

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TRABAJO DIRIGIDO

REESTRUCTURACIÓN SALARIAL INTERNA DE LA CAJA BANCARIA ESTATAL DE SALUD

Caso: Caja Bancaria Estatal de Salud

POSTULANTE: Hiquise Kapa Luisa
TUTOR ACADEMICO: MSc. Sonia Leguía Zuazo
TUTOR INSTITUCIONAL: Lic. Roger Silva Aguilar

LA PAZ - BOLIVIA

2013

RESUMEN

El salario desde siempre ha sido el motor del empleado no solo para remunerar su trabajo sino también para aumentar su nivel de vida y estatus, por lo tanto una buena contraprestación a sus servicios es fundamental para el desarrollo individual y colectivo. Si se tuviese más en cuenta este factor, de seguro se elevaría la motivación para la gran masa trabajadora y por ende el crecimiento de la institución.

En el tema de investigación se desarrolla la reestructuración salarial interna de la Caja Bancaria Estatal de Salud.

En el capítulo I, se analiza los principales problemas de estructura salarial interna de la Caja Bancaria Estatal de Salud y los objetivos del presente trabajo.

El presente trabajo abarca desde la gestión 2012 hasta la gestión 2013. El área de estudio es el personal de planta de la Caja Bancaria Estatal de Salud en la ciudad de La Paz, zona de Miraflores, calle Panamá N°1162.

En el capítulo II, se aplica el marco metodológico de acuerdo a la investigación.

En el capítulo III, de acuerdo al problema planteado se desarrolla el marco conceptual con el objetivo de identificar, conocer los conceptos y términos técnicos que se utilizan en el presente trabajo; Gestión del Talento Humano, Administración de Recursos Humanos, Administración de Salarios, Estructura Salario y la Reestructuración de Salario.

En el capítulo IV, se presentan los resultados de la investigación de campo que se realizó para determinar las principales falencias que presenta la institución referente a la estructura salarial interna.

En el capítulo V, la propuesta correspondiente permite dar solución al problema detectado en la investigación realizada así llevar adelante la

reestructuración salarial interna de la Caja Bancaria Estatal de Salud que beneficia al personal de la institución al establecer condiciones de retribución salarial equitativa a todos los componentes.

INDICE

CAPITULO I

1	ASPECTOS GENERALES	1
1.1	ANTECEDENTES.....	1
1.2	JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.4	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.5	OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	7
1.5.1	OBJETIVO GENERAL.....	7
1.5.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	7
1.6	ALCANCES.....	8
1.6.1	ALCANCE TEMPORAL.....	8
1.6.2	ALCANCE TEMÁTICO.....	8
1.6.3	ALCANCE GEOGRÁFICO.....	8

CAPITULO II

2	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	9
2.1	METODO DE ESTUDIO.....	9
2.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	10
2.2.1	INVESTIGACION DESCRIPTIVA.....	10
2.2.2	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	10
2.2.3	INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	10
2.3	FUENTES DE INFORMACION DE INFORMACIÓN.....	11
2.3.1	FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA.....	11
2.3.2	FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA.....	12

2.4	TECNICAS DE INVESTIGACION.....	12
2.4.1	ENCUESTA.....	12
2.4.2	OBSERVACIÓN.....	13
2.5	DETERMINACIÓN DE LA POBLACION.....	13
2.5.1	UNIVERSO.....	13
2.5.2	DETERMINACIÓN DE LA UNIDAD DE ESTUDIO O POBLACIÓN META.....	14
2.5.3	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	14
2.6	PLAN DE TRABAJO.....	15

CAPITULO III

3	MARCO CONCEPTUAL	16
3.1	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	16
3.2	RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN.....	17
3.3	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	17
3.4	PROCESOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	18
3.5	ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.....	19
3.5.1	OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS.....	20
3.6	COMPENSACIONES.....	21
3.6.1	TIPOS DE COMPENSACIONES.....	21
3.7	SALARIO.....	23
3.8	ESTRUCTURA DE SALARIO.....	25
3.9	ESCALA SALARIAL.....	25
3.10	EVALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CARGO.....	26

3.11	SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS.....	27
3.12	CONDICIONES QUE JUSTIFICAN LA ELECCIÓN DE UN DETERMINADO SISTEMA	28
3.13	SISTEMA DE ASIGNACIÓN DE PUNTOS POR FACTOR....	29
3.13.1	FACTORES DE EVALUACIÓN	31
3.14	ASPECTOS LEGALES DE LA REMUNERACION	33
3.14.1	CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA	33
3.14.2	LEY GENERAL DE TRABAJO	33
3.14.3	DECRETO SUPREMO 28699 DEL 1RO DE MAYO DE 2006- DISPOSICIÓN REGLAMENTARIA	34
3.14.4	DECRETO SUPREMO N° 1213, 1 DE MARZO DE 2012 – SALARIAL 2012.	34
3.14.5	LEY DE ADMINSITRACION Y CONTROL GUBERNAMENTAL (LEY SAFCO 1178).....	35
3.14.6	REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DE LA CAJA BANCARIA ESTATAL DE SALUD	36

CAPITULO IV

4	INTRODUCCIÓN	39
4.1	OBJETIVO	39
4.2	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	40
4.2.1	MÉTODO DE ESTUDIO	40
4.2.2	INVESTIGACION DESCRIPTIVA.....	40
4.3	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	40

4.3.1	FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA	40
4.3.2	FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA	41
4.4	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	41
4.4.1	ENCUESTA	41
4.4.2	OBSERVACIÓN	41
4.5	DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	42
4.5.1	UNIVERSO	42
4.5.2	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	42
4.6	DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	43
4.7	TRABAJO DE CAMPO - RESULTADOS DE LA ENCUESTA Y OBSERVACIÓN.....	43
4.8	ANÁLISIS DE LA CURVA SALARIAL.....	52
4.9	CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO	53

CAPITULO V

5	INTRODUCCIÓN	55
5.1	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	55
5.2	CLASIFICACIÓN DE PUESTO.....	56
5.3	VALORACIÓN Y REMUNERACION DE PUESTOS.....	58
5.3.1	EL PROCESO DE VALORACIÓN.....	58
5.4	VALUACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO PARA LA CAJA BANCARIA ESTATAL DE SALUD	65
5.5	AJUSTE DE SALARIOS	67

5.6	TRAZADO DE LA CURVA SALARIAL SEGÚN NIVELES SALARIALES	68
5.7	DEFINICIÓN DE LAS CLASES DE CARGOS Y AMPLITUD DE PUNTOS	69
5.8	CLASES DE CARGOS	72
5.9	ESTRUCTURA SALARIAL DE LA C.B.E.S. PROPUESTO ...	72
5.10	COSTO DE LA PLANILLA DE REMUNERACIÓN	73
5.11	POLITICA SALARIAL PROPUESTA	74
6	RECOMENDACIONES	75

BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE DE CUADRO

CAPITULO I

Cuadro Nro.: 1-1: ESTRUCTURASALARIAL	4
Cuadro Nro.: 1-2: ESTRUCTURA SALARIAL PÚBLICA.....	5
Cuadro Nro.: 3-1: TIPOS DE COMPENSACIONES Y ELEMENTOS QUE INCLUYE CADA CLASIFICACIÓN.....	22
Cuadro Nro.: 3-2: ESTRUCTURAS SALARIALES	27
Cuadro Nro.: 4-1: ESTRUCTURA SALARIAL	52
Cuadro Nro.: 5-1: CLASIFICACION DE PUESTO.....	56
Cuadro Nro.: 5-2: CLASIFICACIÓN DE PUESTOS	57
Cuadro Nro.: 5-3: FACTORES DE EVALUACIÓN	59
Cuadro Nro.: 5-4: LISTA DE FACTORES Y SUBFACTORES DEL PROCESO DE VALORACIÓN	60
Cuadro Nro.: 5-5: PERSONAL OPERATIVO	60
Cuadro Nro.: 5-6: PONDERACIÓN DE FACTORES Y SUB FACTORES PARA EL PROCESO DE VALORACIÓN	61
Cuadro Nro.: 5-7: PONDERACIÓN DE FACTORES Y SUB FACTORES PARA EL PROCESO DE VALORACIÓN	62
Cuadro Nro.: 5-8: ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS GRADOS	63
Cuadro Nro.: 5-9: ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS GRADOS	64
Cuadro Nro.: 5-10: MANUAL DE VALORACION DE PUESTO.....	64
Cuadro Nro.: 5-11: PUNTAJE OBTENIDO EN LA VALORACION DE PUESTOS	65
Cuadro Nro.: 5-12: CORRECCIÓN DE SALARIOS	68

Cuadro Nro.: 5-13: RELACIÓN DE PUNTOS CORREGIDOS	68
Cuadro Nro.: 5-14: CLASES DE CARGOS	70
Cuadro Nro.: 5-15: FRANJAS SALARIALES.....	72
Cuadro Nro.: 5-16: COSTO DE LAPLANILLA	73

ÍNDICE DE GRAFICAS

CAPITULO V

Gráfico N° 5-1: LÍNEAS DE TENDENCIA	67
Gráfico N° 5-2: CURVA SALARIAL SEGÚN CLASE DE CARGO.....	70
Gráfico N° 5-3: CURVA SALARIAL	71
Gráfico N° 5-4: ESTRUCTURA DE SALARIO PROPUESTO	73

ANEXOS

ANEXO: 1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	79
ANEXO: 2 GRONOGRAMA DE ACTIVIDADES – DIAGRAMA GANT	80
ANEXO: 3 ENCUESTA – CAJA BANCARIA ESTATAL DE SALUD .	81
ANEXO: 4 ESCALA SALARIAL- 2012	83
ANEXO: 5 PROGRAMACION OPERATIVA ANUAL.....	84
ANEXO: 6 SELECCIÓN DE FACTORES Y SUBFACTORES PARA EL PROCESO DE VALORACION DE PUESTOS EJECUTIVO.....	87
ANEXO: 7 MANUAL DE VALORACION DEFINICION DE FACTORES Y SUBFACRORES.....	89
ANEXO: 8 MATRIZ PARA LA VALORACIÓN	98

INTRODUCCIÓN

La administración de salario es una pequeña rama del gran árbol de la administración de recursos humanos y su importancia radica, en que estudia la escala salarial del funcionario en un ente económico, de ahí su relevancia no solo el proceso laboral si no también personal.

El salario desde siempre ha sido el motor del empleado no solo para remunerar su trabajo sino también para aumentar su nivel de vida y estatus, por lo tanto una buena contraprestación as sus servicios es fundamental para el desarrollo individual y colectivo. Si se tuviese más en cuenta este factor, de seguro se elevaría la motivación para la gran masa trabajadora y por ende el crecimiento de la institución.

En el presente documento, se aprecia que tan complejo se puede volver obtener la correcta estructura salarial de la institución. Se espera que este documento sirva para motivar a los empleados.

En los capítulos del documento, se desarrolla la reestructuración salarial interna de la Caja Bancaria Estatal de Salud.

En el capítulo I, se analiza los principales problema de la Caja Bancaria Estatal de Salud.

En el capítulo II, se aplica el marco metodológico de acuerdo a la investigación.

En el capítulo III, de acuerdo al problema planteado se desarrolla un marco teórico relacionado con la estructura salarial de la institución.

En el capítulo IV, se presentan los resultados de la investigación de campo que se realizó para determinar las principales falencias que presenta la institución referente a la estructura salarial.

En el capítulo V, la propuesta correspondiente que permitió solucionar el problema detectado en la investigación realizada permitió llevar adelante la

reestructuración salarial interna de la Caja Bancaria Estatal de Salud que beneficiara al personal de la institución al establecer condiciones de retribución salarial equitativa a todos los componentes.



REESTRUCTURACIÓN SALARIAL INTERNA DE LA CAJA BANCARIA ESTATAL DE SALUD

Caso: Caja Bancaria Estatal de Salud

CAPÍTULO I

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

Con la creación del Ministerio de Salud y Deportes (M.S.D.) en 1938 se inicia en Bolivia “Sistema Nacional de Salud” con una atención centralista y que coincide con lo dicho por Almeida “La transformación de la atención médica solamente se produjo después de los años 30 del siglo XX, incluyéndose la atención hospitalaria. Aunque de manera específica esta transformación fue privatizada o fuertemente subsidiada por el Estado y dirigida a grupos particulares”.

Más tarde en 1953 se implementaría el sistema solidario de seguridad social, que se limitó a los trabajadores dependientes o independientes que cotizaban este sistema, excluyendo al resto de la población que no podía cotizar y generando fuertes niveles de desigualdad, más aún si se consideran los altos niveles de desempleo y de informalidad que tenía la economía boliviana. Esta situación obligó a reformar el SNS (Sistema Nacional de Salud) en la década de los 70's, bajo el impulso de las tendencias en América Latina a enfatizar los gastos sectoriales y a forzar la reevaluación de prioridades, esto como consecuencia de la crisis económica, buscando la eficiencia y la efectividad en la intervención del Estado, y la reducción del complejo médico industrial. Así el SNS adopta un nuevo modelo de atención a través de médicos familiares en los hospitales. Más tarde en 1984, en el contexto de la Declaración de Alma Ata, se inicia una



regionalización de la salud en Bolivia y se crean los Distritos y Áreas de Salud en el subsistema público, centrándose en la Atención Primaria de Salud (APS) y en una perspectiva más técnica, economicista y pragmática, gracias a los ajustes económicos impuestos por la crisis de los 80's y al aumento de las desigualdades.

Pese a estas reformas, muchos trabajadores urbanos y rurales no alcanzaban acceder a servicios intermedios de salud y para entonces la medicina tradicional ya había ganado un espacio de importancia. La fuerte deuda social acumulada y el déficit de cobertura obligaron a reformular nuevamente el SNS hasta su forma actual, con la premisa de superar la inequidad en el acceso y en las coberturas de los servicios de salud, y de ajustarse a la realidad cultural boliviana.

La Nueva Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia , el Código de Seguridad Social, el Decreto Supremo N° 05315 del 30 de septiembre de 1959, la ley N° 00924 del 24 de abril de 1987 y el Decreto Supremo N° 021637 de 25 de junio de 1987, respaldan a la Caja Bancaria Estatal de Salud (C.B.E.S.) como una institución pública descentralizada, con personalidad jurídica de duración indefinida, con autonomía de gestión y patrimonio propio , con domicilio legal en la ciudad de La Paz Zona de Miraflores, calle Panamá N° 1162. Es una institución sin fines de lucro encargada de la prestación, aplicación y ejecución del Seguro Materno Infantil, Seguro de la Vejez, Seguro de Enfermedad y Riesgos profesionales a corto Plazo; bajo la tuición del Ministerio de Salud y Deporte en aplicación de la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia , el Código de Seguridad Social y la Ley N° 924 de fecha 14 de abril de 1987, enmarcados en el Decreto N° 27732 de fecha 15 de Septiembre de 2004 sobre la recaudaciones al Reglamento de la Ley de Organización del Poder Ejecutivo.



Se crea la Caja Bancaria Estatal de Salud del sistema Boliviano de seguridad social para trabajadores pertenecientes a los Bancos y entidades afines del sector público y privado.

❖ **MISIÓN**

Recuperar, mantener y mejorar el estado de salud de los asegurados, mediante la provisión de servicios Médico-Quirúrgicos de primer, segundo y tercer nivel bajo estándares óptimos de calidad que se hallan normados por el código de seguridad social y reglamentación.

❖ **VISIÓN**

Constituirse en una institución que preste servicios dentro la seguridad social con alta capacidad y competencia con una infraestructura y tecnología compatibles con las necesidades de la población protegida, con un crecimiento progresivo.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La estructura salarial, como parte importante de la administración de recursos humanos, se encarga de establecer una delimitación de rangos salariales por niveles, siendo este el nivel ejecutivo, directivo y staff; con base en la cual se realiza la asignación de salarios a los trabajadores, siendo uno de los principales motivadores para los mismos.

La asignación de salarios debe contemplar varios aspectos como la preparación requerida, la naturaleza de la tarea, experiencia, responsabilidad, habilidades, aptitudes, condiciones en que se realiza el trabajo y las diferencias de desempeño y la antigüedad del personal.

El personal forma parte importante de cualquier institución u organización, sean estas privadas o públicas, con o sin fines de lucro. El

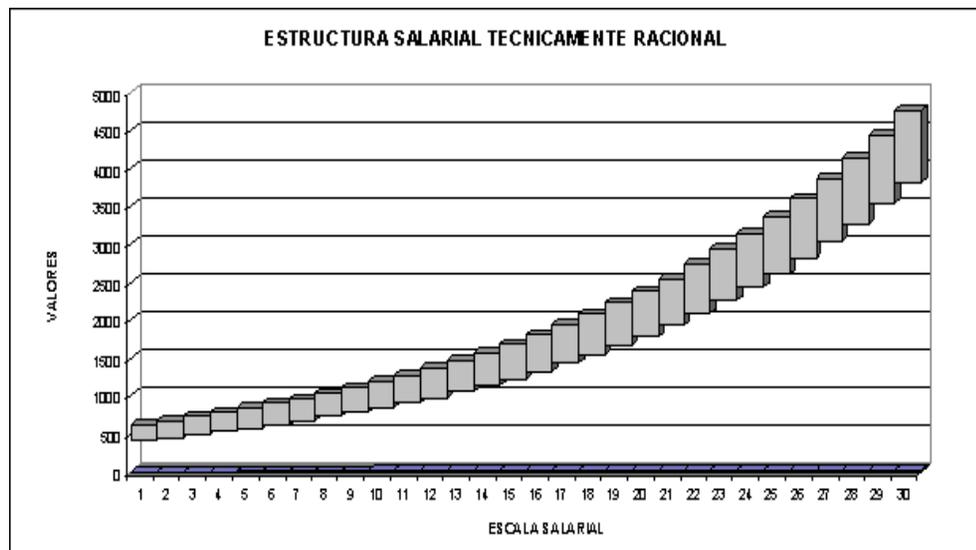


personal es constante y dinámico, a fin de que la institución se adapte a las transformaciones aceleradas de su entorno, económico y cultural.

El personal de las organizaciones debe estar en constante capacitación y actualización profesional, con el propósito de encontrar modelos organizacionales que mejoren su desempeño, incrementen su productividad y aprovechen de una manera más óptima sus recursos disponibles, para que sean competitivas en la atención de las necesidades como las expectativas de los usuarios, y así se logren las metas y objetivos institucionales en el servicio público.

