

Universidad Mayor de San Andrés
Facultad de Ciencias Económicas y Financieras
Carrera Administración de Empresas
Trabajo Dirigido
Empresa de Correos de Bolivia



“DESARROLLO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (SAP)
PARA LA LÍNEA DE NEGOCIOS EXPRESS MAIL SERVICE (EMS), DE LA
EMPRESA DE CORREOS DE BOLIVIA (ECOBOL)”

CASO: REGIONAL LA PAZ

Postulante: Paola Adriana Cuba Bonilla

Tutor Académico: Lic. Carlos Castillo Balboa

Supervisor Institucional: Lic. Henry Soto García

La Paz – Bolivia

2012

Agradecimientos

Agradezco a Dios por darme la vida y la oportunidad de seguir adelante.

Agradezco a mis padres, Patricia y Fredi por darme la oportunidad de optar por una carrera universitaria y por brindarme su amor y apoyo durante mi formación académica.

A mi hermano Sergio Andrés y a mi familia, por todo su amor y comprensión.

Al Licenciado Carlos Castillo Balboa, por la orientación y apoyo que me brindo, para la culminación del presente trabajo.

Al Licenciado Henry Soto García, por brindarme el apoyo, la información y el material necesario para la elaboración de este trabajo.

Al Licenciado Javier Yampasi y a todo el personal del servicio Express Mail Service (EMS), por su cooperación y amistad.

Dedicatoria

A la memoria de mi mamita Delina, quien con su amor y ejemplo supo guiarme durante el tiempo que estuvo a mi lado.

A mis padres, por darme todo su amor y estar conmigo en cada momento y ser la inspiración de lo que hago.

A mis tíos Marcos y Mónica, porque son base fundamental en mi familia y en mi corazón.

A mi hermano Sergio Andrés por ser mi inspiración y lo máspreciado que me dio la vida.

INDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	13
<i>CAPITULO I</i>	17
<i>ASPECTOS GENERALES</i>	17
1.1. Antecedentes	17
1.2. Planteamiento del Problema	19
1.3. Objetivos	20
1.3.1. Objetivo General	20
1.3.2. Objetivos Específicos	20
1.4. Metodología de Investigación	20
1.4.1. Concepto	21
1.5. Método de Investigación	21
1.6. Tipo De Investigación	21
1.6.1. Investigación Descriptiva	21
1.7. Diseño de la Investigación	22
1.8. Fuentes de Información	22
1.8.1. Fuentes Primarias	22
1.8.1.1. Técnicas	23
1.8.2. Fuentes Secundarias	23
1.9. Alcances de la Investigación	24
1.9.1. Temático	24
1.9.2. Temporal	24
1.9.3. Geográfico	24
1.9.4. Institucional	24
<i>CAPITULO II</i>	26
<i>MARCO TEORICO</i>	26
2.1. Qué Es Un Sistema	26

2.2. Aspectos Generales de la Administración de Personal	27
2.2.1. Importancia de los Recursos Humanos en las Organizaciones	28
2.3. Funciones De La Administración De Personal	29
2.3.1. Funciones Estratégicas	29
2.3.2. Funciones Operativas	29
2.4. Sistema de Administración de Personal	30
2.5. La Administración De Personal Como Un Sistema	31
2.5.1. Subsistema de Provisión	31
2.5.2. Subsistema de Aplicación.	31
2.5.3. Subsistema de Mantenimiento.	31
2.5.4. Subsistema de Desarrollo.	31
2.5.5. Subsistema de Control.	31
2.6. Objetivos Del Sistema de Administración De Personal	32
2.7. Administración de Cargos	32
2.7.1. Concepto de Cargo	33
2.7.2. Diseño de Cargos	35
2.7.3. Mantenimiento del Cargo	36
2.7.4. Eliminación del Cargo.	36
2.8. Empresas de Correo	38
2.9. El Courier	38
<i>CAPÍTULO III</i>	40
<i>MARCO NORMATIVO</i>	40
3.1. Ley de Administración y Control Gubernamental N° 1178	40
3.1.1. La Finalidad de la Ley N° 1178	40
3.1.2. Ámbito de Aplicación	40
3.1.3. Los Sistemas de Administración y Control Gubernamental que regula la Ley N° 1178	41
3.1.4. Interrelación Del Sistema De Administración De Personal (SAP), Con Otros Sistemas De La Ley N° 1178	42
3.1.4.1. Con el Sistema de Programación de Operaciones (SPO)	43

