meses o más de experiencia profesional para ser desempeñado.	120

Estructuración Salarial

Para poder proponer una estructura salarial se requiere de insumo principal los manuales de valoración de oficios en este caso del Municipio de Medellín, por lo cual esta propuesta salarial se basará en los manuales de valoración expuestos anteriormente; la propuesta de estructuración salarial se presentará para los niveles Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial.

Estructuración salarial actual

La estructura salarial actual del Municipio de Medellín está definida en el Decreto 1769 del 2013, igualmente este estudio se apoyó en el Decreto 1706 del 2013 como contextualización de la estructuración salarial actual.

Según el Decreto 1769 del 2013 la asignación salarial se establece mediante una proyección aritmética, por considerarse que no existe dispersión en los salarios, donde se utilizaron las siguientes fórmulas:

Ecuación 1 Asignación salarial actual

Fórmula de asignación salarial		Fórmula de establecimiento salarial	
$Y = (a - b)/x - 1$		$Z = b + y$	
Donde:		Donde:	
Y	Constante con que se incrementará la proyección aritmética	Z	Asignación salarial que se desea obtener para el empleo
a	Asignación del salario máximo del nivel	b	Asignación del salario mínimo del nivel
b	Asignación del salario mínimo del nivel	y	Constante con que se incrementará la proyección aritmética
x	Número de grados del nivel		

Se estable mediante el Acuerdo Municipal número 56 de 2017 con límites del Decreto Nacional 309 del 19 de febrero del 2018, que el salario para los diferentes niveles de empleo queda de la siguiente manera:

Tabla 18 Asignación salarial nivel Directivo

Nivel Directivo (D)		
Grado	Asignación	Diferencia
01	\$ 9.153.890	0
02	\$ 9.768.858	\$ 614.968
03	\$ 12.247.105	\$ 2.478.247
04	\$ 13.152.443	\$ 905.338

Tabla 19 Asignación salarial nivel Asesor

Nivel Asesor (S)		
Grado	Asignación	Diferencia
01	\$ 6.052.522	0
02	\$ 7.063.581	\$ 1.011.059
03	\$ 7.935.063	\$ 871.482
04	\$ 8.808.229	\$ 873.166

Tabla 20 Asignación salarial nivel Profesional

Nivel Profesional (P)		
Grado	Asignación	Diferencia
01	\$ 3.625.128	0
02	\$ 4.313.763	\$ 3.948.635
03	\$ 5.002.397	\$ 688.634
04	\$ 5.691.032	\$ 688.635
05	\$ 6.379.667	\$ 688.635
06	\$ 7.068.301	\$ 688.634

Tabla 21 Asignación salarial nivel Asistencial

Nivel Asistencial (A)		
Grado	Asignación	Diferencia
01	\$ 1.657.950	0
02	\$ 2.001.520	\$ 343.570

Tabla 22 Asignación salarial nivel Técnico

Nivel Técnico (T)		
Grado	Asignación	Diferencia
01	\$ 2.659.360	0
02	\$ 2.722.574	\$ 63.214

Donde las únicas restricciones de límites de salarios son en el grado 4 del nivel Directivo y en el grado 2 del Nivel Técnico, asignaciones Salariales que ya se encuentran al Tope máximo de asignación.

Según el Decreto 309 del 2018, Por el cual se fijan los límites máximos salariales de los Gobernadores, Alcaldes y empleados públicos de las entidades territoriales y se dictan disposiciones en materia prestacional, se tiene los siguientes límites salariales:

Tabla 23 Límites nacionales

NIVEL JERÁRQUICO SISTEMA GENERAL	LIMITE MÁXIMO ASIGNACIÓN BÁSICA MENSUAL
DIRECTIVO	\$ 13.152.443
ASESOR	\$ 10.513.161
PROFESIONAL	\$ 7.344.289
TÉCNICO	\$ 2.722.574
ASISTENCIAL	\$ 2.695.559

Análisis

- a) No se fue posible la identificación de la aplicación de la fórmula expuesta en el decreto 1769 del 2013 dentro de la metodología de asignación salarial para el

Municipio de Medellín, por lo cual no fue posible su análisis y posterior comparación con la asignación salarial propuesta.

- b) Una de las características que no fue posible evaluar y/o argumentar fue la premisa adelantada en el mencionado Decreto en el artículo 7 donde se habla de una constante de aumento salarial que no fue posible descifrar.
- c) Por lo anteriormente mencionado, se propuso una asignación salarial basada en los salarios estructurados para el año 2018 y no en la fórmula o metodología empleada para su determinación.

Contextualización estructuración salarial

Existen diferentes métodos de asignación de salarios, a continuación se definirán las más utilizadas en la actualidad:

- **Sistemas de jerarquización y clasificación por categorías:** Método utilizado cuando no existe una valoración de puestos de trabajo u oficios, por lo cual la estructura salarial se define según las apreciaciones de la alta dirección o por medio de negociaciones con los representantes de los trabajadores.
- **Sistema de comparación de factores:** Son determinados por la tabla de valoración traducida en términos monetarios, donde se comparan todos los factores de todos los puestos de trabajo.
- **Diagrama de dispersión y mínimos cuadrados:** Tratamientos estadísticos conformados en un plano cartesiano por la posición de los puestos (Puntajes,

Salarios actuales), determinando con mayor precisión posible la línea de ajuste entre las variables.

Para esta propuesta se define que el método a emplear es el diagrama de dispersión y mínimos cuadrados por considerarse más preciso, y como lo que se busca es minimizar la subjetividad en los resultados, este método es propicio para la sustentación matemática de los resultados obtenidos.