Debido a las dificultades que se tiene con el personal de planta por la inconformidad de remuneración salarial que perciben, se han visto en la necesidad de realizar una reestructuración salarial interna y no así una reestructuración de la curva salarial (reestructuración externa), en la que se realiza una comparación de sueldos y salarios con instituciones del mismo rubro. Esta reestructuración interna abarca al personal de la C.B.E.S. y muestra un factor que tiene su impacto en el logro de objetivos que se pretenden alcanzar.

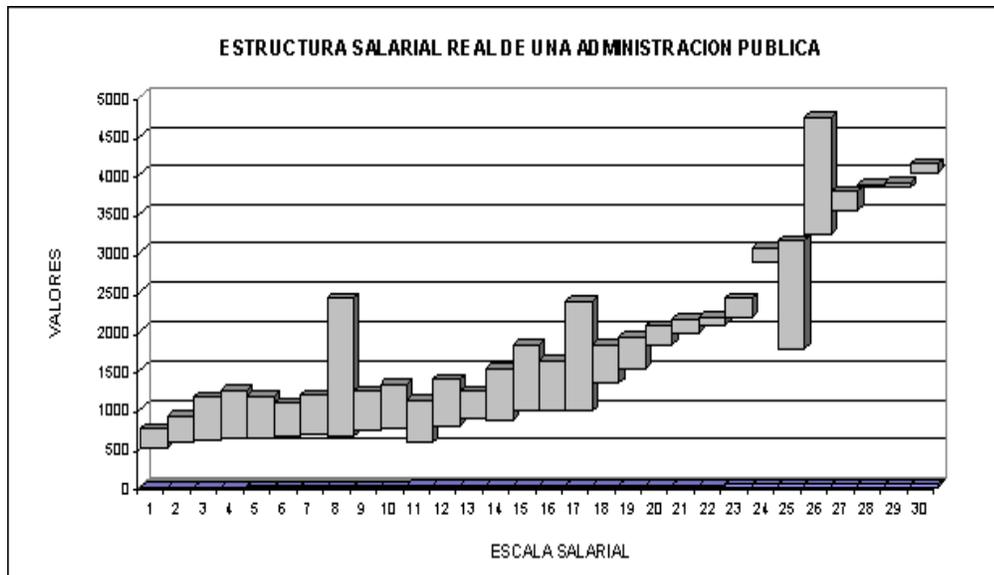
CUADRO NRO.: 1-1: ESTRUCTURA SALARIAL



Fuente: <http://www.culturadelalegalidad.org.mx>

La estructura salarial del conjunto institucional analizado, al igual que la de la mayoría de las administraciones públicas provinciales y nacionales, es el resultado de una historia muy larga de negociaciones complejas entre actores políticos, gremiales, corporativos y hasta sub-subcorporativos.

CUADRO NRO.: 1-2: ESTRUCTURA SALARIAL PÚBLICA



Fuente: <http://www.culturadelalegalidad.org.mx>

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones demandan constantemente lineamientos y guías que permitan al talento humano desempeñar funciones de manera eficiente para así satisfacer las necesidades de los clientes (pacientes) o usuarios, y contribuir al logro de objetivos institucionales y personales.

Es importante tomar en cuenta los problemas que atraviesa la Caja Bancaria Estatal de Salud, por ser ésta parte integrante del sistema Boliviano de Seguridad Social.



Efectuando un análisis de observación al personal de planta de la C.B.E.S.¹ se pudo evidenciar la inconformidad de parte del funcionario en relación al salario que perciben y el cargo que ocupan.

Llegando a un acuerdo con el encargado de Recursos Humanos, se determinó una serie de elementos y/ o hechos que tienen relación con el presente tema de investigación.

Con la información recabada se tienen los siguientes problemas:

- Insatisfacción por la remuneración percibida: la arbitrariedad en la distribución de salarios provoca desmotivación en el personal.
- El Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Caja Bancaria Estatal de Salud existe el artículo de Clasificación y Valoración de Puestos. Sin embargo la institución no pone en práctica esta norma.
- El manual de funciones que presenta la institución, no está siendo utilizada de manera objetiva por el funcionario.
- Falta de conocimiento y compromiso del personal hacia los objetivos de la institución.

Los aspectos mencionados anteriormente se deben a causa de que la institución cuenta con la estructura salarial obsoleta.

¹ En adelante se utilizara C.B.E.S. para denominar a la Caja bancaria Estatal de Salud, objeto de la Investigación.



1.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿De qué manera una reestructuración salarial interna de la Caja Bancaria Estatal de Salud, permitiría un adecuado nivel salarial, de manera que influya en un óptimo desempeño personal?

1.5 OBJETIVOS DEL TRABAJO

Los objetivos del presente trabajo son:

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar la Reestructuración Salarial Interna de la Caja Bancaria Estatal de Salud, que este acorde a sus necesidades y le permita una retribución salarial equitativo a todos los funcionarios.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir conceptos relacionados con la estructura salarial.
- Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional con respecto a la remuneración
- Proporcionar criterios para determinar los niveles de una remuneración salarial interna de calidad, enfocada a las diferentes áreas: Ejecutiva, profesional, técnica, auxiliar y servicios.
- Determinar una curva salarial interna.



1.6 ALCANCES

Este trabajo tiene como meta la reestructuración de curva salarial interna en la institución (C.B.E.S).

1.6.1 ALCANCE TEMPORAL

El límite temporal del presente trabajo abarcará desde la gestión 2012 hasta la gestión 2013.

1.6.2 ALCANCE TEMÁTICO

El área de estudio es el personal de planta de la Caja Bancaria Estatal de Salud. La cual será orientado bajo los temas de Recursos Humanos y Gestión Pública. Determinando la mejor manera de remuneración al personal de planta y así mantener una ventaja competitiva.

1.6.3 ALCANCE GEOGRÁFICO

El trabajo se efectúa en la ciudad de La Paz, lugar donde se encuentra la institución de la Caja Bancaria Estatal de Salud, ubicada en la zona de Miraflores, calle Panamá N°1162.



CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El método es un instrumento necesario en la ciencia ya que sin él sería difícil demostrar la validez objetiva de lo que se afirma, no debe olvidarse seguir con rigor el trabajo científico en el método, conduce a resultados confiables, válidos y precisos.

El método en su aplicación práctica tiene una real importancia, porque nos ayuda a identificar de manera concreta los problemas de la realidad en la C.B.E.S., así como a analizar los mismos².

2.1 MÉTODO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se utilizará en el presente trabajo será el **Método Deductivo**, ya que su razonamiento parte de hechos generales conocidos a hechos particulares desconocidos.

La palabra deductivo proviene del latín “DEDUCTIO” que significa sacar consecuencias. Dicho de otra manera consiste en determinar si un elemento dado pertenece o no a un conjunto previamente definido”.³

Según la anterior definición, partimos de teorías generales como ser la estructura salarial (Escala Salarial), Organigrama, Manual de Funciones y Planilla Salarial del personal de planta para conocer la información contenida indispensable para la propuesta de solución.

²Arandina Saravia, Lexin, Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje, cuarta Edición.

³ SORIANO López, Mónica. Guía Práctica de Metodología de la Investigación para Proyectos de grado 1ra edición.



2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

2.2.1 INVESTIGACION DESCRIPTIVA

La investigación descriptiva busca “describir situaciones, especificar propiedades importantes de personas grupos o cualquier fenómeno de estudio, no busca el origen o causa de la situación, se centra en medir con la mayor precisión posible el efecto que se manifiesta del objeto de investigación”.⁴

2.2.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Esta clase de investigación busca recabar información a través de la observación y análisis de las unidades investigadas; es decir, ejecutar la investigación en el lugar de los hechos. La principal característica de los instrumentos que se utilizan para la recopilación de la información es que son de tipo primario: la observación y la encuesta.

Esta técnica permite averiguar en forma detallada la insatisfacción del personal en cuanto a la remuneración que perciben y la inconformidad de la Clasificación y Valoración de Puesto.

Unidad o sujeto de la investigación:

- La unidad o sujeto de investigación es el personal humano de la C.B.E.S.

2.2.3 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

La investigación documental “permite obtener conocimiento a partir de datos que ya han sido recolectados o analizados en otras investigaciones y que se extraen de distintas fuentes de consulta.

⁴ Mejía Ibáñez, Raúl L. Metodología de la investigación. 2002, Pág. 51



“Es un procedimiento científico y sistemático de indagación, recolección, organización y análisis de datos e información a partir de su ubicación en documentos”⁵

Esta técnica permite investigar conceptos teóricos, datos históricos e información acerca de la institución (C.B.E.S.) a través de distintas fuentes de información como ser: libros, documentos, manuales, reglamentos y las planillas salariales, etc.; relacionados al tema de investigación, que contribuyan con la elaboración de la reestructuración salarial interna del personal.

2.3 FUENTES DE INFORMACIÓN DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información se dividen en dos: Primaria y secundaria. Estas serán definidas a continuación.

2.3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Las fuentes de información primaria son aquellas que genera el investigador para encontrar soluciones a ciertos problemas, pudiendo ser controladas y adaptadas del modo más adecuado y preciso para la toma de decisiones. Son más precisas, actuales, suficientes, disponibles y relevantes.

Las fuentes de información primaria para este trabajo son: encuestas y observación. Estas mismas están dirigidas a los sujetos de estudio establecidos en la muestra, para efectuar un diagnóstico que permitirá distinguir aspectos relacionados con el problema identificado.

⁵Mejía Ibáñez Raúl, Metodología de la Investigación, La Paz – Bolivia 2º Edición, 2201, Pag.52.



2.3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

Las fuentes de información secundaria consisten en compilaciones, memorias, resúmenes y listados de referencias publicadas en el área de conocimiento en particular.

Para este trabajo se ha obtenido información de la revisión de la bibliografía relacionada con la estructura de salario, Administración de Sueldos y Salarios de Agustín Reyes Ponce, Gestión de Talento Humano de Idalberto Chiavenato, Salarios; Estrategias y Sistema salarial o de Compensación de Arrieta Morales y documentos relacionados con trabajado de investigación.

2.4 TECNICAS DE INVESTIGACIÓN

Los documentos que se utilizarán en el presente trabajo son la encuesta y la observación.

2.4.1 ENCUESTA

La técnica de la encuesta es denominada “demoscopia” y consiste en la captación de hechos, opiniones, juicios, motivaciones, etc., a través de las respuestas obtenidas al realizar la encuesta.

En otras palabras la encuesta es un medio de recopilar datos originales a través de las respuestas de cada trabajador de la C.B.E.S.

Las encuestas se realizan mediante cuestionarios destinados a recabar respuestas escritas u orales para obtener una información de primera fuente.



2.4.2 OBSERVACIÓN

Es una técnica de la investigación que busca recabar información a través de la acción de observar y mirar detenidamente sobre los hechos, cosas, sistemas, personas, organizaciones, etc. Haciendo un examen crítico del mismo.⁶

Se realiza la observación de campo: ya que es aquella que se ejecuta en el lugar mismo de hecho y está destinada a la obtención de datos e información de los funcionarios de la institución.

2.5 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN

De acuerdo al análisis documental de la investigación, la determinación de la muestra se basa en los datos de personal de la C.B.E.S., como ser la planilla salarial, escala salarial y el organigrama.

2.5.1 UNIVERSO

El universo de estudio será (C.B.E.S.) en la Ciudad de La Paz. Para la realización del presente trabajo, se toma en cuenta al conjunto de la población a ser estudiada, es decir el personal de planta (planilla salarial), de la C.B.E.S. Dicha decisión se tomó por la necesidad e importancia de conocer la opinión de todas las unidades pertinentes.

La población está compuesta por las áreas: Área Administrativa y Área de Salud.

⁶Arandia Saravia, Lexin " Métodos y Metodologías de Investigación" Pag.169



Tabla N° 1	
UNIVERSO	
AREA	N° DE EMPLEADOS
Área Administrativa	8
Área de Salud	55
TOTAL	63

Fuente: Elaboración propia con base a Planilla Salarial de la C.B.E.S.

2.5.2 DETERMINACIÓN DE LA UNIDAD DE ESTUDIO O POBLACIÓN META.

La unidad de estudio incluye todas las personas que trabajan en las áreas de Administración, Hospitalización (Personal Médico), Personal Paramédico (Hospitalización), Personal de Apoyo (Hospitalización), Consulta Externa (Personal Paramédico), Personal Paramédico (Externa) y Personal de Apoyo (Externa).

Tabla N° 2	
UNIVERSO	
AREA	N° DE EMPLEADOS
Administración	8
Hospitalización (personal médico)	6
Personal paramédico (hospitalización)	20
Personal de apoyo (hospitalización)	13
Consulta externa (personal paramédico)	7
Personal paramédico (externa)	6
Personal de apoyo (externa)	3
TOTAL	63

Fuente: Elaboración propia con base a Planilla Salarial de la C.B.E.S.

2.5.3 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

La población de estudio consta de 63 trabajadores pertenecientes al área anteriormente mencionada, los cuales serán encuestados.

Siendo:



N= Universo

n= muestra

Tabla N°3	
DETERMINACION DE LA MUESTRA	
N=	63
n=	N

2.6 PLAN DE TRABAJO

La estructura del plan de trabajo se describe en el siguiente:
Cronogramaver (Anexo 2).

CAPITULO III



MARCO TEÓRICO

3 MARCO CONCEPTUAL

El Marco conceptual tiene el objetivo de identificar y conocer los conceptos y términos técnicos que se utilizan en el presente trabajo, facilitando así una mejor comprensión de significados, en este caso de: Gestión del Talento Humano, Administración de Recursos Humanos, Administración de Salarios, Estructura Salario y la Reestructuración de Salario.

3.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adopta las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra finalidad de variables importantes.

Las personas, como socias de la organización, en los tiempos actuales están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios, cada uno de los cuales contribuye con algún recurso. Los proveedores contribuyen con materia prima, insumos básicos, servicios y tecnología; los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e inversiones que contribuyen el aporte financiero para adquirir recurso; **los empleados contribuyen con conocimiento, capacidades, habilidades para la toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización**; los clientes y consumidores contribuyen adquiriendo los bienes y servicios Colocados en el mercado; los socios de la organización con contribuyen con algo esperando



obtener un retorno por su inversión. Las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar sus fronteras.⁷

3.2 RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN

Para entender mejor de recursos humanos en las organizaciones actuales, resulta útil comprender la manera en que cambian las empresas, y las tendencias que hacen que sucedan tales cambios.

La globalización de la competencia y la desregulación son dos tendencias que influyen en su afán por ser más competitivo. Otras tendencias que afectan a las organizaciones actuales influyen en la diversidad y los cambios hacia otras organizaciones y fuerzas de trabajo.⁸

Los recursos humanos son personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico y actividad. Es el único recurso vivo y dinámico el que decide el manejo de los demás recursos materiales, tecnológicos y financieros

3.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Con la búsqueda de reducir costos, puede arriesgarse la parte salarial, sin tomar en cuenta que es uno de los factores que afecta la actitud de los colaboradores. Tal situación puede repercutir negativamente en las organizaciones. Considerando la importancia que representan los empleados, por ser el único recurso que decide cómo manejar los otros recursos físicos o materiales, para contribuir al crecimiento y desarrollo de las organizaciones, la administración de recursos humanos enfoca sus esfuerzos

⁷ Idalberto Chiavenato , Gestión del Talento Humano, Pág. 6

⁸Gary Dessler, Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latino Americano, Pág. 5



a administrarlos y aportar beneficios tanto para las empresas como para las personas. “La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.”

Para lograr cubrir las demandas de las personas y empresas, la administración de recursos humanos se apoya en seis procesos básicos: **admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y monitoreo de personas.** “Todos estos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal. Si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requiere un proceso de desarrollo de personas más intenso para compensar las fallas, si el proceso de recompensa de personas no es completo exige un proceso de mantenimiento de personas más intenso. Además, estos procesos se diseñan según las exigencias de las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí”

3.4 PROCESOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La administración de Recursos humanos está relacionada con las funciones de administrar el trabajo de las personas, estas funciones se dividen en los siguientes procesos;

- Admisión de personas



Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Puedan denominarse procesos de dotación o suministro de recursos humanos. Incluyen reclutamiento y selección de recursos humanos.

- Aplicación de personas

Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizan en la empresa y orientar su desempeño. Abarca desde el diseño de puestos, análisis y descripción de puestos, orientación de personas y evaluación del desempeño.

- Compensación de las personas

Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios y servicios sociales.

- Desarrollo de las personas

Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

- Retención de personas

Procesos especiales para retener a funcionarios dentro la institución. Incluye la capacitación y desarrollo, programas de cambio.

3.5 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Los salarios cobran importancia en las organizaciones por ser un rubro significativo en los costos, además es uno de los factores que afectan la actitud del recurso humano. Ambas situaciones pueden convertirse de debilidades a fortalezas, al recurrir a una adecuada administración de salarios. Los beneficios que se pueden derivar son: ubicar a la empresa en



una posición competitiva y mejorar las relaciones de la organización con los empleados y entre los empleados.

Administración de salarios se define como “El conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

Como la organización es un conjunto integrado de cargos de diferentes niveles jerárquicos en diferentes sectores de actividades, la administración salarial es un tema que implica la organización en conjunto y repercute en todos sus niveles y sectores.

La Administración de sueldos y salarios, es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración total que percibe el funcionario sea de acuerdo a la importancia y responsabilidad del puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa⁹

3.5.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

Una vez que las empresas, llevan a cabo el propósito de diseñar escalas salariales con características de equidad y competitividad, se logran los objetivos siguientes:

- Recompensar adecuadamente a los empleados de acuerdo a las funciones que desempeñan
- Atraer y retener a los mejores candidatos para ocupar los puestos
- Lograr objetividad en la escala salarial decidida por la organización
- Conservar la competitividad salarial en el mercado laboral y dentro de la institución.

⁹REYES Ponce Agustín. Administración de Personal, 2da Parte Sueldo y Salarios, Pag.29.



- Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y las relaciones con los empleados.