3.1.4.2. Con el Sistema de Organización Administrativa (SOA) _____	43
3.1.4.3. Con el Sistema de Presupuestos (SP) _____	43
3.2. Normas Básicas Del Sistema De Administración De Personal (NB-SAP). _____	44
3.2.1. Finalidad _____	44
3.2.2. Ámbito de Aplicación _____	44
3.2.3. Concepto del Sistema de Administración de Personal (SAP) _____	44
3.2.4. Sistema De Administración De Personal (SAP) En Entidades Públicas. _____	45
3.2.5. Componentes del Sistema de Administración de Personal _____	45
3.2.5.1. Subsistema De Dotación De Personal: _____	45
3.2.5.1.1. Cuantificación de la Demanda de Personal _____	46
3.2.5.1.2. Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos _____	46
3.2.5.1.3. Análisis de la Oferta Interna del Personal _____	48
3.2.5.1.4. Formulación del Plan de Personal _____	49
3.2.5.1.5. Programación Operativa Anual Individual _____	49
3.2.5.1.6. Reclutamiento y Selección de Personal _____	49
3.2.5.1.7. Inducción o Integración _____	50
3.2.5.1.8. Evaluación de Confirmación _____	50
3.2.5.2. Subsistema de Evaluación del Desempeño _____	50
3.2.5.3. Subsistema de Movilidad de Personal _____	51
3.2.5.4. Subsistema de Capacitación Productiva _____	52
3.2.5.5 Subsistema de Registro _____	53
3.3. Ley N° 2027 Ley Del Estatuto Del Funcionario Público _____	54
3.3.1. Finalidad _____	54
3.4. Decreto Supremo 23318 – A _____	54
3.4.1. Alcance _____	54
3.4.2. Responsabilidad _____	54
3.4.3. Transparencia _____	55
3.5. Decreto Supremo 22616 Creación de ECOBOL _____	56
3.5.1. Creación _____	56

3.5.2. Recursos	56
3.5.3. Patrimonio	56
3.5.4. Objetivos	57
3.5.5. Alcance	57
3.6. RE – SAP Empresa de Correos de Bolivia .	57
3.6.1. Marco Jurídico.	57
3.6.2. Ámbito de Aplicación.	58
3.6.3. Excepciones.	58
3.6.4. Responsables.	58
CAPITULO IV	60
MARCO INSTITUCIONAL	60
4.1. Misión de la Empresa de Correos de Bolivia	60
4.2. Visión de la Empresa de Correos de Bolivia	60
4.3. Objetivo Estratégico	60
4.4. Características de la Empresa de Correos de Bolivia	60
4.5. Principios de la Empresa de Correos de Bolivia	61
4.6. Servicios de la empresa de Correos de Bolivia	62
4.7. Express Mail Service	63
4.8. Ubicación del Servicio Express Mail Service dentro la Estructura Orgánica Actual	64
4.9. Desconcentración del servicio Express Mail Service	65
4.10. Características del Servicio Express Mail Service	65
CAPITULO V	67
METODOLOGIA DE DIAGNOSTICO	67
5.1. Método de Diagnostico	67
5.2. Descripción Esquema de Diagnostico	69
5.2.1. Método de Diagnostico Causa y Efecto	69
5.2.2. Etapas del Diagnostico	69