Estructuración salarial propuesta para el Municipio de Medellín

Como la tendencia de los salarios actuales del Municipio de Medellín Vs los puntos de la valoración de oficios es de una línea recta, la fórmula correspondiente es:

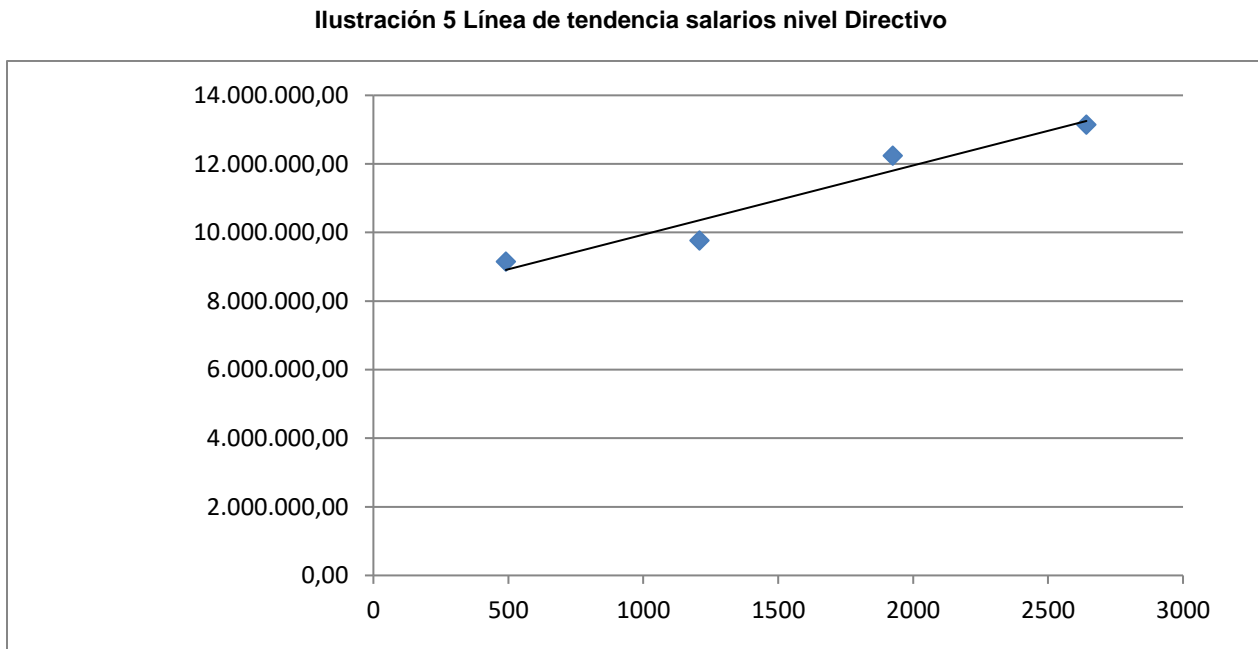
$$y = a + bx$$

Dónde:

- Y = Corresponde a los salarios actuales del Municipio de Medellín por grado del nivel
- X = Puntos correspondientes a la valoración de oficios por grado del nivel
- A = Variable desconocida
- B = Variable desconocida

Para fines explicativos se desarrollará la metodología empleada con el nivel Directivo.

1. Se grafica en un plano cartesiano los puntos (X,Y) de la siguiente manera.



2. Se calcula (X*Y), (X²) y (Y²), de la siguiente manera.

Tabla 24 Estadísticas salarios

X (Puntos)	Y (Salarios)	XY	X ²	Y ²
491	9.153.890,00	4.494.559.990,00	241.081,00	83.793.702.132.100,00
1208	9.768.858,00	11.800.780.464,00	1.459.264,00	95.430.586.624.164,00
1925	12.247.105,00	23.575.677.125,00	3.705.625,00	149.991.580.881.025,00
2642	13.152.443,00	34.748.754.406,00	6.980.164,00	172.986.756.868.249,00
6266	44.322.296,00	74.619.771.985,00	12.386.134,00	502.202.626.505.538,00

3. Se procede a calcular en coeficiente de correlación con las siguientes fórmulas:

$$S(xx) = \sum x_i^2 - \frac{(\sum x_i)^2}{n}$$

$$S(yy) = \sum y_i^2 - \frac{(\sum y_i)^2}{n}$$

$$S(xy) = \sum x_i y_i - \frac{(\sum x_i)(\sum y_i)}{n}$$

Ejemplo:

Tabla 25 Determinación de r

S(XX)	2.570.445,00	Según r hay una alta correlación positiva entre los puntajes y los salarios
S(YY)	11.086.145.827.634,00	
S(XY)	5.188.895.301,00	
r	0,972031763	

En caso de una correlación positiva fuerte entre los valores de x y y se obtiene un valor cercano a +1; cuando r está cerca de 0, se nota una correlación débil, cuando r =1, los datos aparecerán en línea recta. Para este caso la correlación es alta con un valor de 0,97.

4. Con r determinada, se procede hallar los valores de las incógnitas de a y b.

$$b = \frac{S(xy)}{S(xx)}$$

$$a = \frac{\sum y}{n} - b * \frac{\sum x}{n}$$

En caso de que no se halla determinado el nivel de correlación las incógnitas de a y b se determinan con la siguiente fórmula:

$$a = \frac{(\sum x^2 * \sum y) - (\sum x * \sum xy)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{n(\sum xy) - \sum x * \sum y}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

Ejemplo:

Tabla 26 Determinación de coeficiente de correlación

Con coeficiente de correlación	a	7.918.318,25	Sin coeficiente de correlación	a	7.918.318,25
	b	2.018,68		b	2.018,68