3.6 COMPENSACIONES

A inicios del siglo XX, al predominar el Sistema Industrial, se elimina toda forma de compensación en forma de techo y comida; características propias del sistema feudal y doméstico, así mismo, el hombre pasa a ser dueño del único capital, llamado fuerza de trabajo, capacidad que podía vender a los dueños de las nuevas industrias a cambio de compensaciones en forma de dinero; intercambio conocido ahora como salario.

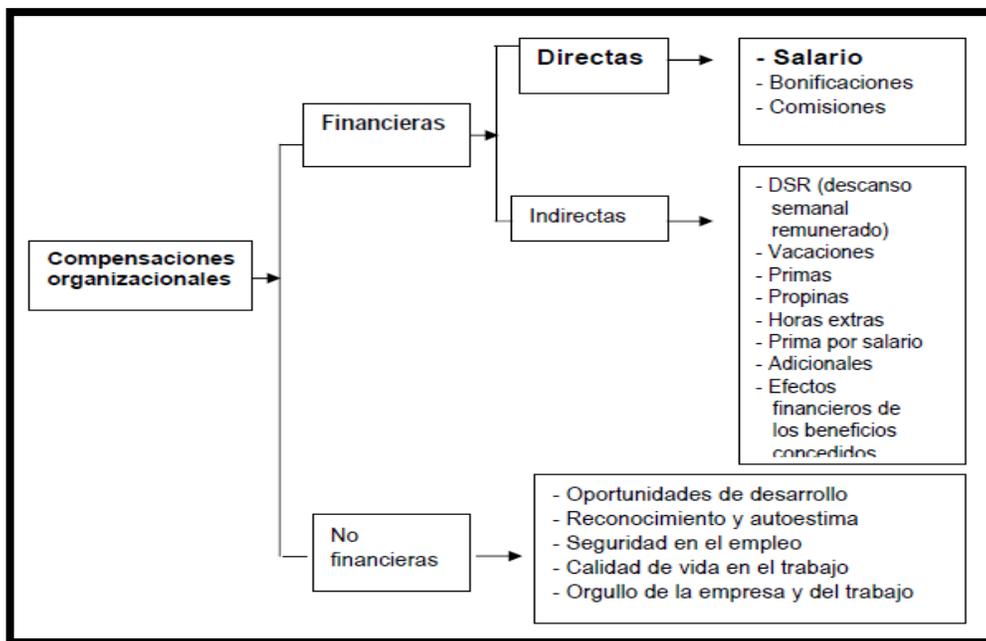
Las compensaciones han jugado un papel importante a lo largo de la historia, teniendo como objetivo dar algo a cambio de recibir otra, bajo principios de igualdad y justicia. La administración de recursos humanos las reconoce como, “Los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales”

3.6.1 TIPOS DE COMPENSACIONES

En la actualidad y más aún en las zonas urbanas, las compensaciones se siguen recibiendo en forma de salario, sin embargo debido a las constantes luchas por mejorar la situación laboral, así como investigaciones para mejorar e incrementar la producción en óptimas condiciones, se han adherido otros elementos de tipo financiero y no financiero.

La siguiente figura muestra la clasificación de compensaciones indicando los elementos contenidos en cada uno.

CUADRO NRO.: 3-1: TIPOS DE COMPENSACIONES Y ELEMENTOS QUE INCLUYE CADA CLASIFICACIÓN



Fuente: Elaboración con base del libro Gestión del Talento Humano de IDALBERTO CHIAVENATO. Pág.231

a) LA COMPENSACIÓN FINANCIERA DIRECTA

La compensación Financiera directa es el pago que cada empleado recibe, como salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante, es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado tiempo. El salario puede ser directo e indirecto. El directo se percibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado”.

“La compensación financiera indirecta, es el salario indirecto, derivado de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización”

“La suma del salario directo e indirecto constituyen la remuneración”



b) LA COMPENSACIÓN NO FINANCIERA

Las compensaciones no financieras, son consideradas parte del paquete de las compensaciones por ser elementos que también afectan la satisfacción de las personas. Dentro de ellas se puede mencionar: la estabilidad laboral, seguridad en el trabajo, reconocimiento y prestigio.

Los elementos a incluir en las compensaciones, variará de una empresa a otra, dependiendo los objetivos que se persigan. Lo importante es que los salarios guarden relación equitativa entre ellos.

El sueldo o salario es el punto fundamental para el personal de la organización y para el cumplimiento sucesivo de los objetivos del mismo.

3.7 SALARIO

Varios conceptos de salarios:

Remuneración o salario es lo que percibe el empleado u obrero, en pago de su trabajo. No podrá convenirse salario inferior al mínimo, cuya fijación, según los ramos del trabajo y las zonas del país, se hará por el Ministerio del Trabajo. El salario es proporcional al trabajo, no pudiendo hacerse diferencias por sexos o nacionalidad.¹⁰

El salario es una contraprestación por el trabajo de una persona en la organización. A cambio del dinero, elemento simbólico intercambiable, la persona empeña parte de sí misma, de su esfuerzo y de su vida, comprometiéndose en una actividad cotidiana y con un estándar de desempeño en la organización¹¹.

¹⁰Decreto Supremo de 24 de mayo de 1939, por el que se dicta la Ley General del Trabajo, elevado a ley el 8 de diciembre de 1942., Art. 52

¹¹Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Pág. 233



En un sentido lato, aplicable tanto **sueldo y salario**, puede definirse: “Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo”.¹²

Se denomina **salario** a la retribución que, por lo común, se fija en función de horas o días, percibida por obreros (trabajadores manuales); se llama sueldo a la que se abona a los empleados, correspondiente a un período mensual. La distinción entre ambas denominaciones obedece a razones de orden histórico.¹³

Los Recursos Humanos (personas) trabajan buscando un beneficio económico (sueldo o salario) y también desarrollarse como profesional. Según las teorías, el salario permite alcanzar objetivos esperados por el individuo.

Existen tres clases de salario: Por unidad de tiempo, por resultado y salario-tarea.¹⁴

1. El salario por unidad de tiempo es el pago de acuerdo con el tiempo que el trabajador permanece a disposición de la empresa. Se puede dimensionar en una hora, semana, quincena o mes.
2. El salario por resultados se refiere a la cantidad o número de piezas u obras producidas, abarca los sistemas de incentivos y primas de producción.
3. El salario por tarea es una fusión de las dos clases anteriores: el trabajador está sujeto a una jornada de trabajo, y el salario esta denominada por la cantidad de piezas producidas.

¹²Agustín Reyes Ponce, Administración de Personal, Pág.

¹³www.monografias.com

¹⁴Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Pág. 233



3.8 ESTRUCTURA DE SALARIO

La estructura salarial es el conjunto de franjas salariales que relaciona los diferentes cargos de la organización. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas, es necesario establecer dos formas de equilibrio¹⁵:

1. **Equilibrio Interno:** Coherencia interna entre los salarios y los cargos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada.

El equilibrio interno entre salarios y cargos tiene que ser justa para lograr los objetivos de la C.B.E.S.

2. **Equilibrio Externo:** Coherencia externa de los salarios con los mismos cargos de otras organizaciones que actúan en el mercado laboral. El equilibrio externo exige una estructura salarial compatible con el mercado.

El Equilibrio interno se alcanza aplicando la información obtenida a través de la clasificación, valoración de puestos que ayudan a determinar la proporcionalidad entre el puesto y salario. El equilibrio externo se alcanza aplicando la información externa obtenida a través de la investigación salarial¹⁶.

3.9 ESCALA SALARIAL

La técnica de valoración, proporciona únicamente el orden equitativo de los puestos por medio de los puntos asignados, sin embargo no proporciona el salario justo como compensación por desempeñarlo.

¹⁵Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Pág. 238

¹⁶Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Pág. 251



La asignación de remuneraciones justas se logra a través del diseño de una Escala Salarial, definida como “Las relaciones salariales entre los diferentes puestos de trabajo dentro de una sola organización”.

La equidad de la escala salarial se obtiene a través de operaciones que logran definir el ajuste de salarios, formando una distribución de tendencia lineal interna.

El propósito de la tendencia lineal interna, es servir de base para que el grupo valuador tome la decisión respecto a la nueva estructura de salarios, al momento de compararla con factores externos a la institución, tales como: tendencia salarial empresas afines y la inflación de la economía del país.

Para cumplir con el principio de competitividad, se requiere de realizar una investigación de los salarios de empresas afines en tecnología y mano de obra. Los objetivos de la investigación son: conocer la remuneración de puestos similares a los que integran la unidad en estudio, establecer un promedio de los salarios del conjunto de empresas encuestadas y obtener la tendencia salarial externa.

Otra variable considerada en las escalas salariales es la inflación, por ser un factor externo que afecta de manera directa al salario. Esto quiere decir que a medida que el índice de precios aumenta, los salarios pierden el poder adquisitivo. Por esa razón para algunas empresas es importante conocer cuál es el valor actual de los salarios al momento de realizar los ajustes en la remuneración.

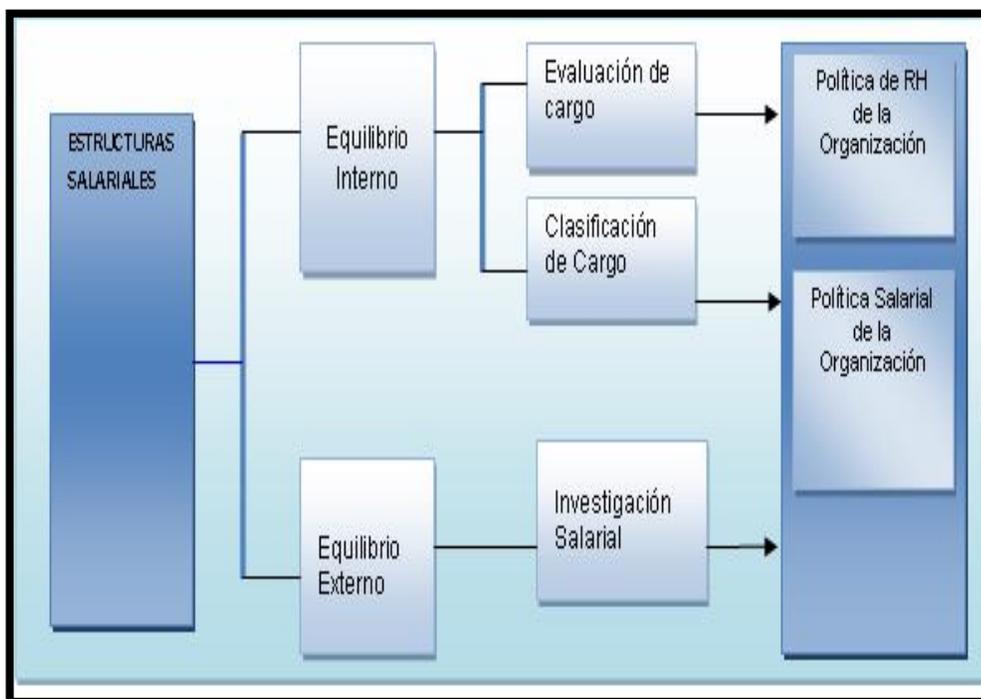
3.10 EVALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CARGO

Para garantizar el equilibrio interno de los salarios, la administración salarial utiliza la evaluación y la clasificación de los cargos, que presentan esquemas tradicionales para los cargos y perfilados en la estructura de salarios de la organización.

La evaluación de cargos es el proceso mediante el cual se aplican criterios de comparación de cargos para conseguir una valoración relativa interna de salarios de los diversos cargos. La clasificación de cargos es el proceso de comparación del valor relativo de cargos para situarlos en una jerarquía de clases utilizada como base para la estructura salarial.

La siguiente figura, muestra gráficamente un resumen de la estructura salarial.

CUADRO NRO.: 3-2: ESTRUCTURAS SALARIALES



Fuente: Elaboración con base del libro Gestión del Talento Humano de IDALBERTO CHIAVENATO. Pág.238

3.11 SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS

Los distintos sistemas de valoración en uso pueden englobarse dentro de uno de los tipos fundamentales siguientes:

- a) Jerarquización
- b) Clasificación



- c) Comparación de factores
- d) Asignación de puntos por factor

Los primeros a) y b) se conocen como sistema no cuantitativo y los siguientes c) y d) como sistemas cuantitativos.

Cuadro de resumen:

JERARQUIZACIÓN	EVALUACIÓN	COMPARACIÓN	PUNTOS
Forma de relacionar los trabajos	Forma de relacionar los trabajos	Forma de relacionar los trabajos	Forma de relacionar los trabajos
Los trabajadores se ordenan de acuerdo con la relativa dificultad o valor para la empresa, definiéndose a veces grados después de ordenar los trabajos.	Los trabajadores se asignan grados determinados que se definen arbitrariamente antes de la valoración	Los trabajadores se relacionan por comparación de factores. Los valores puntos se estiman después de análisis de trabajos clave, estableciéndose la puntuación por comparación	Los trabajadores se relacionan por análisis de factores. Se seleccionan un cierto número de factores para su aplicación a un número limitado de tipos de trabajo. Se predeterminan valores (puntos) previamente y el grado de cada factor se expresa mediante una definición.

3.12 CONDICIONES QUE JUSTIFICAN LA ELECCIÓN DE UN DETERMINADO SISTEMA

1. **Los Sistemas de Jerarquización y Clasificación:** Encuentran su campo de aplicación principal en empresas pequeñas, que no tienen



un número grande de trabajadores ni una organización compleja. En ellas es más fácil de encontrar personas que conozcan bien todos los trabajos y de este modo, al poderse conjugar las opiniones de un mayor número de individuos, es también factible lograr un mayor grado de exactitud que en una empresa grande.¹⁷

La ventaja principal: Es que son poco costosos, fáciles de comprender y aplicar

2. Los sistemas de comparación por factores

Es el perfeccionamiento del método de jerarquización. El método de comparación por factores es una técnica analítica que permite evaluar y comparar los cargos mediante factores de evaluación de cargos. Los factores de evaluación de cargos se pueden denominar factores de especificación.

1. Las ventajas

Es cuantificable, sistemático, relativamente preciso y la secuencia para calibrar los cargos por jerarquización o clasificación es lógica.

2. Las desventajas

Es compleja y poca utilización de factores para la comparación de factores.

3.13 SISTEMA DE ASIGNACIÓN DE PUNTOS POR FACTOR

Conocido también como Sistema de puntos. Se selecciona un número adecuado de factores, comunes a todos los trabajos, dándole a cada uno de aquellos un peso total que refleje su importancia relativa.

¹⁷ Lucas Ortueta, Valoración de Tareas y Estructuras de Salario, Editorial Limusa, México 1974, pag.44



El valor total de cada factor se descompone en grados, y cada grado se define asignándole un cierto número de puntos.

Los trabajos se consideran factor por factor, tomándose como medida las definiciones de los grados y los puntos asignados. La suma de los puntos atribuidos para todos los factores representa la puntuación total del trabajo.

El método Utiliza las siguientes etapas:

1. **Elaboración de la descripción y el análisis de cargo que se van evaluar.** En el primer paso y la base fundamental para la evaluación de cargos.
2. **Elección de los factores de evaluación.** Los factores de evaluación de cargos sirven de criterios de comparación y evaluación de cargos. Lo importante es identificar pocos factores que permitan la comparación y evaluación de todos los cargos. En consecuencia, los factores elegidos deberán tener dos características: Universalidad (estar presente en todos los cargos por evaluar) y la variabilidad (presentar diversos valores en cada cargo).
3. **Definición de los factores de evaluación.** Cada factor de evaluación debe tener un significado preciso para servir como instrumento exacto de medida de los cargos.
4. **La gradación de los factores de evaluación.** Cada factor de evaluación se debe desdoblar en grados de variación. En general, se utilizan cuatro, cinco o seis grados para representar los posibles valores de cada factor. La construcción del instrumento de medida es fundamental para el éxito de la evaluación de cargo.
5. **Ponderación de factores de evaluación.** Ponderar significa atribuir la importancia relativa de cada uno de los factores es el proceso de evaluación. La ponderación consiste en asignar a cada factor su peso relativo en la comparación entre los cargos. En general, la



ponderación se establece mediante porcentajes del valor global. Así, en conjunto, la suma de la participación de los factores de evaluación debe ser igual a 100.

6. **Asignación de puntos a los grados de los factores de evaluación.**

Con la ponderación de factores de evaluación se establece la base para armar la escala de puntos de cada factor. El grado A generalmente es igual al valor de la ponderación. Los grados siguientes (B, C, D, etc.) se definen con base en una progresión arbitraria que puede ser aritmética, geométrica o mixta.¹⁸

La C.B.E.S. para la reestructuración salarial interna adopta el sistema cuantitativo “la Asignación de puntos por factor” *porque es la que conduce a mejores resultados y más segura.*

3.13.1 FACTORES DE EVALUACIÓN

1. **Requisitos intelectuales:** son las exigencias que solicita el puesto en relación a la formación del candidato para desempeñar las funciones de manera eficiente.

- Habilidades intelectuales
- Instrucción necesaria
- Experiencia
- Iniciativa
- Aptitudes

2. **Requisitos físicos:** Abarcan la cantidad y continuidad de energía, esfuerzo físico y mental, así como la constitución física, que necesita una persona para desempeñar un cargo adecuadamente.

- Esfuerzo físico
- Concentración visual o intelectual

¹⁸Idealberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, pág. 247,248



- Destrezas o habilidades físicas
 - Constitución física
3. **Responsabilidades:** Se refiere a las responsabilidades de una persona además de las funciones propias por tener a cargo la supervisión directa o indirecta del trabajo de uno o varios subordinados con respecto al material, herramientas, equipo, patrimonio de la empresa, dinero, documentos, información confidencial y otros que de alguna manera signifiquen pérdidas para la institución al momento de ser administrados inadecuadamente.
- Supervisión de personas
 - Material e equipo o herramientas
 - Dinero , título o documentos
 - Contactos internos y externos
3. **Condiciones de trabajo:** Tienen que ver el ambiente físico del lugar donde se desarrollan las funciones del cargo y los alrededores para evitar riesgos y situaciones desagradables. La finalidad es brindar al ocupante comodidad para poder mantener la productividad
- Ambiente físico de trabajo
 - Riesgo de accidentes



3.14 ASPECTOS LEGALES DE LA REMUNERACION

3.14.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

Según la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia en la sección III hace referencia específicamente al “Derecho al Trabajo y al Empleo” cuyos artículos hacen mención de los derechos de los trabajadores.