5.2.3 Técnicas _____	70
5.2.4 Sujetos de Investigación _____	70
5.2.4.1. Censo _____	70
5.2.5. Instrumentos de Investigación _____	71
5.2.6. Operacionalización de Variables _____	71
CAPITULO VI _____	78
DIAGNOSTICO _____	78
6.1. Introducción _____	78
6.2. Resultados de la Investigación _____	78
6.2.1. Resultados de las Entrevistas _____	78
6.2.2. Resultados de las Encuestas _____	82
6.3. Diagrama Causa – Efecto _____	96
6.4. Conclusiones de Diagnostico _____	98
CAPITULO VII _____	101
PROPUESTA _____	101
7.1. Introducción _____	101
7.2. Objetivos de la Propuesta _____	102
7.3. Pasos a seguir para el Desarrollo de la Propuesta _____	102
7.4. Desarrollo de Propuesta _____	104
7.4.1. Estructura por Cargos _____	104
7.4.2. Sistema de Administración de Personal _____	105
7.4.3. Dotación de Personal _____	105
7.4.3.1. Proceso de Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos _____	105
7.4.3.2. Proceso de Cuantificación de la Demanda de Personal _____	115
7.4.3.3. Proceso de Análisis de la Oferta Interna de Personal _____	115
7.4.3.4. Proceso de Formulación de Plan de Personal _____	116
7.4.3.1.5. Proceso de Programación Operativa Anual Individual (POAI) _____	116

7.4.3.6. Proceso de Reclutamiento _____	117
7.4.3.6.1 Proceso de Selección de Personal _____	117
7.4.3.7. Proceso de Inducción o Integración _____	119
7.4.3.8. Proceso de Evaluación de Confirmación _____	119
7.4.4. Evaluación del Desempeño _____	119
7.4.4.1. Proceso de Programación de la Evaluación del Desempeño ____	119
7.4.4.2. Proceso de Ejecución de la Evaluación del Desempeño _____	119
7.4.5. Movilidad de Personal _____	119
7.4.5.1. Proceso de Promoción _____	120
7.4.5.2. Proceso de Rotación _____	120
7.4.5.3. Proceso de Transferencia _____	120
7.4.5.4. Proceso de Retiro _____	120
7.4.6. Capacitación Productiva _____	121
7.4.6.1. Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación _____	121
7.4.6.2. Proceso de Programación de la Capacitación Productiva _____	121
7.4.6.3. Proceso de Ejecución de la Capacidad Productiva _____	121
7.4.6.4. Proceso de Evaluación de la Capacitación y sus Resultados ____	121
7.4.7. Registro _____	121
7.4.7.1. Proceso de Generación de Información _____	122
7.4.7.2. Proceso Organización de la Información _____	122
7.4.7.2.1. Proceso de Actualización de la Información _____	122
7.5. Manual de Puestos _____	122
7.6 Manual de Procesos y Procedimientos _____	123
7.7. Recomendaciones _____	124
Capítulo VIII _____	126
Estrategia de Implementación _____	126
8.1 Objetivo de la Implementación _____	126
8.2 Procedimiento para el Plan de Implementación _____	126
8.3 Recursos _____	127
8.3.1 Recursos Humanos _____	128

Bibliografía

Anexos

INTRODUCCION

DESARROLLO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL (SAP) PARA LA LINEA DE NEGOCIOS EXPRESS MAIL SERVICE (EMS), DE LA EMPRESA DE CORREOS DE BOLIVIA (ECOBOL)

CASO: REGIONAL LA PAZ

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el país se enfrenta con el desafío de consolidar sus procesos de modernización y actualización para encarar las tareas de desarrollo en el nuevo siglo, que le permitan combatir de manera efectiva los principales problemas estructurales, que afectan a su población, la pobreza y la corrupción.

La promulgación de la Ley N° 1178 de fecha 20 de julio de 1990, representa un importante avance en materia de modernización de la administración pública al adecuar el proceso administrativo al Estado, con modernos sistemas y subsistemas de administración y control, bajo el régimen de la responsabilidad por la función pública.