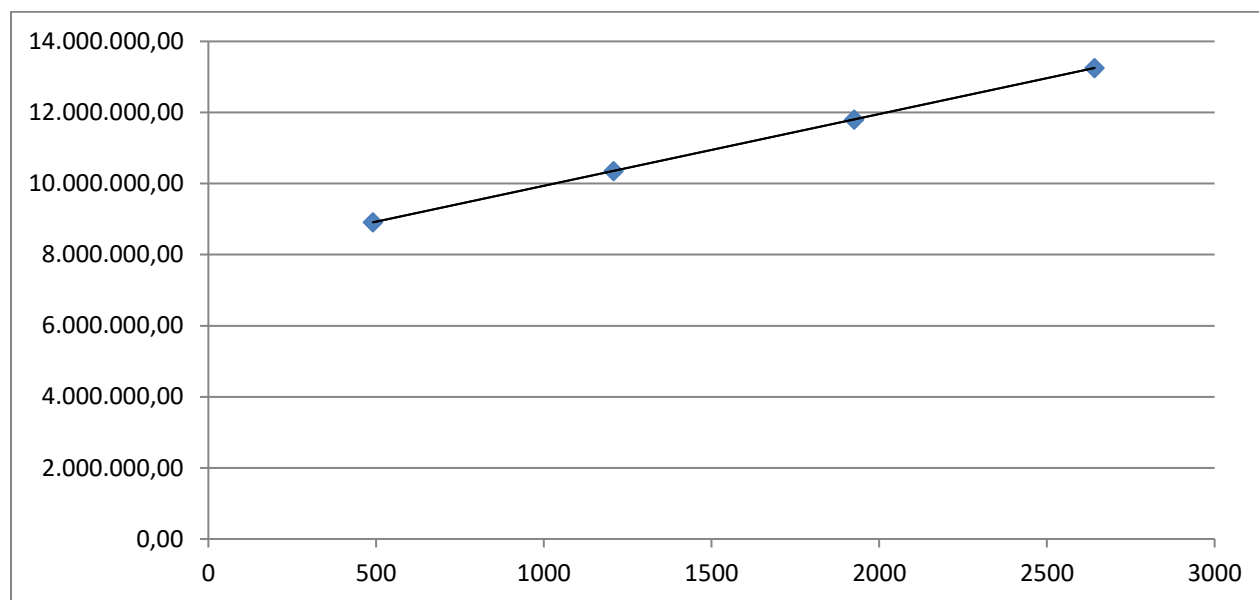
Los resultados con ambas fórmulas deberá ser el mismo. En el desarrollo de este trabajo la incógnita más significativa es la b, ya que es la que define el valor de la pendiente es este caso nos indica que por cada punto (X) que aumente la calificación del manual de valoración de oficios, se aumenta en el eje (Y) correspondiente a salarios 2.018,68 pesos.

5. Verificación de la línea de tendencia: Se realiza el método de mínimos cuadrados, los errores individuales positivos y negativos deben sumas cero, significando que la línea ha sido correctamente calculada.

Tabla 27 Asignación salarial ajustada

Salario actual	Salario estimado	Error individual	Estado
9.153.890,00	8.909.488,10	-244.401,90	Sobrevalorado
9.768.858,00	10.356.878,70	588.020,70	Subvalorado
12.247.105,00	11.804.269,30	-442.835,70	Sobrevalorado
13.152.443,00	13.251.659,90	99.216,90	Subvalorado
44.322.296,00	44.322.296,00	0,00	

Ilustración 6 Línea de tendencia ajustada



Se observa que para este caso el error individual es igual a 0, y que existen dos grados que actualmente están siendo sobrevalorados, como también se puede observar que el grado 4 del nivel directivo se encuentra actualmente subvalorado, pero en este caso existe una restricción de tope máximo en salarios por lo cual su valor no podría ser ajustado.

6. Confiabilidad de la línea de tendencia: donde nos indica la variabilidad o dispersión de los datos.

Tabla 28 Error Estándar

Error individual	Error individual ²	Error Estándar
-244.401,90	59.732.288.723,61	552.923,18
588.020,70	345.768.343.628,49	
-442.835,70	196.103.457.194,49	
99.216,90	9.843.993.245,61	
Total	611.448.082.792,20	

Se analiza el valor crítico de F, donde un valor por debajo de 0,05 nos indica que la regresión lineal aplicada a este modelo se ajusta perfectamente; igualmente se definieron los límites inferiores y superiores del eje X (Puntos) y eje Y (Salarios) con un nivel de confianza del 95% con el fin de proponer un intervalo por nivel de empleo en el cual la proyección salarial puede modificarse sin alterar la veracidad del resultado.

Tabla 29 Límites de confiabilidad nivel Directivo

Valor crítico de F	0,03
Límites del eje X (Puntos)	
Inferior	Superior
535	3.502
Límites del eje Y(Salarios)	
5.307.150	10.529.486

En el caso del ejemplo con el nivel directivo el valor de F, nos indica que el modelo de regresión lineal se ajusta completamente al sistema, en cuanto a los límites de la pendiente, en este caso el eje x, indican que al modificar la pendiente por uno de estos valores (Inferior o Superior) o al modificarlo por un valor entre ese rango, la predicción de las asignaciones salariales podrán seguir siendo confiables en un 95%.

Según el método empleado se tiene que los salarios para los distintos niveles de empleo para el Municipio de Medellín son los siguientes:

Nivel Directivo (D)

Tabla 30 Límites asignación salarial nivel Directivo

Límites con un 95% de nivel de confianza		
Límite eje X (Puntos)		
Límite Inferior	Punto Medio	Límite Superior
535	2.017	3.502
Límite eje Y (Salarios)		
Límite Inferior	Punto Medio	Límite Superior
5.307.150	7.917.412,81	10.529.486

Tabla 31 Alternativas nivel Directivo

Nivel Directivo (D)				
Grado	Asignación Salarial			Salario Actual
	Límite Inferior	Punto Medio	Límite Superior	
1	5.569.835	8.909.488	12.248.968	9.153.890
2	5.953.430	10.356.879	14.759.902	9.768.858
3	6.337.025	11.804.269	17.270.836	12.247.105
4	6.720.620	13.251.660	19.781.770	13.152.443

En el nivel directivo en el grado 4 correspondiente a Director ejecutivo - Secretario de Despacho se tiene que la asignación salarial determinada por la regresión lineal simple en el punto medio arrojó un valor por encima del tope propuesto en el Decreto Nacional 309 del 2018 superándolo en 99.216,90 pesos colombianos; para dar solución a este inconveniente se propone analizar la asignación salarial con el límite inferior o el límite superior, analizando que con el límite Inferior los salarios disminuirían considerablemente y puede generar algunos conflictos de intereses, en el límite superior por el contrario los salarios aumentan muy por encima del tope Nacional

establecido, por lo que se considera que ninguna de estas alternativas son viables, ahora bien, con el punto medio dos salarios disminuyen que son las asignaciones salariales al grado 1 y 3, mientras el salario para el grado 4 supera el tope Nacional, las alternativas en este caso serían las siguientes:

- Analizar la posibilidad de optar por dejar las asignaciones salariales para los grados 1,3 y 4 como actualmente están establecidos y ajustar el salario para el grado 2.
- Analizar la posibilidad de optar por la asignación salarial ajustada en el punto medio para los funcionarios y/o servidores públicos que ingresen nuevos a ese cargo y/o empleo.