Artículo 46. I. Toda persona tiene derecho:

- a) Al trabajo digno, con seguridad industrial, higiene y salud ocupacional, sin discriminación, y con remuneración o salario justo, equitativo y satisfactorio, que se le asegure para sí y su familia una existencia digna.
- b) A una fuente laboral estable, en condiciones equitativas y satisfactorias.

3.14.2 LEY GENERAL DE TRABAJO

Artículo 52.- remuneración o salario es lo que percibe el empleado u obrero en pago de su trabajo. No podrá convertirse salario inferior al mínimo, cuya fijación, según los ramos de trabajo y las zonas del país, se hará por el ministerio del trabajo. El salario es proporcional al trabajo, no pudiendo hacerse diferencias por sexo o nacionalidad.



3.14.3 DECRETO SUPREMO 28699 DEL 1RO DE MAYO DE 2006- DISPOSICIÓN REGLAMENTARIA

Artículo 2.- De conformidad al Artículo Primero de la Ley General del Trabajo, que determina de modo general los derechos y obligaciones del trabajo asalariado, constituyen características esenciales de la relación laboral: c) la percepción de remuneración o salario, en cualquiera de sus formas o manifestaciones.

3.14.4 DECRETO SUPREMO N° 1213, 1 DE MARZO DE 2012 – SALARIAL 2012.

Artículo 1°.- (Objeto) El presente Decreto Supremo tiene por objeto:

1. Establecer el Incremento Salarial para la gestión 2012, para los Profesionales y Trabajadores en Salud; Personal Docente y Administrativo del Magisterio Fiscal; miembros de las Fuerzas Armadas y Policía Boliviana.
2. Establecer la base de negociación del Incremento Salarial en el sector privado.
3. Establecer el nuevo Salario Mínimo Nacional, para la gestión 2012

Artículo 2°.- (Incremento salarial para profesionales y trabajadores en los sectores de Salud, personal docente y administrativo del Magisterio Fiscal, miembros de las Fuerzas Armadas, Policía Boliviana)

- I. Se establece el Incremento Salarial del ocho por ciento (8%) para Profesionales y Trabajadores del Sector Salud, Personal Docente y Administrativo del Magisterio Fiscal, y para los miembros de las Fuerzas Armadas y Policía Boliviana.



Artículo 8°.- (Salario mínimo nacional) El monto determinado para el Salario Mínimo Nacional en los sectores público y privado, se fija en Bs. 1.000.- (UN mil 00/100 BOLIVIANOS), que corresponde a un incremento del veintidós punto sesenta y cuatro por ciento (22,64%) con relación al establecido para la gestión 2011, siendo su aplicación obligatoria y sujeta a las acciones de control y supervisión que realice el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social.

3.14.5 LEY DE ADMINSTRACION Y CONTROL GUBERNAMENTAL (LEY SAFCO 1178)

3.14.5.1 EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Artículo 9 de la ley N° 1178

El sistema de administración de personal, en procura de la eficiencia en la función pública, determinara los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantara regímenes de valuación y retribución del trabajo, desarrollara las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos.

Artículo 27 de la Ley N° 1178

Cada entidad del Sector Público elaborará en el marco de las normas básicas dictadas por los órganos rectores, los reglamentos específicos para el funcionamiento de los sistemas de Administración y Control Interno regulados por la presente Ley y los sistemas de Planificación e Inversión Pública. Corresponde a la máxima autoridad de la entidad la responsabilidad de su Implantación.



3.14.6 REGLAMENTO ESPECÍFICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DE LA CAJA BANCARIA ESTATAL DE SALUD

Artículo 1 (Finalidad del Reglamento Específico)

El Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, regula y operativiza el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal en la Caja Bancaria Estatal de Salud, en el marco de lo dispuesto por la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental y el Decreto Supremo N° 26115 que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

Artículo 7 (Componentes del Sistema de Administración de Personal)

El sistema de administración de personal (SAP), se estructura en base a los siguientes subsistemas:

- Subsistema de Dotación de Personal
- Subsistema de Evaluación del Desempeño
- Subsistema de Movilidad de Personal
- Subsistema de Capacitación Productiva
- Subsistema de Registro

Artículo 8(Procesos del Subsistema de Dotación)

Los procesos que conforman el Subsistema de Dotación: Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos, Cuantificación de la Demanda de Personal, Análisis de la oferta interna de personal, Formulación del Plan de Personal, Programación Operativa Anual Individual, Reclutamiento y Selección de Personal, Inducción o Integración y Evaluación de Confirmación.

Artículo 9 (proceso de clasificación, valoración y remuneración de puestos)



OPERACIÓN: CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Los puestos de trabajo de la Caja Bancaria Estatal de Salud se clasifican en las siguientes categorías y niveles.

CATEGORIA	NIVEL	PUESTO
Superior	1°	Director General Ejecutivo
Ejecutivo	2°	Director Administrativo Financiero
		Director Médico
	3°	Funcionarios de Libre Nombramiento
	4°	Jefe de Unidad
Operativo	5°	Profesional
	6°	Técnico Administrativo
	7°	Auxiliar
	8°	Servicios

OPERACIÓN: VALORACIÓN DE PUESTOS

- Insumos:** Contar con información sobre:
 - ❖ Las programas operativas anuales individuales (POAIs).
 - ❖ Manual de organización y funciones.
 - ❖ Información del sistema de presupuesto relativa a la planilla presupuestaria relativa a remuneraciones.
- Procedimientos:** Tareas
 1. Identificación de los criterios (Factores y grados de valoración de Puestos), que la CBES utilizara para determinar la importancia y remuneración de cada puesto.
 2. Elaboración de un Formulario de valoración de Puestos, en base a los criterios previamente definidos.



3. Aprobación del Formulario de Valoración de Puestos.
4. Llenado de formulario de Valoración de Puestos, para cada Puesto de la CBES, analizando su perspectiva Programación Operativa Anual (POAi).
5. Recolección y tabulación de los formularios de Valoración de Puestos.
6. Elaboración de informe con los resultados de la Valoración de Puestos y determinación de la remuneración (salario) de cada Puesto de la CBES, en base a la escala salarial.
7. Informe de valoración de puestos elevado a conocimiento del Director General Ejecutivo.
8. Elaboración de la Planilla Salarial.
9. Aprobación de la Planilla Salarial.

PRODUCTO: Remuneración de cada puesto reflejada en la Planilla Salarial de la CBES.

CAPITULO IV

DIAGNÓSTICO



4 INTRODUCCIÓN

El presente diagnóstico organizacional fue elaborado en la Caja Bancaria Estatal de Salud, de la ciudad de La Paz, y está basado sobre análisis, revisión de la información y datos proporcionados por la institución.

De acuerdo a las normas básicas del sistema de administración de personal de la Ley SAFCO, la C.B.E.S. determina, en su reglamento del SAP, la estructura salarial de la institución, de acuerdo al subsistema de dotación de personal, esto mediante el proceso de clasificación, valoración y remuneración de puestos.

El presente diagnóstico muestra la situación actual de la estructura salarial interna de la institución. Por tal motivo y con el propósito de identificar la situación actual, se realizó un estudio sobre el salario del personal de planta de la C.B.E.S.

El diagnóstico está organizado en tres secciones: la primera detalla la información obtenida, mediante la tabulación de los datos resultantes de las encuestas realizadas al personal de la institución. La segunda describe las principales observaciones encontradas durante el análisis (encuesta y observación) realizado. La tercera presenta las conclusiones obtenidas de las dos primeras.

4.1 OBJETIVO

Determinar la situación actual de la C.B.E.S. con relación a la estructura salarial interna; mediante el uso de instrumentos administrativos, observación, encuestas y análisis de documentos facilitados por la institución.



4.2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

4.2.1 MÉTODO DE ESTUDIO

El método que se aplicó para el presente trabajo es **Método Deductivo**, ya que su razonamiento parte de hechos generales conocidos a hechos particulares desconocidos.

Según la anterior definición, partimos de teorías generales como ser la estructura salarial (escala salarial), manual de funciones y planilla salarial del personal (que conforma la C.B.E.S). Para conocer la información contenida indispensable para la propuesta de solución.

4.2.2 INVESTIGACION DESCRIPTIVA

La investigación descriptiva busca “describir situaciones, especificar propiedades importantes de personas grupos o cualquier fenómeno de estudio, no busca el origen o causa de la situación, se centra en medir con la mayor precisión posible el efecto que se manifiesta del objeto de investigación”.¹⁹

4.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información que se utilizaron en el presente trabajo de investigación fueron:

4.3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Para la recopilación de información primaria del siguiente trabajo se aplicó la técnica de encuesta y observación, realizada al personal que conforma la C.B.E.S.

¹⁹ Mejía Ibáñez, Raúl L. Metodología de la Investigación. 2002, Pág. 51



4.3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

Para las fuentes de información secundaria se revisó datos bibliográficos como ser: Administración de Sueldos y Salarios de Agustín Reyes Ponce, Gestión de Talento Humano de Idalberto Chiavenato, Salarios; Estrategias y Sistema salarial o de Compensación de Arrieta Morales y disposiciones normativas, manuales, reglamentos internos, escala salarial y planillas salariales, etc. Todos estos datos relacionados al tema de investigación y con la expectativa de que contribuyan con la reestructuración salarial interna de la Institución.

4.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de investigación que se utilizaron en el presente trabajo son:

4.4.1 ENCUESTA

Este instrumento se utilizó para recolección de datos al personal de planta de la institución para recabar información escrita y oral, y para obtener una información de primera fuente.

4.4.2 OBSERVACIÓN

Se utilizó esta técnica al principio y durante la investigación para observar qué problemas presentaba la institución, y se pudo evidenciar que el personal no está satisfecho con la remuneración que percibe. En la fase de realizar las encuestas, a un porcentaje del personal que conforma la institución se realizó observación, ya que los trabajadores estaban con temor a las represalias que pudieran tomarse en contra de ellos, por realizar las encuestas.



4.5 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN

El universo es conocido también como la población de la unidad investigada. El universo o población se refiere al conjunto total de objetos, personas, organizaciones e inclusive datos, que poseen alguna característica común.²⁰

4.5.1 UNIVERSO

El universo de estudio es la Clínica Modelo C.B.E.S., en la Ciudad de La Paz. Para la realización del presente trabajo, se toma en cuenta al conjunto de la población a ser estudiada, todos son personal de planta (planilla salarial), de la C.B.E.S. Dicha decisión se tomó por la necesidad e importancia de conocer la opinión de todas las unidades pertinentes.

La población está compuesta por las áreas: Área Administrativa y Área de Salud.

Tabla N° 1	
UNIVERSO	
AREA	N° DE EMPLEADOS
Área Administrativa	8
Área de Salud	55
TOTAL	63

Fuente: Elaboración propia con base a Planilla Salarial de la C.B.E.S.

4.5.2 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

La población de estudio consta de 63 trabajadores pertenecientes al área anteriormente mencionada los cuales serán encuestados.

Siendo:

$$N = \text{Universo}$$

²⁰Arandia Saravia Lexin, Método y Técnicas de Investigación y Aprendizaje, 4° Edición, La Paz-Bolivia Pág. 129



n= muestra

Tabla N°3	
DETERMINACION DE LA MUESTRA	
N=	63
n=	N

4.6 DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para realizar el diagnostico se realizó encuesta cuyo diseño se puede observar en el (Anexo3).

4.7 TRABAJO DE CAMPO - RESULTADOS DE LA ENCUESTA Y OBSERVACIÓN

De las encuestas realizadas a los funcionarios de la C.B.E.S. Se obtuvo los siguientes resultados.



1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Institución?

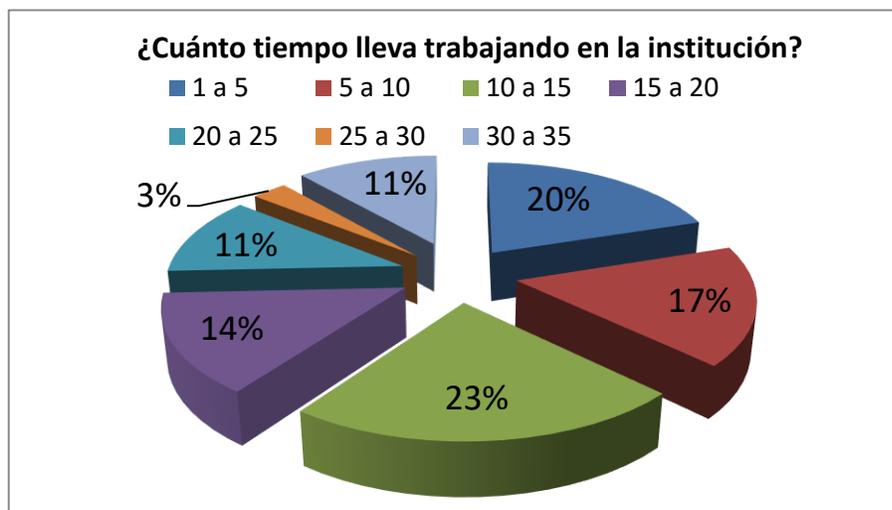
Con la pregunta se establece el tiempo que lleva trabajando el personal de planta en la institución, tanto en el mismo cargo como en otro.

Tabla de Frecuencia 1: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la institución?

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
1 a 5	7	20,00	20%	0,20
5 a 10	6	17,14	17%	0,37
10 a 15	8	22,86	23%	0,60
15 a 20	5	14,29	14%	0,74
20 a 25	4	11,43	11%	0,86
25 a 30	1	2,86	3%	0,89
30 a 35	4	11,43	11%	1,00
Total	35	100,00	100,00%	

Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta

Gráfica de Frecuencia 1



La gráfica muestra que un 23% mencionaron que trabajan de “10 a 15 años”, 20% indicaron que trabajan de “1 a 5 años”, 17% señalaron que trabajan de “5 a 10 años”, 14% nombraron que trabajan de “15 a 20 años”, 11%



menciono que trabajan “30 a 35 años”, 11% señalo que trabajan “20 a 25 años”, 3% menciono que trabajan “25 a 30 años”.

El resultado obtenido muestra que hay personal trabajando varios años en la institución, y que a pesar de que el salario no es competitivo en el mercado laboral permanecieron en su puesto de trabajo.

2. ¿Está de acuerdo con el sueldo o salario que percibe?

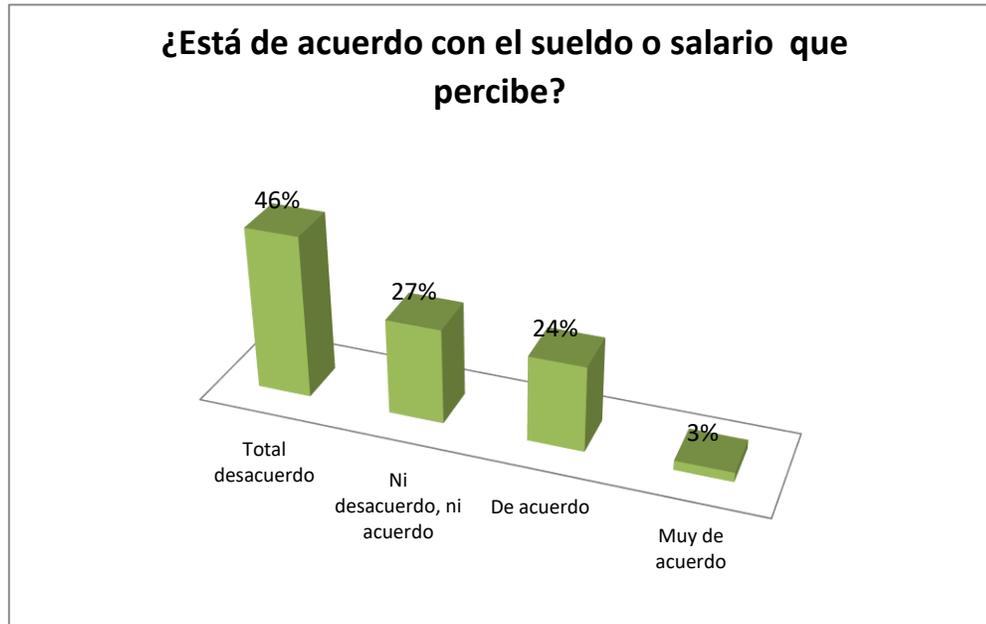
Con la pregunta se establece, si el personal de planta que conforma la institución está satisfecho con la remuneración que percibe, en relación al cargo que ocupa actualmente.

Tabla de Frecuencia 2: ¿Está conforme con el sueldo o salario que percibe?

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Total desacuerdo	17	45,95	46%	0,46
Ni desacuerdo, ni acuerdo	10	27,03	27%	0,73
De acuerdo	9	24,32	24%	0,97
Muy de acuerdo	1	2,70	3%	1,00
Total	37	100	100%	

Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta

GRÁFICA DE FRECUENCIA 2



El 46% mencionaron “total desacuerdo”, 27% “ni desacuerdo, ni acuerdo”, 24% indicó “de acuerdo”, 3% señaló “muy de acuerdo”.

El resultado obtenido sobre la pregunta dos, es que el personal de planta que conforma la C.B.E.S., no se encuentra satisfecho con la remuneración que percibe. Los trabajadores consideran que se debería mejorar la actual escala salarial.

3. ¿La remuneración que percibe actualmente está de acuerdo a la responsabilidad de su cargo?

Con la pregunta se establece si el personal de planta de la institución es remunerado de acuerdo a la responsabilidad que presenta el cargo.

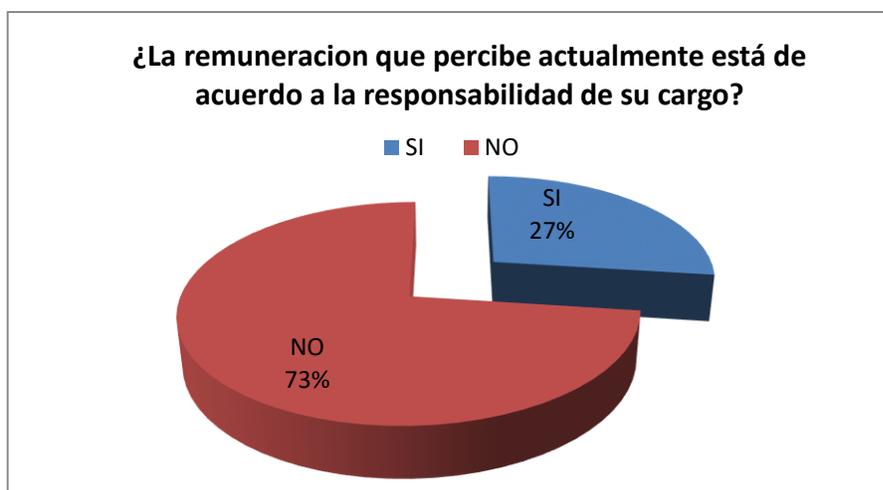
Tabla de Frecuencia 3: ¿El salario que percibe actualmente está de acuerdo a la responsabilidad de su cargo?



Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
SI	10	27,03	27%	0,27
NO	27	72,97	73%	1,00
Total	37	100	100%	

Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta

GRÁFICA DE FRECUENCIA 3



El gráfico muestra que de 100% un 73% mencionaron que “NO” y 27% indicaron que “SÍ”.

El resultado obtenido, es que el personal de planta que conforma la institución no es remunerado de acuerdo a la responsabilidad que representa el puesto de trabajo.

4. ¿La remuneración que percibe se encuentra de acuerdo a su formación académica?

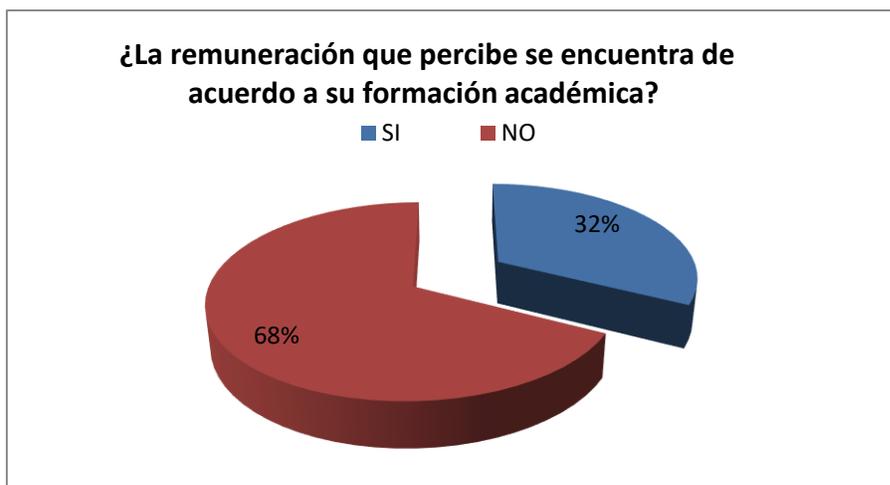
La pregunta establece si el personal es remunerado de acuerdo a su formación académica y experiencia laboral del mismo rubro.

Tabla de Frecuencia 4: ¿La remuneración que percibe se encuentra de acuerdo a su formación académica?

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
SI	12	32,43	32%	0,32
NO	25	67,57	68%	1,00
Total	37	100	100%	

Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta

Gráfica de Frecuencia 4



El gráfico muestra que de 100% el 68% señaló que “NO” y el 32% menciono que “SÍ”.

El resultado obtenido con la pregunta cuatro, es que el personal de planta que conforma C.B.E.S., no es remunerado de acuerdo a la preparación profesional del cargo que se ocupa.

5. ¿Usted cree que una escala salarial bien estructurada en la Institución hará que la armonía con sus compañeros sean mejores?

La pregunta establece si el personal conoce la estructura salarial “escala salarial” de la institución y si está de acuerdo.

Tabla de Frecuencia 7: ¿Usted cree que una escala salarial bien estructurada en la institución hará que las relaciones con sus compañeros sean mejores?

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
SI	28	77,78	78%	0,78
NO	8	22,22	22%	1,00
Total	36	100	100%	

Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta

GRÁFICA DE FRECUENCIA 7



El grafico muestra que de 100% el 78% mencionaron que “Sí”, 22% menciona “NO”.

El resultado de la pregunta, es que los funcionarios creen que sería bueno realizar una reestructuración salarial interna, ya que no se encuentran satisfechos con la actual estructura.



6. ¿Usted cree que todo el personal C.B.E.S. cumple con los requisitos o perfiles del cargo?

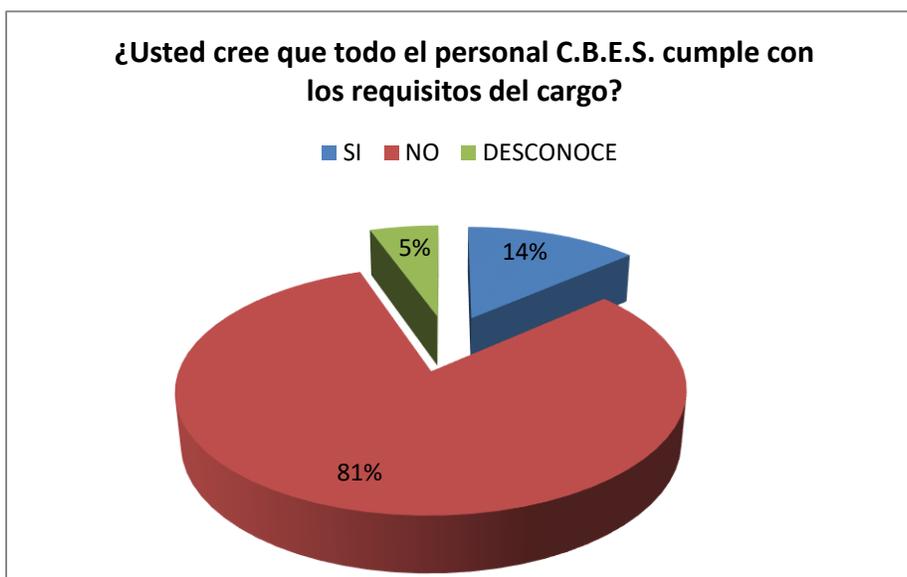
La pregunta establece si el personal que trabaja en la institución tiene el perfil adecuado para ocupar el cargo.

Tabla de Frecuencia 9: ¿Usted cree que todo el personal C.B.E.S. cumple con los requisitos del cargo?

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
SI	5	14,29	14%	0,14
NO	30	81,21	81%	0.95
DESCONOCE	2	5,41	5%	1
Total	37	100	100%	

Fuente: Elaboración propia sustentada por la encuesta

GRÁFICA DE FRECUENCIA 9



El gráfico muestra que de 100% el 81% mencionaron que “NO”, 14% indicaron que “SÍ” y el 5% escribió que desconoce.



El resultado obtenido de la pregunta nueve, que busca saber de si los funcionarios cumplen con los requisitos del cargo, muestra que no cumplen con el perfil de puesto de trabajo.

7. Responda solo si corresponde ¿Cuál fue su primer trabajo en la institución?

La pregunta establece si el personal tuvo carrera administrativa en la institución.

Tabla de Frecuencia 10: ¿Cuál fue su primer trabajo en la institución?

ANTERIOR		ACTUAL
Médico de Guardia	a	Ginecología
Reemplazo en Secretaria	a	Telefonista
Médico General	a	Dirección de Salud
Enc. De Archivo Medico	a	Enc. De Almacén
Secretaria de DAF	a	Enc. De Citas Medicas
Ayudante de Cocina	a	Enc. De Mantenimiento
Técnico de Laboratorio	a	Bioquímico
Enc. De Archivo Medico	a	Enc. De Afiliaciones – Cotiz.
Aux. Contable	a	Enc. De Recursos Humanos
Mensajero	a	Vigencia de Derechos
Enf. De planta	a	Jefa de Enfermería

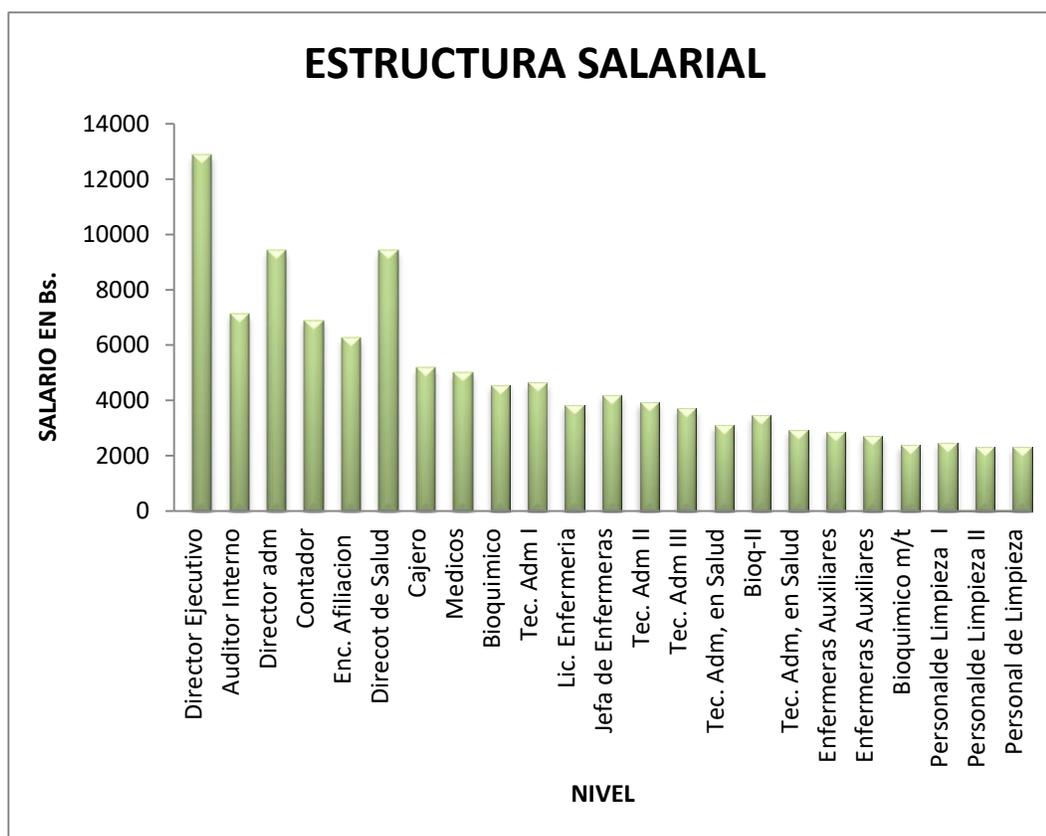
El resultado obtenido de la pregunta diez, muestra que hubo personal que pudo optar cargos con mayor jerarquía, ya sea por antigüedad o preparación profesional y también se muestra que personal eventual logró acceder a ocupar cargos como personal de planta (ITEM). Así también personal de mayor jerarquía o nivel de preparación optaron cargos de menor grado en el transcurso del tiempo.

4.8 ANÁLISIS DE LA CURVA SALARIAL

Para poder establecer la curva salarial se tomó la actual escala salarial de la C.B.E.S. (Anexo4)

La tendencia de la actual curva salarial en la institución se presenta a continuación.

CUADRO NRO.: 4-1: ESTRUCTURA SALARIAL



Fuente: Elaboración Propia conbase a Datos Obtenidos del ANEXO III

En la gráfica se observa que la tendencia es irregular casi en toda estructura de la institución.

Por otro lado, se observa que existen desniveles entre algunos puestos, ya que puestos con mayor grado de responsabilidad y jerarquía se



encuentra por debajo de otros más operativos, muestra niveles mal jerarquizados aun contando con el Reglamento Específico del Sistema Administración de personal de la institución.

4.9 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico es una técnica a través de la cual se puede analizar la situación actual del objeto de estudio, en este caso la C.B.E.S. Con el presente documento se determinó el estado de la estructura salarial interna.

Una vez concluido el análisis de resultados de los datos recopilados de las encuestas y observación que se aplicó al personal de planta en la institución, se llega a la conclusión y a la detección de los siguientes problemas encontrados:

- La prestación de servicios de salud en la institución no tiene una orientación de calidad de servicio y bienestar del trabajador, teniendo como consecuencia la insatisfacción del personal y los clientes (asegurados).
- Por la falta de compromiso de parte del Ejecutivo, la institución cuenta con una escala salarial obsoleta y no se encuentra de acuerdo al nivel jerárquico, en el cual existen desniveles en los cargos.
- No se ha realizado una clasificación de puestos de manera adecuada, ni de acuerdo al reglamento específico del Sistema de Administración de Personal de la C.B.E.S.

De acuerdo al análisis preliminar realizado en la Caja Bancaria Estatal de Salud, se establece que la clasificación de puestos no es adecuada, debido que para la institución no es una prioridad



actualizarla de acuerdo a las características especiales que presentan los cargos dentro de la institución.

- No se realizó el proceso de valoración de puestos, que establece el Sistema de Administración de Personal, en la Caja Bancaria Estatal de Salud.

La institución no llevó adelante un proceso de valoración de puestos que permita establecer la importancia y responsabilidad de cada puesto de trabajo, la consecuencia es que existe personal que no cumple con los requisitos del puesto de trabajo que actualmente ocupa. Porque son trabajadores que accedieron a cargos por antigüedad más que por preparación profesional y por la mala decisión del Director Ejecutivo.

- El proceso de clasificación y valoración de puestos se encuentra comprendido dentro el Subsistema de Dotación de Personal. Este proceso aún no ha sido llevado adelante en la Caja Bancaria Estatal de Salud, pese a que se encuentra establecido en el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Institución, originando incumplimiento de la norma.
- Habiéndose cotejado la planilla presupuestaria y la escala salarial aprobada se identificó errores en los niveles consignados.

Los aspectos identificados muestran arbitrariedad en la consignación de salarios. Esto desmotiva al personal tras la identificación de la remuneración que debería percibir con relación a las funciones y nivel de responsabilidad que el funcionario asume de acuerdo a su cargo.



CAPÍTULO V

PROPUESTA

5 INTRODUCCIÓN

La Caja Bancaria Estatal de Salud pertenece al sector de Salud, tiene el compromiso de ofrecer un servicio de calidad a la sociedad y de igual manera otorgar al personal las condiciones necesarias para cumplir los objetivos de la institución.

La institución actualmente se encuentra en la ciudad de La Paz, ubicada en la zona de Miraflores, calle Panamá N°1162. Cuenta con funcionarios de planta y personal eventual. Por la diversidad de puestos de trabajo que presenta es necesario tomar en cuenta factores que se adecuen a la realidad de la institución, las cuales como veremos más adelante, se manifestaron en el diagnóstico que se realizó a la C.B.E.S.

Ante las necesidades que presenta la institución, es fundamental obtener parámetros necesarios para presentar una propuesta que cumpla los requerimientos establecidos y permita alcanzar los objetivos propuestos.

En el siguiente punto se explica la estructura de la propuesta el “sistema de clasificación y valoración de puestos” para obtener una adecuada escala salarial de la institución.

5.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La propuesta ha sido estructurada en dos partes:

- Clasificación, Valoración y Remuneración de puestos
- Reestructuración salarial Interna de la C.B.E.S.



Para contar con mayor información y llevar adelante el primer proceso establecido en las Normas Básicas del Sistema de Administración de personal, la institución cuenta con el manual de funciones y POAi (Programa Operativo Anual Individual), para todos los puestos de trabajo que cuenta la estructura organizativa. (Anexo 5).

El resultado que se busca con el manual de funciones y POAi, es el de conocer la denominación de puesto, su función principal, las condiciones de trabajo en que se encuentra como también la responsabilidad, esfuerzo físico, mental y visual que se tiene en cada puesto de trabajo de la institución.

5.2 CLASIFICACIÓN DE PUESTO

De acuerdo al el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Caja Bancaria Estatal de Salud, se clasifican los puestos de acuerdo a la necesidad y tamaño de la institución.

La clasificación de puestos se realizó bajo la siguiente estructura de categorías y niveles, que se encuentra establecida en el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Institución.

CUADRO NRO.: 5-1: CLASIFICACION DE PUESTO

CATEGORIA	NIVEL	PUESTO
Superior	1°	Director General Ejecutivo
Ejecutivo	2°	Director Administrativo Financiero Director Médico
	3°	Funcionarios de Libre Nombramiento
	4°	Jefe de Unidad
Operativo	5°	Profesional
	6°	Técnico Administrativo
	7°	Auxiliar
	8°	Servicios

Fuente: Elaboración con base a RESAP-CBES



De acuerdo a los criterios establecidos en el reglamento específico del Sistema de Administración de Personal, la clasificación de puestos se realiza en la C.B.E.S. de la Ciudad de La Paz.

Se determinó la nueva estructura salarial de acuerdo al nivel superior, ejecutivo y operativo de los puestos de trabajo. La clasificación conseguida se muestra en el CUADRO N°2.

CUADRO NRO.: 5-2: CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

CAJA BANCARIA ESTATAL DE SALUD

CATEGORIA	NIVEL	PUESTO	CARGO
SUPERIOR	1	Director General Ejecutivo	Director General Ejecutivo
	EJECUTIVO	2	Director Administrativo Financiero
		Director Médico	Director de Salud
	3	Funcionarios de Libre Nombramiento	Asesor Legal
			Auditoría Interna
	4	Jefe de Unidad	Jefe de Recursos Humanos
			Jefatura de Enfermería
OPERATIVO	5	Profesional	Contador
			Encargado de Bienes y Servicios
			Médicos (Tiempo Completo)(8)
			Bioquímico, Farmacia, Dental
			Médico de Guardia
			Lic. Enfermería
			Lic. Nutricionista
			Lic. Trabajadora Social
	6	Técnico Administrativo	Cajero
			Encargado de Activos Fijos
			Encargado de Afiliación
			Encargado de Bioestadística
			Encargado de Vigencia de Derecho
			Secretaria en salud y Secretaria Dirección Adm Financiera
			Encargado de Almacén
			Procurador de Asesor legal
			Bioquímico II, Tec. De Laboratorio, Tec. Rx (2), Fisioterapia II
			Aux. De Enfermería (16)
7	Auxiliar	Mensajería	
		Recepcionista y Telefonista	
8	Servicios	Mantenimiento	
		Servicios Generales (9)	



5.3 VALORACIÓN Y REMUNERACION DE PUESTOS

La valoración y remuneración de puestos se realiza basándose en el sistema de valoración por puntos, tomando en cuenta las necesidades y características de la institución. El resultado es la corrección de salario actual y la determinación de niveles de salarios ajustando la curva salarial de la institución.