Uno de los sistemas es el de Administración de Personal, que es el conjunto de Normas, Procesos y Procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal, su implantación y funcionamiento efectivo constituye un proceso orientado a mejorar la respuesta de las entidades públicas frente a las necesidades de la sociedad, simplificando, agilizando y transparentando sus operaciones¹.

El producto desarrollado, es el Sistema de Administración de Personal, como resultado de la investigación y análisis de las Normas Básicas del SAP, sustentado en las necesidades del servicio “Express Mail Service”.

En este contexto el presente trabajo dirigido, está conformado de la siguiente manera:

¹ Decreto Supremo N° 26115 Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal Pág. 5

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

En este capítulo se desarrolla la Introducción del trabajo, en el cual se incluyen los antecedentes que dieron lugar al convenio entre la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés UMSA y la Empresa de Correos de Bolivia ECOBOL, para la realización del presente trabajo dirigido, el planteamiento del problema, los objetivos tanto generales como específicos, la metodología de investigación y los alcances de la investigación.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Dentro el Marco Teórico, se incluyen conceptos acerca de los sistemas, la Administración de Personal, el Sistema de Administración de Personal, organización de los subsistemas, conceptos de cargos y las empresas de correo.

CAPITULO III

MARCO NORMATIVO

Se desarrolla el marco normativo para la gestión de personal en el sector público, la interrelación del Sistema de Administración de Personal con los demás Sistemas de la Ley N° 1178, un panorama de las Normas Básicas del Sistemas de Administración de Personal y la Ley N° 2027 - Estatuto del Funcionario Público, Decreto Supremo 23318 – A Responsabilidad por la Función Pública, Decreto Supremo 22616 Creación de ECOBOL y el RE – SAP de la Empresa de Correos de Bolivia.

CAPITULO IV

MARCO INSTITUCIONAL

Se describe la Misión, la Visión, el objetivo estratégico, características, principios, servicios de ECOBOL, el Express Mail Service, su lugar dentro la estructura orgánica de ECOBOL, desconcentración del EMS y sus características.

CAPITULO V

METODOLOGIA DE DIAGNOSTICO

Refleja la metodología utilizada para el diagnostico, las técnicas e instrumentos de investigación utilizados, sujetos de investigación y la operacionalización de variables.

CAPITULO VI

DIAGNOSTICO

Se da conocer los resultados y conclusiones obtenidos del análisis de los resultados obtenidos, llegando a realizar un diagnóstico integral de los problemas existentes a nivel administrativo, que generan la necesidad de contar con el desarrollo del Sistema de Administración de Personal.

CAPITULO VII

PROPUESTA

Se presenta la propuesta que consiste en el desarrollo de los procesos y procedimientos de todos los subsistemas del Sistema de Administración de Personal, diseñando un Manual de Procesos y procedimientos y un Manual de Cargos y Funciones.

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

El presente Trabajo Dirigido se realizó en base al convenio suscrito entre la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés y la Empresa de Correos de Bolivia ECOBOL.

El Trabajo Dirigido, consiste, en la intervención con un trabajo de aplicación práctica y específica en una entidad, institución o empresa, sea ésta pública o privada de nivel local, departamental o nacional, del ámbito urbano como provincial, relacionada con el currículo de la Carrera.

ECOBOL, es una empresa pública con personería jurídica propia y autonomía administrativa, técnica y financiera. Cuenta con un estatuto y disposiciones legales que regulan el funcionamiento de las empresas públicas.

La condición de empresa autónoma significa para ECOBOL, cierta limitación en cuanto a su gestión empresarial, por cuanto debe auto sustentarse y no recibe ningún tipo de apoyo económico del Estado.

De la misma forma, en su condición de entidad pública, debe regirse en la Ley 1178, de Administración y Control Gubernamental promulgada el 20 de junio de 1990 e igualmente ECOBOL está sometida a leyes laborales y de tributación que rigen la actividad económica del país.