Nivel Asesor (S)

Tabla 32 Límites asignación salarial nivel Asesor

Límites con un 95% de nivel de confianza		
Límite eje X (Puntos)		
Límite Inferior	Punto Medio	Límite Superior
3.410	3.849	4.288
Límite eje Y (Salarios)		
Límite Inferior	Punto Medio	Límite Superior
5.185.745	5.443.913	5.702.081

Tabla 33 Alternativa nivel Asesor

Nivel Asesor (S)				
Grado	Asignación Salarial			Salario Actual
	Límite Inferior	Punto Medio	Límite Superior	
1	5.762.035	6.094.462	6.426.753	6.052.522
2	6.570.205	7.006.770	7.443.009	7.063.581
3	7.381.785	7.922.927	8.463.553	7.935.063
4	8.189.955	8.835.235	9.479.809	8.808.229

En el nivel asesor con ninguna de las proyecciones se tiene el limitante por tope de asignación salarial por lo cual, es decisión de la alta dirección definir cuál es la proyección más ajustada a las necesidades del Municipio de Medellín, se aclara que cualquier proyección salarial anteriormente evidenciada es verídica con un nivel de confianza del 95%, analizando dichos resultados y tomando en consideración lo anteriormente mencionado se tiene que la asignación salarial mayormente viable es la del límite superior donde ningún salario disminuye, pero se deberá analizar que el aumento para este alternativa es considerable, presentando aumentos por encima de \$ 300.000.

Nivel Profesional (P)

Tabla 34 Límites asignación salarial nivel Profesional

Límites con un 95% de nivel de confianza		
Límite eje X (Puntos)		
Límite Inferior	Punto Medio	Límite Superior
1.442	1.442,90	1.443
Límite eje Y (Salarios)		
Límite Inferior	Punto Medio	Límite Superior
3.083.209	3.084.246,68	3.085.284

Tabla 35 Alternativa nivel Profesional

Nivel Profesional (P)				
Grado	Asignación Salarial			Salario Actual
	Límite Inferior	Punto Medio	Límite Superior	
1	3.623.959	3.625.334	3.626.409	3.625.128
2	4.311.793	4.313.598	4.314.720	4.313.763
3	4.999.627	5.001.861	5.003.031	5.002.397
4	5.688.903	5.691.568	5.692.785	5.691.032
5	6.376.737	6.379.831	6.381.096	6.379.667
6	7.064.571	7.068.095	7.069.407	7.068.301

En el nivel profesional con ninguna de las proyecciones se tiene el limitante por tope de asignación salarial por lo cual, es decisión de la alta dirección definir cuál es la proyección más ajustada a las necesidades del Municipio de Medellín, se aclara que cualquier proyección salarial anteriormente evidenciada es verídica con un nivel de confianza del 95%, analizando los resultados y tomando en consideración lo

anteriormente mencionado , la alternativa del límite superior no disminuye ningún salario y el incremento no es considerable por lo cual sería una opción viable.

Nivel Técnico (T)

En el desarrollo de la metodología empleada para la asignación salarial, para el nivel técnico se obtuvo como resultado que los salarios para el grado 1 y grado 2 no cambiaban, por lo cual se establece que la asignación salarial para este nivel es la siguiente:

Tabla 36 Asignación salarial nivel Técnico

Nivel técnico	
Salario actual	Salario estimado
2.659.360,00	2.659.360,00
2.722.574,00	2.722.574,00

Nivel Asistencial (A)

En el desarrollo de la metodología empleada para la asignación salarial, para el nivel asistencial se obtuvo como resultado que los salarios para el grado 1 y grado 2 no cambiaban, por lo cual se establece que la asignación salarial para este nivel es la siguiente:

Tabla 37 Asignación salarial nivel Asistencial

Nivel asistencial	
Salario actual	Salario estimado
1.657.950,00	1.657.950,00
2.001.520,00	2.001.520,00

Conclusiones y recomendaciones

Manual de Valoración de Oficios

- Para el sano desarrollo de la valoración de puestos de trabajo y minimizar el grado de subjetividad en el ejercicio, se propone guiar la contextualización de los subfactores con los conceptos y descripciones que se exponen a continuación.

Tabla 38 Definiciones generales

Concepto	Descripción
Mínimo Alcance	Políticas, Directrices, Planes, Proyectos, Actividades y Decisiones que solo afectan a la persona involucrada, a un pequeño grupo de personas o solo al programa donde desempeña las funciones.
Mediano Alcance	Políticas, Directrices, Planes, Proyectos, Actividades y Decisiones que afectan a dos o más programas o procesos, puede interferir en el desarrollo de las funciones propias y de grandes grupos de trabajo.
Alto Alcance	Políticas, Directrices, Planes, Proyectos, Actividades y Decisiones que afectan a todo el Municipio de Medellín, interfiriendo con el desarrollo de las funciones de todos o la gran mayoría de los programas, dependencias o procesos de la entidad.
Baja Complejidad	Equipos, Grupos de trabajo, Unidades o Dependencias que el desempeño de su función aporta al desarrollo de actividades que apuntan a procesos de apoyo.
Mediana Complejidad	Equipos, Grupos de trabajo, Unidades o Dependencias que el desempeño de su función aporta al desarrollo de actividades que apuntan a procesos misionales.
Alta Complejidad	Equipos, Grupos de trabajo, Unidades o Dependencias que el desempeño de su función aporta al desarrollo de actividades que apuntan a procesos de dirección o estratégicos.
Bajo Impacto	Actividades, errores, proyectos, programas y directrices que no incurren en retrasos de ningún tipo y que pueden ser corregidos fácilmente en el mismo desarrollo de las funciones.
Mediano Impacto	Actividades, errores, proyectos, programas y directrices que puedan incurrir en retrasos mínimos en el desempeño de las funciones, pudiendo generar entregas tardías, incumplimientos, entre otros; que no interfieren en el normal desempeño del programa bajo su función.