Para llevar adelante el proceso de valoración de puestos de trabajo se cumplieron los siguientes pasos.

5.3.1 EL PROCESO DE VALORACIÓN

Como primer paso se llevó adelante el proceso de valoración de puestos con el Jefe de recursos humanos por ser el directo responsable del personal de la institución y mi persona como consultor independiente.

Este proceso pretende brindar información acerca de los pasos a seguir para llevar adelante el proceso de valoración, que consiste en la elección de factores, subfactores de acuerdo a la necesidad de la institución y la ponderación de pesos para cada uno de ellos, así también la ponderación de grados que servirá en este proceso para la valoración de cada puesto de la institución.

5.3.1.1 ELECCIÓN DE FACTORES DE EVALUACIÓN

La elección de factores se obtuvo de la reunión, entre el jefe de recursos humanos y mi persona como consultor independiente. Basados en una lista preliminar, se eligieron y ponderaron cada uno de los factores (AnexoV), habiendo elegido aquellos factores y subfactores que más relación posean con los cargos de la institución.



Tomando el tipo de organización a la que pertenece la C.B.E.S. en la reunión se determinaron cuatro factores, que serán de utilidad para poder realizar la valuación correspondiente; estos factores a su vez, serán divididos en subfactores que permitirán obtener un mejor resultado en el proceso de valoración de puestos.

Los factores elegidos son:

CUADRO NRO.: 5-3: FACTORES DE EVALUACIÓN

N°	FACTOR
1	Habilidad
2	Responsabilidad
3	Esfuerzo
4	Condiciones de trabajo

Fuente: Elaboración con base Libro Chiavenato "Gestión del Talento Humano"

5.3.1.2 ELECCIÓN DE LOS SUBFACTORES

Una vez determinados los factores que se utilizarán en el proceso de valoración de puestos, se procede a seleccionar subfactores que permitan llevar a delante la valuación de puestos, identificando las características propias de cada puesto y siguiendo el RESAP- C.B.E.S.

Todos los subfactores que se seleccionaron reúnen las condiciones esenciales para todos los puestos de trabajo de la institución, el listado de subfactor se presenta a continuación:



**CUADRO NRO.: 5-4: LISTA DE FACTORES Y SUBFACTORES DEL PROCESO DE
VALORACIÓN**

PERSONAL EJECUTIVO

FACTOR	SUBFACTOR
Habilidad	Formación profesional
	Experiencia
	Liderazgo
Responsabilidad	Por Decisiones
	Planificación
	Organización
	Control
	Dirección
Esfuerzo	Físico
	Mental y/o visual
Condiciones de Trabajo	Condiciones ambientales/ambiente físico
	Riesgo /accidente

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO NRO.: 5-5: PERSONAL OPERATIVO

FACTOR	SUBFACTOR
Habilidad	Formación profesional
	Experiencia
	Iniciativa
Responsabilidad	Por supervisión por trabajo de otros
	Por decisiones
	Por materiales y Equipos o Herramienta
	Dinero y documentos
Esfuerzo	Físico
	Mental y/o visual
Condiciones de Trabajo	Condiciones ambientales/ambiente físico
	Riesgo /accidente

Fuente: Elaboración Propia



5.3.1.3 PONDERACIÓN DE LOS FACTORES DE VALORACIÓN

Una vez establecidos los factores y subfactores, se realizó la asignación de valor a cada uno de ellos sobre el 100%, afín de establecer la importancia relativa de estos (factores y subfactores), en relación con las demás. El proceso ha seguido para realizar la ponderación de factores y subfactores se presenta a continuación.

Este proceso se lleva adelante con la colaboración de recursos humanos más los datos recopilados a través del diagnóstico al personal de planta que conforma la institución.

Se asigna los pesos en porcentajes para jerarquizar la importancia de los factores, así mismo se asignan pesos en porcentajes a los subfactores para determinar su importancia respecto uno del otro, la distribución y estandarización de estos pesos, será la más equitativa para todos los puestos en común.

CUADRO NRO.: 5-6: PONDERACIÓN DE FACTORES Y SUB FACTORES PARA EL PROCESO DE VALORACIÓN
PERSONAL EJECUTIVO

FACTOR	SUBFACTOR	PORCENTAJE	PESO
Habilidad	Formación profesional	35%	15%
	Experiencia		15%
	Liderazgo		5%
Responsabilidad	Por decisiones	45%	9%
	Planificación		9%
	Organización		9%
	Control		9%
	Dirección		9%
Esfuerzo	Físico	13%	5%
	Mental y/o visual		8%
Condiciones de Trabajo	Condiciones ambientales/ambiente físico	7%	3%
	Riesgo /accidente		4%
TOTAL		100%	100%

Fuente: Elaboración Propia



**CUADRO NRO.: 5-7: PONDERACIÓN DE FACTORES Y SUB FACTORES PARA EL
PROCESO DE VALORACIÓN**

PERSONAL OPERATIVO

FACTOR	SUBFACTOR	PORCENTAJE	PESO
Habilidad	Formación profesional	40%	20%
	Experiencia		15%
	Iniciativa		5%
Responsabilidad	Por supervisión por trabajo de otros	30%	10%
	Por decisiones		10%
	Por materiales y Equipos o Herramienta		5%
	Por dinero y documentos		5%
Esfuerzo	Físico	20%	10%
	Mental y/o visual		10%
Condiciones de Trabajo	Condiciones ambientales/ambiente físico	10%	4%
	Riesgo /accidente		6%
TOTAL		100%	100%

Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en los cuadros de valoración, a cada factor se da el porcentaje y peso de acuerdo a la importancia que tiene la jerarquía de la institución.

Los cuadros que se muestran en el presente trabajo son el resultado de la reunión con el Jefe de recursos humanos sobre la ponderación de cada factor.

5.3.1.4 OBTENCIÓN DE LA ESCALA DE PUNTOS

En la elaboración del cuadro siguiente y de acuerdo a las características propias de la institución, se utilizó la progresión aritmética, que es considerada de máxima facilidad y mayor homogeneidad para



incrementar el valor de cada grado al cien por ciento, con relación al grado anterior, haciendo que la diferencia numérica entre los grados sea constante.

La asignación de puntos a los grados permitirá a cada puesto al momento de ser valuado acumular cierta cantidad de puntos que representaran su importancia en relación a los demás puestos existentes. La asignación de puntos a los grados se muestra a continuación.

CUADRO NRO.: 5-8: ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS GRADOS

PERSONAL EJECUTIVO

FACTOR	SUBFACTOR	PORCENTAJE	PESO	GRADOS				
				1	2	3	4	5
Habilidad	Formación profesional	35%	15%	15	30	45	60	75
	Experiencia		15%	15	30	45	60	75
	Liderazgo		5%	5	10	15	20	25
Responsabilidad	Por decisiones	45%	9%	9	18	27	36	45
	Planificación		9%	9	18	27	36	45
	Organización		9%	9	18	27	36	45
	Control		9%	9	18	27	36	45
	Dirección		9%	9	18	27	36	45
Esfuerzo	Físico	13%	5%	5	10	15	20	25
	Mental y/o visual		8%	8	16	24	32	40
Condiciones de Trabajo	Condiciones ambientales/ambiente físico	7%	3%	3	6	9	12	15
	Riesgo /accidente		4%	4	8	12	16	20
Fuente: Elaboración Propia								
TOTAL		100%	100%	100	200	300	400	500



CUADRO NRO.: 5-9: ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS GRADOS

PERSONAL OPERATIVO

FACTOR	SUBFACTOR	PORCENTAJE	PESO	GRADOS				
				1	2	3	4	5
Habilidad	Formación profesional	40%	20%	20	40	60	80	100
	Experiencia		15%	15	30	45	60	75
	Iniciativa		5%	5	10	15	20	25
Responsabilidad	Por supervisión por trabajo de otros	30%	10%	10	20	30	40	50
	Por decisiones		10%	10	20	30	40	50
	Por materiales y Equipos o Herramienta		5%	5	10	15	20	25
	Dinero y documentos		5%	5	10	15	20	25
Esfuerzo	Físico	20%	10%	10	20	30	40	50
	Mental y/o visual		10%	10	20	30	40	50
Condiciones de Trabajo	Condiciones ambientales/ambiente físico	10%	4	8	12	16	20	
	Riesgo /accidente		6%	6	12	18	24	30
Fuente: Elaboración Propia								
TOTAL		100%	100%	100	200	300	400	500

5.3.1.5 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS

El manual de valoración de puestos presenta una definición clara y concisa de cada factor y subfactor, esto con la finalidad de permitir una mejor comprensión para quien realice el proceso. Además, este manual presenta definiciones concisas de los grados para cada factor, de tal forma que al momento de determinar un grado para cada subfactor, se tengan establecidas claramente las diferencias entre los grados.(Anexo 6).

A continuación se presenta un fragmento del manual de valoración de puestos:

CUADRO NRO.: 5-10: MANUAL DE VALORACION DE PUESTO



FACTOR DE HABILIDAD		
FORMACIÓN PROFESIONAL		
Este factor aprecia los conocimientos generales y especializados teóricamente para desempeñar de manera satisfactoria los trabajos en la C.B.E.S.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Bachiller	15
2	Técnico medio	30
3	Técnico Superior	45
4	Licenciatura	60
5	Especialidad o Post Grado	75

Fuente: Elaboración Propiaconbaseal Cuadro N°6-8

5.4 VALUACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO PARA LA CAJA BANCARIA ESTATAL DE SALUD

El proceso de valoración de puestos de trabajo efectuado en la C.B.E.S. se desarrolla en base a las características expuestas en el manual de valoración; los puntos obtenidos son el marco de referencia para poder establecer el valor de cada puesto de trabajo en relación con los demás existentes dentro la institución (Anexo7). El resultado obtenido en puntos por cada puesto luego de realizar el proceso de valoración se presenta en el CUADRO 11

CUADRO NRO.: 5-11: PUNTAJE OBTENIDO EN LA VALORACION DE PUESTOS



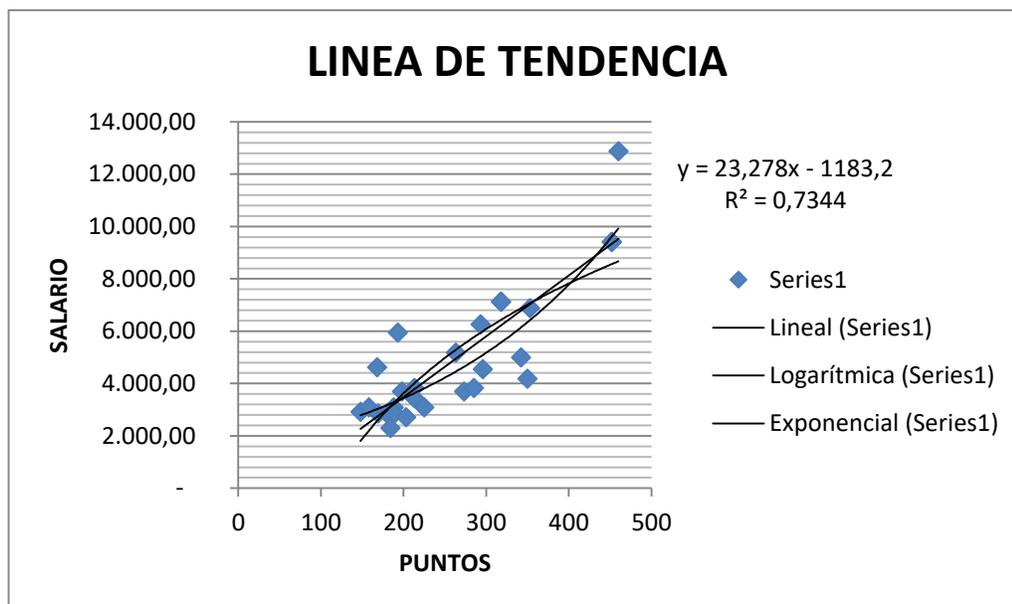
N°	CARGO	PUNTOS	SALARIO BÁSICO
1	Recepcionista y Telefonista	148	2.922,00
2	Encargado de Bioestadística	158	3.098,00
3	Encargado de Vigencia de Derecho	168	4.630,00
4	Mantenimiento	169	2.861,00
5	Aux. De Enfermería (16)	180	2.861,00
6	Servicios Generales (9)	184	2.299,00
7	Encargado de Activos Fijos	188	3.098,00
8	Encargado de Almacén	189	2.861,00
9	Encargado de Afiliación	193	5.954,00
10	Secretaria Dirección Adm Financiera y Secretaria en Salud	198	3.705,00
11	Mensajería y Telefonista	203	2.711,00
12	Lic. Nutricionista	213	3.834,00
13	Lic. Trabajadora Social	213	3.442,00
14	Bioquímico II, Tec. De Laboratorio, Tec. Rx (2), Fisioterapia II	225	3.098,00
15	Cajero	263	5.189,00
16	Encargado de Bienes y Servicios	273	3.705,00
17	Lic. Enfermería	285	3.834,00
18	Jefe de Recursos Humanos	293	6.264,00
19	Bioquímico, Farmacia, Dental Médico de Guardia	296	4.550,00
20	Asesor Legal	318	7.124,00
21	Auditoría Interna	318	7.124,00
22	Médicos (Tiempo Completo)(8)	342	4.998,00
23	Jefatura de Enfermería	350	4.189,00
24	Contador	353	6.890,00
25	Director de Salud	452	9.417,00
26	Director Administrativo Financiero	452	9.417,00
27	Director General Ejecutivo	460	12.876,00

Fuente: Elaboración Propia con base al Anexo III-VII

Utilizando el método de mínimos cuadrados, hallados la línea de tendencia, se observó el tipo de relaciones existentes entre las retribuciones de los diversos puestos.

La siguiente gráfica muestra los puntos obtenidos variable independiente (eje abscisas) y los salarios la variable dependiente (eje ordenadas)

GRÁFICO N° 5-1: LÍNEAS DE TENDENCIA



Fuente: Elaboración Propia en base al cuadro N°11

Una vez trazados los tres tipos de líneas de tendencia “lineal, exponencial y logarítmica”, se ve conveniente utilizar la tendencia de regresión lineal por que muestra una buena correlación entre las variables “x” y “y”.

5.5 AJUSTE DE SALARIOS

Trazar la tendencia lineal permitió realizar el ajuste de salario que perciben actualmente los funcionarios de la institución.



CUADRO NRO.: 5-12: CORRECCIÓN DE SALARIOS

N°	CARGO	PUNTOS	SALARIO	CORRECCIÓN
1	Recepcionista y Telefonista	148	2.922,00	2.261,84
2	Encargado de Bioestadística	158	3.098,00	2.494,61
3	Encargado de Vigencia de Derecho	168	4.630,00	2.727,39
4	Mantenimiento	169	2.861,00	2.750,67
5	Aux. De Enfermería (16)	180	2.861,00	3.006,72
6	Servicios Generales (9)	184	2.299,00	3.099,83
7	Encargado de Activos Fijos	188	3.098,00	3.192,94
8	Encargado de Almacén	189	2.861,00	3.216,22
9	Encargado de Afiliación	193	5.954,00	3.309,33
10	Secretaria Dirección Adm Financiera y Secretaria en Salud	198	3.705,00	3.425,72
11	Mensajería y Telefonista	203	2.711,00	3.542,11
12	Lic. Nutricionista	213	3.834,00	3.774,88
13	Lic. Trabajadora Social	213	3.442,00	3.774,88
14	Bioquímico II, Tec. De Laboratorio, Tec. Rx (2), Fisioterapia II	225	3.098,00	4.054,21
15	Cajero	263	5.189,00	4.938,76
16	Encargado de Bienes y Servicios	273	3.705,00	5.171,54
17	Lic. Enfermería	285	3.834,00	5.450,87
18	Jefe de Recursos Humanos	293	6.264,00	5.637,09
19	Bioquímico, Farmacia, Dental Médico de Guardia	296	4.550,00	5.706,92
20	Asesor Legal	318	7.124,00	6.219,03
21	Auditoría Interna	318	7.124,00	6.219,03
22	Médicos (Tiempo Completo)(8)	342	4.998,00	6.777,69
23	Jefatura de Enfermería	350	4.189,00	6.963,91
24	Contador	353	6.890,00	7.033,75
25	Director de Salud	452	9.417,00	9.338,23
26	Director Administrativo Financiero	452	9.417,00	9.338,23
27	Director General Ejecutivo	460	12.876,00	9.524,45

Fuente: Elaboración Propia con base al Grafico I

5.6 TRAZADO DE LA CURVA SALARIAL SEGÚN NIVELES SALARIALES

Para el trazado de la curva salarial se debe establecer la relación de puntos y salarios que presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO NRO.: 5-13: RELACIÓN DE PUNTOS CORREGIDOS



CATEGORIA	NIVEL	PUESTO	CARGO	PUNTOS	SALARIO CORREG
SUPERIOR	1	Director General Ejecutivo	Director General Ejecutivo	460,00	9.524,45
EJECUTIVO	2	Director Administrativo Financiero	Director Administrativo Financiero	452,00	9.338,23
		Director Medico	Director de Salud	452,00	9.338,23
	3	Funcionarios de Libre Nominamiento	Auditoría Interna	318,00	6.219,03
			Asesor Legal	318,00	6.219,03
	4	Jefe de Unidad	Jefe de Recursos Humanos	293,00	5.637,09
			Jefatura de Enfermería	350,00	6.963,91
OPERATIVO	5	Profesional	Lic. Nutricionista	213,00	3.774,88
			Lic. Trabajadora Social	213,00	3.774,88
			Encargado de Bienes y Servicios	273,00	5.171,54
			Lic. Enfermería	285,00	5.450,87
			Bioquímico, Farmacia, Dental Médico de Guardia	296,00	5.706,92
			Médicos (Tiempo Completo)(8)	342,00	6.777,69
			Contador	353,00	7.033,75
	6	Técnico Administrativo	Enc. de Bioestadística	158,00	2.494,61
			Enc. de Vigencia Derechos	168,00	2.727,39
			Enc. de activos Fijos	188,00	3.192,94
			Encargado de Almacén	189,00	3.216,22
			Encargado de afiliación	193,00	3.309,33
			Secretaria Dirección Adm Financiera y Secretaria en Salud	198,00	3.425,72
			Bioquímico II, Tec. De Laboratorio, Tec. Rx (2), Fisioterapia II	225,00	4.054,21
	Cajero	263,00	4.938,76		
	7	Auxiliar	Recepcionista y telefonista	148,00	2.261,84
			Aux. De Enfermería	180,00	3.006,72
			Mensajería y telefonista	203,00	3.542,11
8	Servicios	Mantenimiento	169,00	2.750,67	
		Servicios generales (9)	184,00	3.099,83	