La Empresa de Correos de Bolivia cuenta con una diversidad de servicios entre los que se encuentra la línea de negocios Express Mail Service (EMS), como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 1

Servicios Empresa de Correos de Bolivia

Servicios Postales Tradicionales	Courier	Servicios Financieros	Otros Servicios o Productos
Cartas ordinarias	Express Mail Service EMS (Local, Nacional e Internacional)	Giros Postales (Envío de Dinero Nacional o Internacional)	Productos Filatélicos (Sellos Postales y Sobres)
Cartas Certificadas			
Tarjetas Postales			
Pequeños Paquetes			
Cecogramas			
Material Impreso			
Encomiendas			
Apartados Postales			
Envío de Correspondencia Agrupada (ECA)			

Fuente: Unidad de Planificación ECOBOL

1.2. Planteamiento del Problema

Mediante un análisis preliminar, no se tiene nada sobre el Sistema de Administración de Personal, en el servicio Express Mail Service (EMS) de la Empresa de Correos de Bolivia (ECOBOL).

La inexistencia de procesos y procedimientos del Sistema de Administración de Personal (SAP) dificulta al logro de objetivos trazados. Dentro de la línea de negocios, Express Mail Service (EMS) de la Empresa de Correos de Bolivia se ha podido identificar una diversidad de problemas, que no permiten alcanzar un desenvolvimiento eficiente en la organización.

Dentro del servicio el personal no alcanza un desarrollo adecuado, debido a que los empleados no tienen definidas sus funciones, por tanto la falta de información y medios causa que varios empleados, realicen funciones que les pertenecen a otras personas, todo esto hace que el personal no alcance la calidad en la prestación de los servicios, en consecuencia, los envíos se realizan de manera muy lenta y muchas veces puede suceder que los envíos se pierdan o no lleguen a destino.

El personal del servicio al no contar con normas, políticas, funciones y objetivos definidos, no tiene ninguna posibilidad de ser evaluado y poder ascender a algún puesto, ocasionando que las personas se sientan disconformes con la empresa, su trabajo y las tareas que desempeñan, llegando a ocasionar desmotivación en todo el personal.

La falta de información acerca de la dependencia, jerarquía y de un organigrama vigente dentro de la empresa, causa enorme confusión dentro del personal, tanto en jefaturas, como en los demás cargos, llegando a atribuirse decisiones y funciones que no les competen, ocasionando problemas con altas direcciones y gerencias.

La falta de reclutamiento trae bastantes problemas al Express Mail service (EMS) ya que la mayor parte del personal con el que cuentan con estudios superiores de ninguna clase y por lo tanto cada uno aprende a hacer su trabajo como puede.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

El objetivo General del presente trabajo, es desarrollar el Sistema de Administración de Personal, adecuado a las características de la Empresa de Correos de Bolivia, específicamente, para el servicio de Courier, Express Mail Service E.M.S.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Conocer el marco conceptual, en base a la teoría obtenida.
- Establecer el marco normativo que regula la administración pública y específicamente a ECOBOL.
- Desarrollar el Marco Institucional del Express Mail Service.
- Realizar el diagnostico del servicio Express Mail Service (EMS), para la determinación de la situación actual.
- Desarrollar la propuesta del Sistema de Administración de Personal para el servicio Express Mail Service (EMS).
- Desarrollar los procesos para cada uno de los subsistemas del Sistema de Administración de Personal (SAP).

1.4. Metodología de Investigación

La metodología de la investigación representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar sus resultados y de presentar posibles soluciones a un determinado problema².

² ZCRRIL A, Santiago y TORRES, Miguel, "Guía para elaborar Tesis", 1º Edición Me Graw-Hül, México 1990, Pág. 45.