Concepto	Descripción
Alto Impacto	Actividades, errores, proyectos, programas y directrices que puedan incurrir en retrasos en el desempeño de las funciones, pudiendo generar entregas tardías, incumplimientos, e incluso detrimento del presupuesto asignado; que interfiere con el desempeño de del programa a su cargo y pudiendo repercutir en el desempeño de los demás programas del Municipio de Medellín.
Altísimo Impacto	Actividades, errores, proyectos, programas y directrices que puedan incurrir en retrasos en el desempeño de las funciones, pudiendo generar entregas tardías, incumplimientos, detrimento del presupuesto asignado; que interfieren con el desempeño de todos los programas y procesos del Municipio de Medellín.
Bajo Nivel	Actividades y acciones que no requieran de mayores recursos humanos, técnicos y financieros para su ejecución, donde su implementación no interfiere con el sano desarrollo del programa donde desempeña sus funciones.
Mediano Nivel	Actividades y acciones que requieran mínimos y ocasionales recursos humanos, técnicos y financieros para su ejecución, donde su implementación interfiere con el sano desarrollo del programa donde desempeña sus funciones y de dos o más programas del Municipio de Medellín.
Alto Nivel	Actividades y acciones que requieran recursos humanos, técnicos y financieros permanentes para su ejecución, donde su implementación interfiere con el sano desarrollo del programa donde desempeña sus funciones y de todos o la mayoría de los programas del Municipio de Medellín.
Altísimo Nivel	Actividades y acciones requieran recursos humanos, técnicos y financieros para su ejecución, donde su implementación interfiere con el sano desarrollo del programa donde desempeña sus funciones, de todas o la mayoría de los programas del Municipio de Medellín y puedan poner en problemas, penales, jurídicos o legales a la entidad.
Ambientes de baja presión	Equipos, Unidades, Grupos de Trabajo o Dependencias que involucran un ambiente de trabajo que no genera ningún trabajo bajo presión, ya que su desempeño no interfiere con el desempeño de otros programas del Municipio de Medellín.
Ambientes de Media presión	Equipos, Unidades, Grupos de Trabajo o Dependencias que involucran un ambiente de trabajo que genera un grado mínimo trabajo bajo presión, ya que su desempeño interfiere en pequeña medida con el desempeño de otros programas del Municipio de Medellín.
Ambientes de alta presión	Equipos, Unidades, Grupos de Trabajo o Dependencias que involucran un ambiente de trabajo que genera permanentemente trabajo bajo presión, ya que su desempeño interfiere con el desempeño de otros programas del Municipio de Medellín y del desempeño de sus funciones depende todas o la mayoría de los programas de la entidad.

- Con la misma finalidad del ítem anterior se decide que las siguientes definiciones de los factores y subfactores estarán dadas apoyadas en el decreto 1769 del 2013 y el

decreto 815 del 2018, más estas definiciones estarán sujetas a las necesidades de la propuesta de manuales de valoración de oficios para el Municipio de Medellín.

- **Formación:** Está integrado por el conjunto de estudios y experiencia requerida para desempeñar en empleo.

Educación: Mide el nivel de educación formal que se requiere para poder desempeñar el empleo, se entiende por estudios los conocimientos académicos adquiridos en instituciones públicas o privadas, debidamente reconocidas por el Gobierno Nacional, correspondientes a la educación básica primaria, básica secundaria, media vocacional, superior en los programas de pregrado en las modalidades de especialización, maestría, doctorado y postdoctorado.

Conocimientos básicos o esenciales: Son los conocimientos básicos o esenciales definidos en los manuales de funciones para cada nivel de empleo o posición interna.

Experiencia: Se entiende por experiencia los conocimientos, las habilidades y las destrezas adquiridas o desarrolladas mediante el ejercicio de una profesión, arte u oficio, se estableció por los rangos establecidos en los distintos manuales de funciones.

- **Responsabilidad:** Es el compromiso y disposición para asumir y llevar a cabo las labores concertadas, por los integrantes de los equipos, en cumplimiento de los objetivos determinados, por el titular del empleo sobre aspectos específicos propios del puesto de trabajo y de los empleos del personal bajo su dirección y coordinación.

Responsabilidad por contacto: Es la capacidad de interrelación para intercambiar información y comunicación con otros niveles de empleo, dependencias internas o externas en pro del cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Responsabilidad por errores: Es la capacidad de atención y cuidado, que se debe tener en la realización de las funciones o tareas asignadas, con el objetivo de evitar posibles errores y asumir de manera directa la responsabilidad de su materialización.

Responsabilidad por la formulación e implementación de políticas institucionales: Es el grado de responsabilidad que un empleo tiene para formular, definir e implementar políticas parámetros y lineamientos necesarios para orientar a la institución, hacia el cumplimiento de su misión, objetivos institucionales.

Responsabilidad por la generación y adopción de planes, programas y proyectos: Es el grado de responsabilidad que un empleo tiene, para la formulación, coordinación y ejecución de planes, programas y proyectos institucionales, garantizando el cumplimiento de la misión, objetivos y propósitos corporativos.

Responsabilidad por dirección general de dependencias, procesos, unidades, equipos o grupos de trabajo: Es el grado de responsabilidad que un empleo tiene, para direccionar dependencias, procesos, unidades, equipos o

grupos de trabajo a su cargo, garantizando el cumplimiento de su misión y objetivos institucionales.

Responsabilidad sobre el manejo de información confidencial: Se modificó el nombre que en el decreto se encuentra como “Responsabilidad por información confidencial”, Es la reserva que se requiere en el desempeño del empleo para el manejo de la información privilegiada, que por su divulgación puede ocasionar o generar perjuicios a la administración municipal.

Responsabilidad por la gestión de Presupuestos: Se modificó el nombre que en el decreto se encuentra como “Responsabilidad por manejo de dinero”, es el grado de responsabilidad y compromiso que se debe tener para administrar y manejar el presupuesto que le sean encomendados por la naturaleza del empleo, que pueda ocasionar detrimento patrimonial a la entidad.