Fuente: Elaboración Propia con base al RE-S.A.P. C.B.E.S. y Cuadro 12

5.7 DEFINICIÓN DE LAS CLASES DE CARGOS Y AMPLITUD DE PUNTOS

Para encontrar la amplitud de puntos, de manera que las categorías sean iguales es que se utilizó la siguiente formula estadística:



$$AC = \frac{(M - m)}{n}$$

Dónde:

A.C.: Amplitud decategoría

M: Máximo de puntos

m: Mínimo de puntos

n: Número de categorías

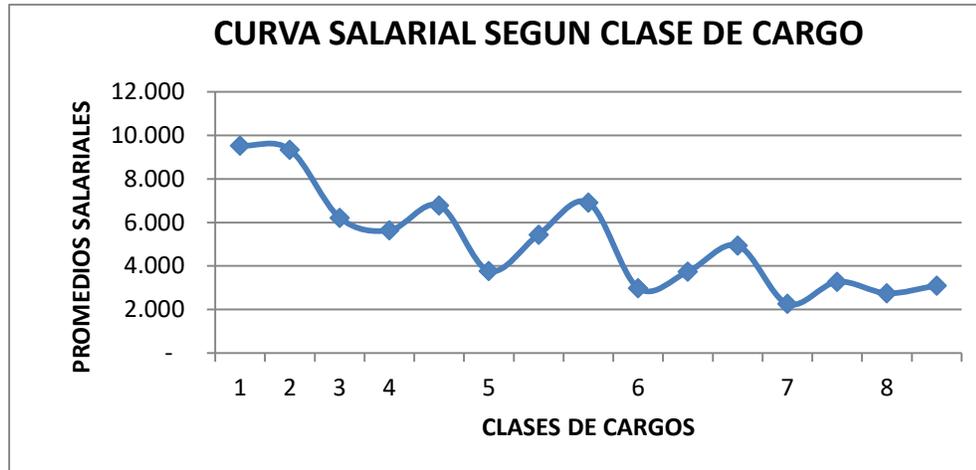
CUADRO NRO.: 5-14: CLASES DE CARGOS

NIVEL	NIVEL SALARIAL	CLASES DE CARGOS	AMPLITUD DE PUNTOS	SALARIOS PROMEDIOS		
Superior	1	I	460	9.524		
Ejecutivo	2	I	452	9.338		
	3	I	318	6.219		
	4	I	293-322	5.637		
			322-351	6.778		
OPERATIVO	5	I	213-250	3.775		
		II	260-307	5.443		
		III	307-354	6.906		
	6	I	158-193	2.988		
			II	193-228	3.740	
			III	228-263	4.939	
	7	I	148-176	2.262		
			II	176-204	3.274	
			8	I	169-177	2.751
					II	177-185

Fuente: Elaboración Propia con el Cuadro 13

Una vez obtenidos los salarios promedios por clases de cargos, se grafica para ver la curva resultante de los puntos.

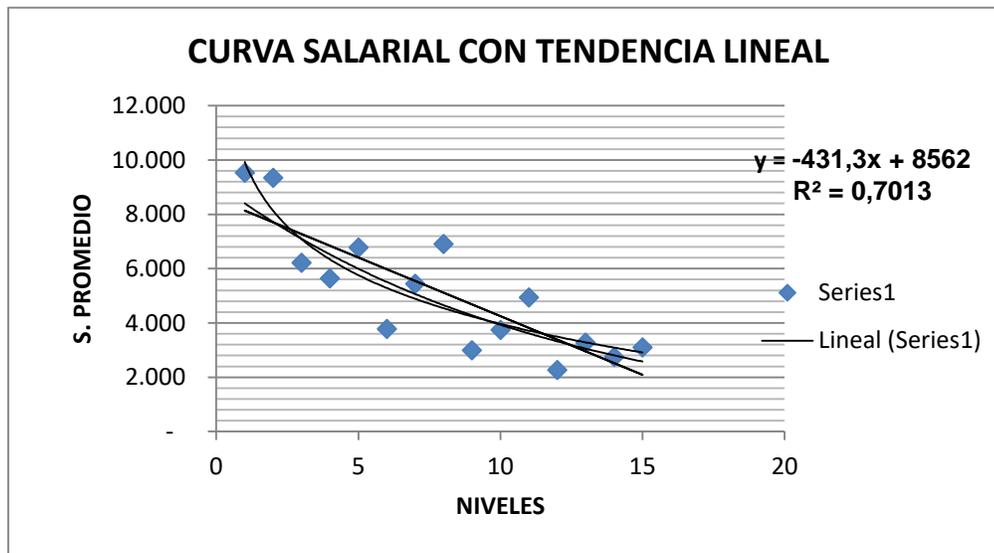
GRÁFICO Nº 5-2: CURVA SALARIAL SEGÚN CLASE DE CARGO



Fuente: Elaboración Propia con baseal Cuadro N°14

Los cargos no siguen una línea uniforme según los niveles jerárquicos, de manera que debe ajustarse a una línea de tendencia apropiada ya sea curva o recta, así las clases salariales serán continuas u uniformes. A continuación se presenta las líneas de tendencia.

GRÁFICO N° 5-3: CURVA SALARIAL





5.8 CLASES DE CARGOS

Una vez establecida la recta salarial respecto a los cargos se corrige los salarios basándonos en la ecuación:

$$y = -431,3x + 8562$$

Se establecen las franjas salariales que determinan las clases de cargo; salario base, salario normal y un salario máximo.

Cuadro Nro.: 5-15: FRANJAS SALARIALES

NIVEL	NIVEL SALARIAL	CLASES DE CARGOS		SALARIOS BASICO	% LIMITE NORMAL	SALARIOS NORMAL	% LIMITE SUPERIOR	LIMITE SUPERIOR
SUPERIOR	1	I	1	8.130,53	65%	13.415,37	25%	16.769,21
EJECUTIVO	2	I	2	7.699,25	20%	9.239,10	10%	10.163,01
	3	I	3	7.267,98	20%	8.721,57	10%	9.593,73
	4	I	4	6.836,70	20%	8.204,04	10%	9.024,44
		II	5	6.405,43	20%	7.686,51	10%	8.455,16
	5	I	6	5.974,15	15%	6.870,27	5%	7.213,79
OPERATIVO		II	7	5.542,88	15%	6.374,31	5%	6.693,02
		III	8	5.111,60	15%	5.878,34	5%	6.172,26
	6	I	9	4.680,33	15%	5.382,37	5%	5.651,49
		II	10	4.249,05	15%	4.886,41	5%	5.130,73
		III	11	3.817,78	15%	4.390,44	5%	4.609,96
	7	I	12	3.386,50	15%	3.894,48	5%	4.089,20
		II	13	2.955,23	15%	3.398,51	5%	3.568,43
	8	I	14	2.523,95	15%	2.902,54	5%	3.047,67
	II	15	2.092,68	15%	2.406,58	5%	2.526,91	

Fuente: Elaboración Propia

5.9 ESTRUCTURA SALARIAL DE LA C.B.E.S. PROPUESTO

Una vez Concluido. Se procede con la obtención de la Estructura Salarial Interna de la Caja Bancaria Estatal de Salud, sigue una línea uniforme según la jerarquización de los puestos de trabajo que presenta la institución.



GRÁFICO Nº 5-4: ESTRUCTURA DE SALARIO PROPUESTO



5.10 COSTO DE LA PLANILLA DE REMUNERACIÓN

El costo de la nueva planilla de remuneración para el personal de la Caja Bancaria Estatal de Salud, según los niveles establecidos se elabora en el siguiente cuadro.

CUADRO NRO.: 5-16: COSTO DE LA PLANILLA

NIVEL	NIVEL SALARIAL	CLASES DE CARGOS	SALARIOS CORREGIDOS LT.LIENAL	Nº DE ITEM	COSTO TOTAL
Superior	1	I 1	13.415,37	1	13.415,37
Ejecutivo	2	I 2	9.239,10	2	18.478,20
	3	I 3	8.721,57	2	17.443,14
	4	I 4	8.204,04	1	8.204,04
		II 5	7.686,51	1	7.686,51
Operativo	5	I 6	6.870,27	2	13.740,55
		II 7	6.374,31	18	114.737,51
		III 8	5.878,34	9	52.905,06
	6	I 9	5.382,37	5	26.911,87
		II 10	4.886,41	6	29.318,45
		III 11	4.390,44	1	4.390,44
	7	I 12	3.894,48	1	3.894,48
		II 13	3.398,51	13	44.180,61
	8	I 14	2.902,54	4	11.610,17
		II 15	2.406,58	9	21.659,19
	TOTAL				75



5.11 POLITICA SALARIAL PROPUESTA

La política salarial de la Caja Bancaria Estatal de Salud deberá comprender los siguientes aspectos:

- Los sueldos asignados a cada funcionario público deberán estar de acuerdo a la retribución de sueldos que asigna el estado al sector público.
- Los sueldos otorgados, deben procurar una retribución adecuada con relación al valor recibido.
- La remuneración económica a toda prestación de servicio tiene que estar de acuerdo a las funciones facultadas a cada puesto. (responsabilidad, habilidades y esfuerzo).
- Los sueldos tienen que ajustarse a los cambios del mercado.
- El salario de nivel superior tiene que ser ajustado por el directorio de la institución por ser el de mayor jerarquía.
- La Caja Bancaria Estatal de Salud, buscara la seguridad y estabilidad del personal, al momento de realizar la remuneración de sueldos adecuados.



CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES

6 RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Caja Bancaria Estatal de Salud, que la planilla presupuestaria sea elaborada en conformidad a lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, identificando el número de ítem por cada puesto, por unidad a la que pertenece.

Se recomienda el cumplimiento a las remuneraciones, niveles y cargos establecidos en los instrumentos básicos aprobados por la institución. Estos son la planilla presupuestaria y la escala salarial.

A fin de dar cumplimiento al Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Caja Bancaria Estatal de Salud vigente y de manera que todo proceso de Clasificación, Valoración y Remuneración de puestos se desarrolle de la mejor manera se recomienda a la Institución:

- Llevar adelante el proceso de Clasificación, Valoración y Remuneración de puestos de trabajo, de tal manera que proporcionen resultados a la institución instrumentos administrativos que le permitirá cumplir con la Norma y facilitar el desarrollo de las actividades del personal.

La correcta aplicación de este modelo logrará mayor equidad y eficiencia en el funcionario que ocupe un puesto de trabajo en la institución, logrará también que el personal esté ubicado correctamente en la estructura administrativa de acuerdo a los requisitos necesarios y reciba una remuneración adecuada.

- Otra recomendación a los ejecutivos de la institución, es que los cargos de “Recepción y Telefonista” y “Mensajería y Telefonista” sean cumplidos



de acuerdo a las características del puesto. Así se logrará evitar gastos en subcontratación de personal eventual.

- Se recomienda llevar adelante un estudio salarial en el mercado, a entidades del mismo rubro, con el objeto de establecer de mejor manera una retribución de salarios que sea competitiva en el mercado.



BIBLIOGRAFÍA

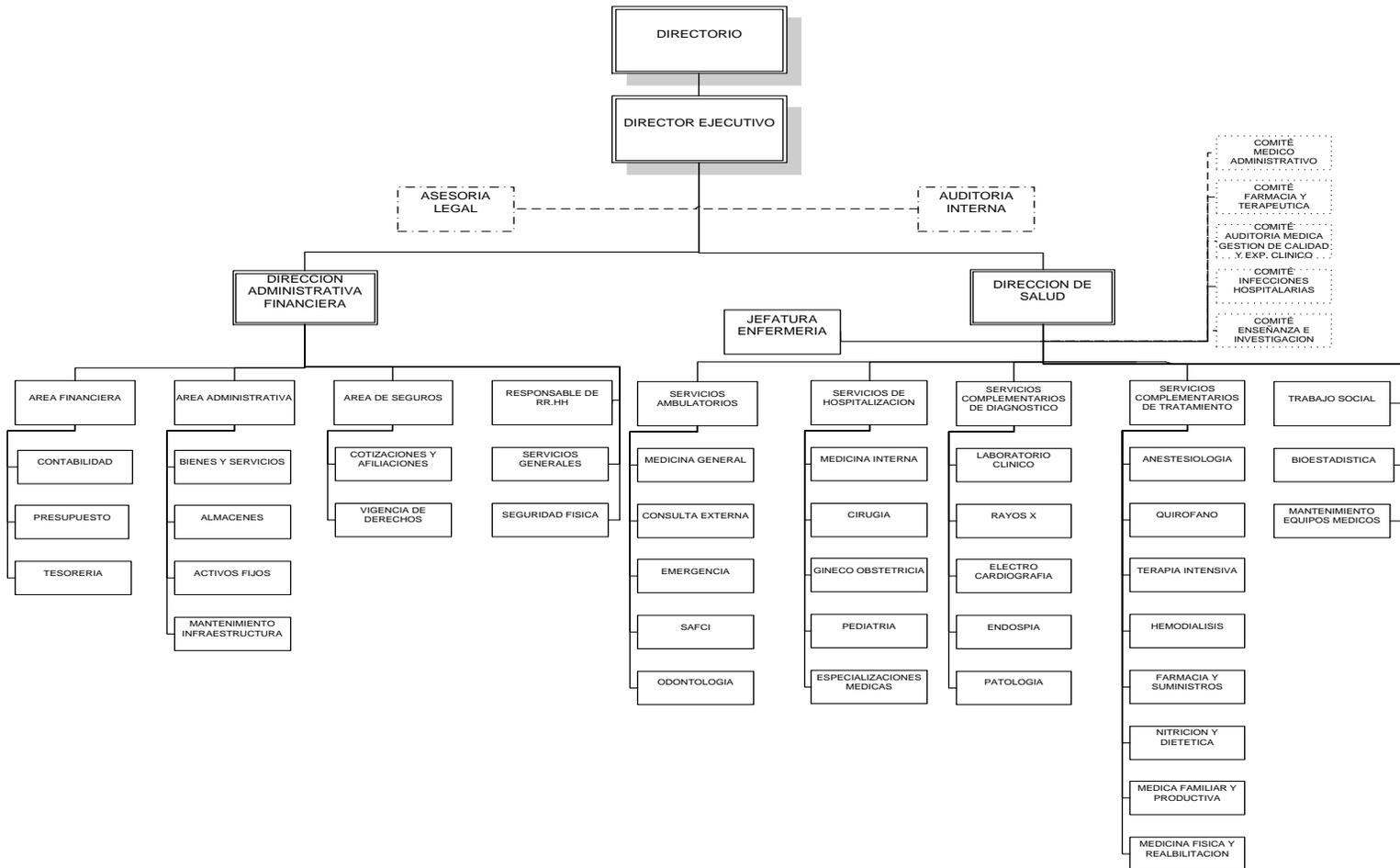
- ◆ ARANDIA, Saravia Lexin. *Método y Técnicas de Investigación y Aprendizaje*. 4° Edición, La Paz-Bolivia.
- ◆ SORIANO, López Mónica. *Guía Práctica de Metodología de la Investigación para Proyectos de grado*.
- ◆ MEJÍA. Ibáñez Raúl L. (2002). *Metodología de la investigación*. (La Paz Bolivia).
- ◆ CHIAVENATO, Idalberto. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw Hill.
- ◆ DESSLER, Gary. *Administración de Recursos Humanos*. Enfoque Latino Americano, Decimoprimer Edición.
- ◆ REYES, Agustín. *Administración de Personal 2da Parte Sueldo y Salarios*
- ◆ STEPHEN P. Pobbins. *Comportamiento Organizacional*.
- ◆ ORTUETA. Lucas. (1974). *Valoración de Tareas y Estructuras de Salario*, Editorial Limusa, México.
- ◆ MORALES. Arieta. *Salarios: Estrategia y Sistema Salario de Compensación*. (Capítulo 6).
- ◆ *LA CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA*. Sección III: Derecho al Trabajo y al Empleo, Artículo 46.
- ◆ *Ley de Administración y Control Gubernamental (LEY SAFCO)*
. N° 1178.
- ◆ *Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal*. Capítulo II, Artículo 9. Capítulo V, Artículo 27.



- ❖ *Reglamento Específico de Administración de Personal de la Caja Bancaria Estatal de Salud. Capítulo I, Artículo I- 7. Capítulo II, Artículo 8-9.*
- ❖ Decreto Supremo de 24 de mayo de 1939, por el que se dicta la *Ley General del Trabajo*, elevado a ley el 8 de diciembre de 1942., Art. 52
- ❖ En Adelante se Utilizara C.B.E.S. para de nominar a la Caja Bancaria Estatal de Salud Objeto de Investigación.
- ❖ www.monografias.com
- ❖ <http://www.culturadelalegalidad.org.mx>
- ❖ INTERNET

ANEXO: 1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CAJA BANCARIA ESTATAL DE SALUD



ANEXO: 2 GRONOGRAMA DE ACTIVIDADES – DIAGRAMA GANT

CRONOGRAMA DE TRABAJO GESTION 2012 – 2013																																																	
		Gestión 2012												Gestión 2013																																			
Nº	ACTIVIDADES	Sept.				Agosto				Oct.				Nov.				Dic.				Enero				Feb.				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Elaboración Perfil de la Investigación	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																			
2	Marco Metodológico													■	■	■	■	■																															
3	Marco Teórico																	■	■	■	■	■																											
4	Marco Práctico																					■	■	■	■	■	■	■	■	■																			
5	Diseño de Propuesta																													■	■	■	■	■															
6	Recomendaciones																																	■	■														
7	Revisión General del Trabajo de Investigación																																					■	■	■	■								
8	Presentación del Proyecto Final																																									■	■	■	■				

ANEXO: 3 ENCUESTA – CAJA BANCARIA ESTATAL DE SALUD

Fecha: Día / Mes /Año

I. DATOS DEL CARGO

Cargo.....