- **Gestión:** Este factor se abordó por nivel de empleo y sus definiciones se encuentran en el decreto 815 del 2018 de la siguiente manera:

Gestión para el nivel Directivo:

Visión estratégica: Anticipar oportunidades y riesgos en el mediano y largo plazo para el área a cargo, la organización y su entorno, de modo tal que la estrategia directiva identifique la alternativa más adecuada frente a cada situación presente o eventual, comunicando al equipo la lógica de las decisiones directivas que contribuyan al beneficio de la entidad y del país.

Liderazgo efectivo: Gerenciar equipos, optimizando la aplicación del talento disponible y creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados.

Planeación: Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.

Toma de decisiones: Elegir entre dos o más alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.

Gestión del desarrollo de las personas: Forjar un clima laboral en el que los intereses de los equipos y de las personas se armonicen con los objetivos y resultados de la organización, generando oportunidades de aprendizaje y desarrollo, además de incentivos para reforzar el alto rendimiento.

Pensamiento sistemático: Comprender y afrontar la realidad y sus conexiones para abordar el funcionamiento integral y articulado de la organización e incidir en los resultados esperados.

Resolución de conflictos: Capacidad para identificar situaciones que generen conflicto, prevenirlas o afrontarlas ofreciendo alternativas de solución y evitando las consecuencias negativas.

Gestión para el nivel asesor:

Confiabilidad técnica: Contar con los conocimientos técnicos requeridos y aplicarlos a situaciones concretas de trabajo, con altos estándares de calidad.

Creatividad e innovación: Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones orientados a mantener la competitividad de la entidad y el uso eficiente de recursos.

Iniciativa: Anticiparse a los problemas proponiendo alternativas de solución.

Construcción de relaciones: Capacidad para relacionarse en diferentes entornos con el fin de cumplir los objetivos institucionales.

Conocimiento del entorno: Conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones con el entorno.

Gestión para el nivel profesional:

Aporte técnico-profesional: Poner a disposición de la administración sus saberes profesionales específicos y sus experiencias previas, gestionando la actualización de sus saberes expertos.

Comunicación efectiva: Establecer comunicación efectiva y positiva con superiores jerárquicos, pares y ciudadanos, tanto en la expresión escrita, como verbal y gestual.

Gestión de procedimientos: Desarrollar las tareas a cargo en el marco de los procedimientos vigentes y proponer e introducir acciones para acelerar la mejora continua y la productividad.

Instrumentación de decisiones: Decidir sobre las cuestiones en las que es responsable con criterios de economía, eficacia, eficiencia y transparencia de la decisión.

Dirección y desarrollo de personal: Favorecer el aprendizaje y desarrollo de los colaboradores, identificando potencialidades personales y profesionales para facilitar el cumplimiento de objetivos institucionales.

Toma de decisiones: Elegir alternativas para solucionar problemas y ejecutar acciones concretas y consecuentes con la decisión.

Gestión para el nivel técnico:

Confiabilidad técnica: Contar con los conocimientos técnicos requeridos y aplicarlos a situaciones concretas de trabajo, con altos estándares de calidad.

Disciplina: Adaptarse a las políticas institucionales y generar información acorde con los procesos.

Responsabilidad: Conoce la magnitud de sus acciones y la forma de afrontarlas.

Gestión para el nivel asistencial:

Manejo de la información: Manejar con respeto la información personal e institucional de que dispone.

Relaciones interpersonales: Establecer y mantener relaciones de trabajo positivas, basadas en una comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.

Colaboración: Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.

Subfactores de la gestión que pueden afectar a varios niveles, adoptados del decreto 1769 del 2013:

Ejecución: Es el desarrollo de las estrategias y del cómo se realizarán las acciones o tareas asignadas.

Coordinación: Hace referencia a la atribución dada por nivel jerárquico del empleo para integrar, articular y asignar recursos, medios y trabajo, con el fin de lograr la armonía de los esfuerzos individuales para asegurar el logro de los resultados propuestos y los objetivos grupales.

Planeación: Es la forma como se hace previsiones y proyecciones para priorizar, organizar y definir las estrategias y acciones requeridas, con el fin de asegurar el logro y desarrollo exitoso de los objetivos o resultados acordados por sus integrantes.

Control: Es la capacidad otorgada, para evaluar, ajustar y/o retroalimentar las acciones encomendadas, de acuerdo a la planeación realizada y las metas propuestas.

Comportamentales: Hace alusión a los competencias comportamentales comunes a todos los niveles de empleo dispuestos en el decreto 815 del 2018.

Aprendizaje continuo: Identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías disponibles, métodos y programas de trabajo, para mantener actualizada la efectividad de sus prácticas laborales y su visión del contexto.

Orientación a resultados: Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia, calidad y oportunidad.

Orientación al usuario y al ciudadano: Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios (internos y externos) y de los ciudadanos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.

Compromiso con la organización: Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.

Trabajo en equipo: Trabajar con otros de forma integrada y armónica para la consecución de metas institucionales comunes.

Adaptación al cambio: Enfrentar con flexibilidad las situaciones nuevas asumiendo un manejo positivo y constructivo de los cambios positivo y constructivo de los cambios.

- **Condiciones de trabajo:** Adoptadas del decreto 1769 del 2013, Es el grado de riesgo al cual se encuentra expuesto el empleo para sufrir accidentes y/o problemas de salud, debido a las condiciones físicas o con motivo de la ejecución del empleo.

Riesgo y accidentes de trabajo: Son las condiciones y factores ambientales que se originan en los lugares de trabajo y que pueden ser causa de enfermedades, perjuicios a la salud o al bienestar, incomodidades o ineficiencias en el desempeño del empleo.

Condiciones ambientales: Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo. Hace referencia a la seguridad y la salud de los mismos, a las condiciones de los lugares de trabajo relacionados con las temperaturas y humedades, corrientes de aire molestas, olores desagradables, espacio físico, ruido, contaminación en lugares cerrados, higiene, irradiación excesiva y en particular radiación solar a través de ventanas, luces o tabiques acristalados.

- Se recomienda que para un ajuste más acorde a la realidad del Municipio de Medellín, se evalúen los pesos en los distintos manuales de valoración de oficios propuestos en una mesa de trabajo o comité donde se llegue a un consenso y aprobación de los pesos para cada factor o subfactor, valorados en términos de pertinencia, importancia y criticidad en el desarrollo de las funciones por nivel de empleo, se puede emplear la metodología en este informe propuesta para tal fin.
- Como el alcance de este trabajo es investigativo se propone analizar el desempeño de los manuales de valoración de oficios aquí propuestos por medio de pruebas piloto donde se ratifique la veracidad de los resultados de la calificación de estos manuales de valoración con la realidad vivida y, se valide la pertinencia de las definiciones de

los distintos grados en los subfactores del manual de valoración de oficios con el grupo de interés pertinente como Secretarios, Subsecretarios y/o líderes de programas o proyectos

- Una de las dificultades que se encontró en la realización de la propuesta de manual de valoración de oficios, fue identificar esas actividades claves que diferenciaban a un grado con otro, casos puntuales de esta dificultad y que su identificación es notoria son los manuales de funciones en el nivel asesor donde para el grado 1 en la posición interna 10501037, el grado 2 en la posición interna 10502038, el grado 3 en la posición interna 10503039 y el grado 4 en la posición interna 10504040 los manuales de funciones son prácticamente iguales; de esta misma manera pero no de manera tan visible se presentaban serias dificultades para la diferenciación de las actividades claves, por lo cual se podría analizar variables alternativas como la disminución o agrupación de grados en los niveles Directivo, Asesor y Profesional o, replantear los manuales de funciones y por ende las funciones desempeñadas por estos niveles para que la argumentación de su clasificación sea más objetiva y se pueda parametrizar aún mejor la calificación de los manuales de valoración de oficios.
- Se podría pensar en la alternativa de realizar la diferenciación de los grados salariales por niveles argumentado en la ubicación del empleo dentro del mapa de procesos, bajo el criterio de procesos de dirección o estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo, esto es posible debido al aumento del grado de responsabilidad, compromiso y cumplimiento desde los procesos de apoyo a los estratégicos o de dirección, esta alternativa tendría la salvedad de que en caso de que se requiera

necesario se deberá analizar las consecuencias que implican su ejecución, ya que realizar una diferenciación como la aquí planteada podría limitar el movimiento de empleos dentro del Municipio de Medellín y perdería la estructura orgánica que profesa la entidad.

- Con los manuales de funciones actualmente manejados dentro del Municipio de Medellín, el argumento principal con el cual se validaría la diferenciación entre grados por nivel de empleo es la experiencia que exigen cada grado del nivel de empleo, por lo cual se haría pertinente que dicha diferenciación se evidenciara en más aspectos del empleo evaluado.
- Es importante que una vez se tome la decisión de implementar esta propuesta de manual de valoración de oficios para el Municipio de Medellín, se socialice y capacite al grupo de interés en cuanto a su funcionamiento, definiciones y objetivos, con el fin de parametrizar y unificar el desempeño del mismo.
- El Decreto 0667 del 2018 *Por medio del cual se adopta el catálogo de competencias funcionales para las áreas o procesos transversales de las entidades públicas*” En el artículo 1 dice que “Adoptar el catálogo de competencias funcionales para las áreas o procesos transversales de las entidades públicas contenido en el documento anexo”, Por lo cual se haría indispensable incluir dichas competencias al manual de valoración de oficios aquí propuesto.

Considerando que el alcance de este trabajo se limita a la elaboración de un manual de valoración de oficios estándar para cada nivel de empleo, se aclara que en el desarrollo de este informe se presenta dicho estándar, al cual se hará necesario

incluir dichas competencias para los procesos transversales del Municipio de Medellín si se considera pertinente, una vez sea aprobado este modelo de manual de valoración de oficios se procederá a realizar la adición de dichas competencias funcionales que irían inmersas en el factor de Gestión catalogadas como Gestión Primaria, esto con el fin de evitar reprocesos en el sistema.

Dentro del mismo decreto en el título IV: *Competencias Laborales de áreas o procesos transversales* se expresa que “...*Dado que en el presente documento a cada área o proceso transversal se le asocian competencias comportamentales se debe tener claro que las visibles en el Decreto 815 de 2018 constituyen el grupo mínimo que debe evidenciar el servidor público, y que aquellas comportamentales acá relacionadas a las áreas o procesos pueden ser agregadas a los perfiles de los empleos de cada dependencia en la medida en que se muestren necesarias y pertinentes, conclusión que resultará del estudio de definición de las competencias*”. En concordancia con esta afirmación se respalda la decisión de solo incluir dichas competencias funcionales una vez haya sido validado el modelo de manual de valoración de oficios y se haya analizado la viabilidad de incluir unas o todas estas competencias a los manuales dependiendo de las necesidades y pertinencias de dichas inclusiones, considerando que las competencias laborales para los procesos o dependencias transversales están ligadas a una función y actividades claves las cuales se haría también pertinente analizar si dichas actividades y funciones si están incluidas en los manuales de funciones actuales para los niveles de empleo trabajados en este informe.

Igualmente se evidencia que los procesos o dependencias transversales a los cuales se les deberá realizar las adiciones pertinentes son

- Compra Pública
- Control Interno
- Defensa Jurídica
- Gestión Documental
- Gestión Financiera

- Gestión de Servicios Administrativos
- Gestión del Talento Humano
- Gestión Tecnológica, Planeación Estatal
- Relación con el ciudadano

En conclusión, para estos procesos al manual de valoración de oficios propuesto por nivel de empleo se le deberá adicionar las competencias laborales correspondientes en caso de que el análisis para incluirlas en el manual arroje como resultado pertinencia o necesidad.