Inmediato superior.....

Cargahoraria diaria.....

Sueldo o salario actual.....

II. GRADO DE FORMACIÓN:

- | | | | |
|---------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| a) Bachiller | <input type="checkbox"/> | e)Diplomado | <input type="checkbox"/> |
| b) Técnico Medio | <input type="checkbox"/> | f) Maestría | <input type="checkbox"/> |
| c) Técnico Superior | <input type="checkbox"/> | g) Doctorado | <input type="checkbox"/> |
| d) Licenciatura | <input type="checkbox"/> | h) Otros | <input type="checkbox"/> |

Profesión.....Tipo de especialidad.....

III. INSTRUMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la institución?

Respuesta.....

2. ¿Está de acuerdo con el sueldo o salario que percibe?

Muy de acuerdo

De acuerdo

Ni desacuerdo, ni acuerdo

Total desacuerdo

3. ¿la remuneración que percibe actualmente está de acuerdo a la responsabilidad de su cargo?

SI NO

4. ¿La remuneración que percibe se encuentra de acuerdo a su formación académica?

SI NO

5. ¿Usted cree que una escala salarial bien estructurada en la institución hará que la armonía con sus compañeros sean mejores?

SI NO

6. ¿Usted cree que todo el personal C.B.E.S. cumple con los requisitos del cargo?

SI NO

7. Responda solo si corresponde ¿Cuál fue su primer trabajo en la institución?

Respuesta.....

ANEXO: 4 ESCALA SALARIAL- 2012
CAJA BANCARIA ESTATAL DE SALUD

ENTIDAD: 0422 Caja Bancaria Estatal de Salud
 DIRECCION ADMINISTRATIVA: DAF (Dirección Adm. Financiera)
 UNIDAD EJECUTORA: DAF (Dirección Adm. Financiera)
 FUENTE DE FINANCIAMIENTO: 20 Recursos Específicos
 ORGANISMO FINANCIADOR: 230
 (Expresado en bolivianos)

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Categoría	Clase	Nivel salarial	Descripción Cargo o Puesto	Nº de Ítems	Sueldo Mensual	Costo Mensual
Ejecutivo	3	1	Director Ejecutivo	1	12.876	12.876
Ejecutivo	4	2	Auditor Interno-Asesor Legal	2	7.124	14.248
Operativa	4	3	Director Adm. Financiero	1	9.417	9.417
Operativa	5	4	Contador	1	6.890	6.890
Operativa	5	7	Cajero	1	5.189	5.189
TOTAL MENSUAL				6	41.496	48.620
TOTAL ANUAL					497.952	583.440

PERSONAL MEDICO

Categoría	Clase	Nivel salarial	Descripción Cargo o Puesto	Nº de Ítems	Sueldo Mensual	Costo Mensual
Operativa	4	6	Dirección de Salud	1	9.417	9.417
Operativa	6	8	Médicos (tiempo completo)	8	4.998	39.984
Operativa	5	9	Bioq., Far., Dental, Med. Guardia	8	4.550	36.400
Operativa	5	11-A	Jefe de Enfermeras	1	4.189	4.189
Operativa	5	11	Lic. Enfermería y Nutricionista	10	3.834	38.340
Operativa	5	18	Bioquímico (medio tiempo)	1	2.381	2.381
Operativa	6	8	Médicos (medio tiempo)	11	2.574	28.314
TOTAL MENSUAL				40	31.943	159.025
TOTAL ANUAL					383.316	1.908.300

PERSONAL PARAMEDICO Y APOYO

Categoría	Clase	Nivel salarial	Descripción Cargo o Puesto	Nº de Ítems	Sueldo Mensual	Costo Mensual
Operativa	5	5	Enc. De Afiliación- Enc. Personal	2	6.264	12.528
Operativa	6	10	Tec. Administrativo I	1	4.630	4.630
Operativa	6	12	Tec. Administrativo II	1	3.910	3.910
Operativa	6	13	Tec. Administrativo III	2	3.705	7.410
Operativa	6	14-A	Bioq. II Fisioterapia II Trab. Social	3	3.442	10.326
Operativa	6	14	Tec. Adm, en Salud	6	3.098	18.588
Operativa	6	15	Tec. Adm, en Salud	1	2.922	2.922
Operativa	6	16	Enfermeras Auxiliares y Mant.	16	2.861	45.776
Operativa	6	17	Enfermeras Auxiliares y Mant.	1	2.711	2.711
Operativa	8	19	Personal de Servicio I (Limpieza)	1	2.457	2.457
Operativa	8	20	Personal de Servicio II (Limpieza)	5	2.299	11.495
Operativa	8	21	Personal de Servicio III (Limpieza)	3	2.299	6.897
TOTAL MENSUAL				42	40.598	129.650
TOTAL ANUAL					487.176	1.555.800

Total Costo Mensual	114.037	337.295
Total Costo Anual	1.368.444	4.047,540

ANEXO: 5 PROGRAMACION OPERATIVA ANUAL

FORMULARIO 002

IV IDENTIFICACIÓN

Nombre del Puesto	
Área a la que pertenece	
Unidad	

Categoría del puesto	Nivel
Ejecutivo ()	
Asesoramiento ()	
Operativo ()	

Puesto del que Depende	Puesto() a los que Supervisa

Relaciones Intra institucionales (Relaciones con otras áreas o unidades dentro de la institución)	Relaciones Interinstitucionales (Relaciones con otras instituciones)

VII DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

NATURALEZA U OBJETO DEL PUESTO.- Principal función que se debe cumplir en el puesto: Describir para que existe o fue creado el puesto dentro de la función (misión)	
FUNCIONES ESPECIFICAS.- Aquellas que permitan alcanzar resultados	
FUNCIONES CONTINUAS.- Aquellas que son rutinarias	
RESULTADOS ESPECÍFICOS S/70%	
ESPECIFICACIÓN (RESULTADO)	PONDERACIÓN 70%

RESULTADOS CONTINUOS S/30%

ESPECIFICACIÓN (RESULTADO)	PONDERACIÓN 30%

VIII PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN	
Bachiller	Diplomado.....
Técnico Medio.....	Maestría.....
Técnico Superior	Post Grado.....
Licenciatura en.....	Otros.....

EXPERIENCIA

PERFILES DE COMPETENCIA				
COMPETENCIA	NIVELES			
	Avanzado	Medio	Básico	No necesario
Planificación				
Organización				
Adaptabilidad				
Colaboración				
Responsabilidad				
Iniciativa				
Relaciones Interdependientes				
PERFILES DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS				
TEMAS	NIVELES DE PROFUNDIDAD			
	Conocimientos	Comprensión	Aplicación	Propuesta

**ANEXO: 6 SELECCIÓN DE FACTORES Y SUBFACTORES PARA EL PROCESO
DE VALORACION DE PUESTOS EJECUTIVO**

FORMULARIO N° 1

FACTOR	SUBFACTOR	PORCENTAJE	PESO
Habilidad	Formación profesional		
	Experiencia		
	Liderazgo		
Responsabilidad	Por decisiones		
	Planificación		
	Organización		
	Control		
	Dirección		
Esfuerzo	Físico		
	Mental y/o visual		
Condiciones de Trabajo	Condiciones ambientales/ambiente físico		
	Riesgo /accidente		

**SELECCIÓN DE FACTORES Y SUBFACTORES PARA EL PROCESO
DE VALORACION DE PUESTOS PERSONAL OPERATIVO**

FORMULARIO N° 2

FACTOR	SUBFACTOR	PORCENTAJE	PESO
Habilidad	Formación profesional		
	Experiencia		
	Iniciativa		
Responsabilidad	Por supervisión por trabajo de otros		
	Por decisiones		
	Por materiales y Equipos o Herramienta		
	Dinero y documentos		
Esfuerzo	Físico		
	Mental y/o visual		
Condiciones de Trabajo	Condiciones ambientales/ambiente físico		
	Riesgo /accidente		

**ANEXO: 7 MANUAL DE VALORACION DEFINICION DE FACTORES Y
SUBFACTORES
PONDERACION DE GRADOS
LA PAZ – BOLIVIA
2012**

PERSONAL EJECUTIVO**FACTOR DE HABILIDAD****FORMACIÓN PROFESIONAL**

Este factor aprecia los conocimientos generales y especializados teóricamente para desempeñar de manera satisfactoria los trabajos en la C.B.E.S.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Bachiller	15
2	Técnico medio	30
3	Técnico Superior	45
4	Licenciatura	60
5	Especialidad o Post Grado	75

EXPERIENCIA

El tiempo necesario para que la persona que posee la instrucción correspondiente pueda desenvolverse con eficiencia en el puesto de trabajo.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Ninguna experiencia	15
2	Un año	30
3	Dos años	45
4	Tres años	60
5	Cuatro años	75

LIDERAZGO

Este factor es fundamental para el funcionamiento de una organización con individuos que tienen objetivos parecidos e intereses diferentes

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	No la requiere	5
2	Mínima habilidad para dirigir e inspirar a otros	10
3	Habilidades para inspirar y dirigir a otros	15
4	Muy buena habilidad para dirigir e inspirar a otros	20
5	Excelente habilidad para dirigir e inspirar a otros	25

FACTOR: RESPONSABILIDAD**POR DECISIONES QUE DEBE TOMAR**

Determina el grado de responsabilidad de cada puesto al momento de tomar decisiones en relación a su puesto de trabajo.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Las decisiones que toma afecta solo a los resultados del ejercicio del cargo	9
2	Las decisiones que toma afectan solo a los resultados de otros cargos, además del suyo.	18
3	Las decisiones que toma afecta solo a los resultados de una unidad de trabajo	27
4	Las decisiones que toma afecta solo a los resultados de una área de trabajo	36
5	Las decisiones que toma son determinantes para toda la institución	45

PLANIFICACIÓN		
"Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse". Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Requiere mínima planificación	9
2	Planificación de objetivos y tareas relativas al cargo	18
3	Establecer objetivos, estrategias y cursos de acción del personal bajo supervisión	27
4	Definir objetivos, estrategias y cursos de acción del área	36
5	Definir objetivos, estrategias y cursos de acción de la entidad	45

ORGANIZACIÓN		
Se refiere a las actividades encaminadas a determinar y distribuir las actividades entre los miembros del grupo para lograr los trabajos predeterminados anteriormente		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Requiere mínima organización	9
2	Organización de las actividades y tareas relativas al cargo	18
3	Organización de las actividades y delegar responsabilidades del personal bajo supervisión	27
4	Organización de las actividades y delegar responsabilidades dentro del área	36
5	Organización de las actividades y delegar responsabilidades dentro de la entidad	45

CONTROL		
"Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes".		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Capacidad para controlar la calidad de su trabajo	9
2	Capacidad para controlar la calidad de trabajo de área	18
3	Capacidad para desarrollar criterios de desempeño y resultados	27
4	Capacidad para desarrollar criterios de desempeño y control. Tomar decisiones para acciones correctivas y medición de resultados	36
5	Gran capacidad para desarrollar criterios de desempeño y control. Tomar acciones correctivas y medición de resultados	45

DIRECCIÓN		
Es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	No requiere	9
2	Capacidad mínima para guiar y supervisar	18
3	Capacidad para guiar y supervisar	27
4	Capacidad para guiar y supervisar. Facilidad para motivar, comunicar y dirigir	36
5	Gran capacidad para guiar y supervisar. Facilidad para comunicar, motivar y dirigir	45

FACTOR: DE ESFUERZO		
ESFUERZO FÍSICO		
Este factor aprecia la intensidad y continuidad del esfuerzo físico necesario para ejecución de trabajo.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Trabajo ligero que requiere un esfuerzo físico normal	5
2	Trabajo ligero que requiere continuamente una posición de pie.	10
3	Trabajo ligero que requiere continuamente una movilidad y/o una posición incómoda.	15
4	Trabajo con esfuerzo correspondiente al manejo o manipulación y traslado de materiales en posición muy incómoda.	20
5	Trabajo con esfuerzo físico continuamente	25

MENTAL y/o VISUAL		
Este factor valora la intensidad de concentración mental y visual necesarias para ejecutar el trabajo		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Mínimo esfuerzo mental y/o visual	8
2	En ocasión esfuerzo mental y/o visual	16
3	Esfuerzo mental y/o visual con frecuencia	24
4	Considerable esfuerzo mensual y/o visual	32
5	Esfuerzo mental y/o visual mayor a lo normal	40

FACTOR: CONDICIONES DE TRABAJO		
AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO		
Factor referido al espacio físico dentro el cual se desarrollaran las actividades del puesto de trabajo.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Ambiente de trabajo muy bueno	3
2	Ambiente de trabajo bueno	6
3	Ambiente de trabajo normal	9
4	Ambiente de trabajo regular	12
5	Ambiente de trabajo malo	15

RIEGOS INABITABLES/ ACCIDENTE

Factor de posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo, aun supuestas las medidas y cuidados que deben adaptarse.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Ninguno	4
2	Posibilidad de que ocurra un accidente es menor	8
3	Está expuesto a riesgos de cierta consideración	12
4	Está expuesto a riesgos de consideración	16
5	Está expuesto a altos niveles de riesgo	20

PERSONAL OPERATIVO**FACTOR DE HABILIDAD****FORMACIÓN PROFESIONAL**

Este factor aprecia los conocimientos generales y especializados teóricamente para desempeñar de manera satisfactoria los trabajos en la C.B.E.S.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Secundaria	20
2	Técnico Medio	40
3	Técnico Superior	60
4	Licenciatura	80
5	Especialidad o Post Grado	100

EXPERIENCIA

El tiempo necesario para que la persona que posee la instrucción correspondiente pueda desenvolverse con eficiencia en el puesto de trabajo.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Menor de un año	15
2	Dos años	30
3	Tres años	45
4	Cuatro años	60
5	Mayor a cinco años	75

INICIATIVA

Se relaciona con ejercer el propio juicio para tomar decisiones por sí mismo para realizar su trabajo.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Ninguna iniciativa y/o criterio	5
2	Capacidad para determinar los datos más importantes, definir problemas y proporcionar soluciones	10
3	Capacidad para solucionar problemas técnicos y específicos	15
4	Capacidad para proporcionar soluciones a problemas rutinarios y específicos	20
5	Capacidad para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia	25

FACTOR: RESPONSABILIDAD		
POR SUPERVISIÓN POR TRABAJO DE OTROS		
Factor que determina la responsabilidades de una persona o más, de las funciones propias por tener a cargo la supervisión directa o indirecta del trabajo de uno o varios subordinados.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Responsable de su propio trabajo	10
2	Dirige el trabajo de tres o seis personas	20
3	Dirige el trabajo de seis a diez personas	30
4	Dirige su trabajo de diez a veinte personas	40
5	Supervisa a todo el personal con jefes intermedios	50

POR DECISIONES QUE DEBE TOMAR		
Determina el grado de responsabilidad de cada puesto al momento de tomar decisiones en relación a su puesto de trabajo en la institución		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Las decisiones que toma afecta solo a los resultados del ejercicio del cargo	10
2	Las decisiones que toma afectan solo a los resultados de otros cargos, además del suyo.	20
3	Las decisiones que toma afecta solo a los resultados de una unidad de trabajo	30
4	Las decisiones que toma afecta solo a los resultados de una área de trabajo	40
5	Las decisiones que toma son determinantes para toda la institución	50

DINERO Y DOCUMENTOS MERCANTILES		
Factor que determina la responsabilidad, en cuanto al dinero y documentos que competen al funcionario.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	No tiene a su cargo manejo de dinero o documentos mercantiles	15
2	Tiene a su cargo manejo de dinero o documento mercantiles 1 – 3000	30
3	Tiene a su cargo manejo de dinero efectivo y cheques o documento mercantiles un promedio mensual entre Bs.3000-Bs.6000	45
4	Tiene a su cargo manejo de dinero efectivo y cheques o documento mercantiles un promedio mensual entre Bs.6000-Bs.12000	60
5	Tiene a su cargo manejo de dinero efectivo y cheques o documento mercantiles mayor a Bs.12.000	75

POR MATERIAL Y EQUIPOS O HERRAMIENTAS		
Factor que determina la responsabilidad del funcionario, en cuanto al mantenimiento del material y equipos o herramientas utilizados para cumplir su trabajo.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Ninguna responsabilidad	5
2	Solo instrumentos y herramientas de trabajo asignados	10
3	Considerable cantidad de material y equipos de trabajo	15
4	Gran cantidad de equipos o activos en custodia	20
5	Equipo altamente costoso	25

FACTOR: DE ESFUERZO		
ESFUERZO FÍSICO		
Este factor aprecia la intensidad y continuidad del esfuerzo físico necesario para ejecución de trabajo.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Trabajo ligero que requiere un esfuerzo físico normal	10
2	Trabajo ligero que requiere continuamente una posición de pie.	20
3	Trabajo ligero que requiere continuamente una movilidad y/o una posición de pie.	30
4	Trabajo con esfuerzo correspondiente al manejo o manipulación y traslado de materiales en posición muy incómoda.	40
5	Trabajo con esfuerzo físico continuo.	50

MENTAL y/o VISUAL		
Este factor valora la intensidad de concentración mental y visual necesarias para ejecutar el trabajo		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Mínimo esfuerzo mental y/o visual	10
2	Ocasional esfuerzo mental y/o visual	20
3	Esfuerzo mental y/o visual con frecuencia	30
4	considerable esfuerzo mental y/o visual	40
5	Esfuerzo mental y/o visual mayor a lo normal	50

FACTOR: CONDICIONES DE TRABAJO		
AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO		
Factor referido al espacio físico dentro el cual se desarrollarán las actividades del puesto de trabajo.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Ambiente de trabajo muy bueno	4
2	Ambiente de trabajo bueno	8
3	Ambiente de trabajo normal	12
4	Ambiente de trabajo regular	16
5	Ambiente de trabajo malo	20

RIESGOS INEVITABLES/ ACCIDENTE		
Factor de posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo, aún supuestas las medidas y cuidados que deben adoptarse.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Ninguno	6
2	Posibilidad de que ocurra un accidente es menor	12
3	Está expuesto a riesgos de cierta consideración	18
4	Está expuesto a riesgos de consideración	24
5	Está expuesto a altos niveles de riesgo	30