Estructuración Salarial

- Las proyecciones salariales aquí presentadas fueron ajustadas al año 2018, por lo cual para el año 2019 se deberá aplicar el incremento del IPC y demás incrementos establecidos.
- El nivel que tiene más inconvenientes con la asignación salarial propuesta es el nivel Directivo, donde existen restricciones de disminución de salarios y asignaciones por encima del tope Nacional propuesto, por lo que todas las alternativas deberán ser analizadas por el Municipio de Medellín, y tomar las decisiones respectivas.
- En la reunión que se realizó con la Unidad de Administración de Planta de Empleo con el fin de sustentar los avances y analizar los resultados se llegaron a las siguientes conclusiones:

Tomando en consideración los resultados de asignaciones salariales para los distintos niveles aquí analizados, se llegó a la conclusión que los ajustes a las asignaciones salariales no se podrían realizar ya que este ajuste en los salarios solo se le podría aplicar a aquellos grados que se les pueda aumentar el salario sin sobrepasar el tope Nacional, ya que disminuir las asignaciones salariales no se es

posible, y en caso de que solo se ajusten algunos grados en los niveles de empleo provocaría un descontento con aquellos a los cuales no se les aplicó ningún aumento salarial, además de que se atentaría contra el principio de igualdad salarial, case hacer la nota aclaratoria de que una re estructuración salarial para el Municipio de Medellín deberá ser realizada bajo viabilidades presupuestales y el marco fiscal de mediano plazo, deberá contar con la aprobación del concejo, por lo cual la toma de decisión referente a las asignaciones salariales deberá realizarse en articulación con la Alta Dirección.

- Se propone como alternativa principal según los resultados arrojados por este estudio, trabajar independientemente el manual de valoración de oficios propuesto a la estructuración salarial aquí ajustada, alternativa argumentada en la premisa de que la estructura organizacional no fue modificada por lo cual se podrían evaluar los empleos con los manuales de valoración de oficios propuestos por nivel y manejar la asignación salarial actual para el Municipio de Medellín.
- El desarrollo del informe y la exactitud de los resultados podría aumentar si se tuviera toda la información y documentación relacionada con los históricos de la construcción de las formulaciones y disposiciones con las cuales se establecieron las asignaciones salariales anteriores, a las cuales no fue posible acceder.
- Se recomienda que en el caso de realizarse una nueva reforma a las asignaciones salariales para el Municipio de Medellín, bien sea el aquí presentado u otro modelo de asignación, se deje como evidencia todo el trabajo y estudios realizados en Pro de su desarrollo, con el fin de que cuando se deban realizar estudios posteriormente se

puedan tener bases históricas de su formulación y estructuración y, que la gestión del conocimiento no se pierda y pueda ser replicada por todas las partes interesadas.

Referencias

Congreso de Colombia. [2016]. *Ley Número 1780 del 2 de mayo de 2016 Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar · barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones*. Cartagena de Indias. Congreso de Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública. [2005]. *Decreto 785 de 2005 Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004*. Bogotá. Departamento Administrativo de la Función Pública.

Departamento Administrativo de la Función Pública. [2015]. *Decreto número 1083 de 2015 Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública*. Bogotá. Departamento Administrativo de la Función Pública.

Departamento Administrativo de la Función Pública. [2018]. *Decreto número 815 de 2018 Por el cual se modifica el Decreto 1 083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos*. Bogotá. Departamento Administrativo de la Función Pública.

Departamento Administrativo de la Función Pública. [2018]. *Decreto número 309 de 2018 Por el cual se fijan los límites máximos salariales de los Gobernadores, Alcaldes y empleados públicos de las entidades territoriales y se dictan disposiciones en materia prestacional*. Bogotá. Departamento Administrativo de la Función Pública.

Departamento Administrativo de la Función Pública. [2018]. *Decreto número 0667 de 2018 Por medio de la cual se adopta el catálogo de competencias funcionales para las áreas o procesos transversales de las entidades públicas*. Bogotá. Departamento Administrativo de la Función Pública.

Morales Arrieta, Juan Antonio. Velandia Herrera, Néstor Fernando. [1999]. *Salarios: Estrategias y Sistema Salarial o de Compensaciones*. Bogotá. MCGRAW-HILL.

Municipio de Medellín. [2013]. *Decreto número 1769 de 2013 Por medio del cual se implementan las escalas de remuneración, se modifica el sistema de evaluación de empleos y se dictan otras disposiciones en el Municipio de Medellín.* Medellín. Municipio de Medellín.

Municipio de Medellín. [2013]. *Decreto número 1706 de 2013 Por medio del cual determinan las escalas de remuneración y se dictan disposiciones en el Municipio de Medellín.* Medellín. Municipio de Medellín.

Municipio de Medellín. [2018]. *Manual de Funciones Nivel Directivo.* Recuperado de <https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/medellin/Temas/NuestroGobierno/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2018/manuales/MANUALES%20FUNCIONES%20EMPLEOS%20NIVEL%20DIRECTIVO-2018NL.pdf>.

Municipio de Medellín. [2018]. *Manual de Funciones Nivel Asesor.* Recuperado de <https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/medellin/Temas/NuestroGobierno/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2018/manuales/MANUALES%20FUNCIONES%20EMPLEOS%20NIVEL%20ASESOR-2018NL.pdf>.

Municipio de Medellín. [2018]. *Manual de Funciones Nivel Profesional Especializado y Universitario.* Recuperado de <https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/medellin/Temas/NuestroGobierno/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2018/manuales/MANUAL%20FUNCIONES%20PROFESIONAL%20UNIVERS%20Y%20ESPECIALIZ-2018NL.pdf>.

Municipio de Medellín. [2018]. *Manual de Funciones Nivel Profesional Líderes de Programa y Proyecto.* Recuperado de <https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/medellin/Temas/NuestroGobierno/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2018/manuales/MANUALES%20%20FUNCIONES%20LIDERES%20PROGRAMA%20Y%20PROYECTO-2018NL.pdf>.

Municipio de Medellín. [2018]. *Manual de Funciones Nivel Técnico.* Recuperado de <https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/medellin/Temas/NuestroGobierno/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2018/manuales/MANUAL%20FUNCIONES%20NIVEL%20TECNICO-2018NL.pdf>.

Municipio de Medellín. [2018]. *Manual de Funciones Nivel Asistencial*. Recuperado de <https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/medellin/Temas/NuestroGobierno/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2018/manuales/MANUAL%20FUNCIONES%20NIVEL%20ASISTENCIAL-2018NL.pdf>.

Poder Público-Rama Legislativa. [2004]. *Ley 909 de 2004 Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones*. Bogotá. Poder Público-Rama Legislativa.