1.4.1. Concepto

La Metodología de la Investigación es la "Ciencia del Método; la misma que se halla relacionada al estudio de la teoría o el método. Qué como camino busca las mejores alternativas o procesos para llegar a los objetivos y metas las cuales son necesarias en la aplicación directa e indirecta en el campo de la investigación. Por lo tanto la metodología es la explicación de los procedimientos que se aplicaran para alcanzar los objetivos³

1.5. Método de Investigación

En la presente investigación se utilizo el método deductivo:

“El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión está implícita en las premisas. Por lo tanto, supone que las conclusiones siguen necesariamente a las premisas: si el razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión sólo puede ser verdadera”⁴.

1.6. Tipo De Investigación

Para el desarrollo del presente trabajo, se utilizo el siguiente tipo de investigación:

1.6.1. Investigación Descriptiva

El tipo de investigación utilizado para el desarrollo del presente trabajo de campo es el Descriptivo, cuyo propósito es “exponer situaciones y eventos de manera detallada es decir, cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis {Dankle, 1986). Este tipo de investigación, se interesa

³ YUGAR Flores Ricardo, "Métodos y Técnicas de investigación", Producciones Yugar, 2º Edición, La Paz -Bolivia. 1998, Pág. 131

⁴ <http://definicion.de/metodo-deductivo/>

fundamentalmente en medir con la mayor precisión posible las variables de interés”⁵.

1.7. Diseño de la Investigación

El Diseño de la investigación se caracteriza por ser No Experimental, lo que significa que no existe manipulación de variables, sino lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para ser después analizados⁶.

El diseño de la investigación es el transaccional o transversal, debido a que se realizó la recolección de datos en un solo momento, teniendo como propósito la descripción de variables y su incidencia en un tiempo único.

1.8. Fuentes de Información

Las fuentes de información que se utilizaron en el presente trabajo son de dos tipos, las primarias y secundarias.

1.8.1. Fuentes Primarias

“Una fuente primaria es la fuente documental que se considera material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar”⁷.

“Proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de estudios, como libros, antologías, tesis, monografías y disertaciones, documentos oficiales”.⁸

⁵ HERNÁNDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar, "Metodología de la Investigación" 3º Ed., Editorial Me Graw-Hitl, México, 2003, Pág. 140.

⁶ HERNÁNDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar, "Metodología de la Investigación" 3º Ed., Editorial Ve Graw-Hül. México, 2003, Pág. 274

⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria

⁸ HERNANDEZ Roberto, FERNADEZ Carlos y BAPTISTA Lucio "Metodología de la Investigación" Pág. 66

1.8.1.1. Técnicas

Para el desarrollo del presente trabajo dirigido se acudió a las siguientes técnicas de investigación:

- La Entrevista – Es una conversación, entre dos personas, de los cuales uno es el entrevistador y otro el entrevistado. Las entrevistas se realizan sobre la base de un cuestionario previamente formulado, preparado y estrictamente normalizado, a través de una lista de preguntas establecidas con anterioridad. (Anexo 1)
- La Encuesta - Consisten en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, que son estructuradas de manera que permiten cumplir con los objetivos (Anexo 2).

1.8.2. Fuentes Secundarias

“Las fuentes secundarias son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación. Una fuente secundaria contrasta con una primaria, que es una forma de información que puede ser considerada como un vestigio de su tiempo. Una fuente secundaria es normalmente un comentario o análisis de una fuente primaria”⁹.

Son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular, las cuales comentan artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos especializados, es decir reprocesan información de primera mano.¹⁰

⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_secundaria

¹⁰ HERNANDEZ Roberto, FERNADEZ Carlos y BAPTISTA Lucio “Metodología de la Investigación” Pág. 66

1.9. Alcances de la Investigación

El presente trabajo se realizó sobre la base de cuatro aspectos relevantes:

1.9.1. Temático

La investigación se encuentra relacionada dentro del; Área: Administrativa Gerencial, Materias: Administración de Recursos Humanos y Gestión Pública.

1.9.2. Temporal

El periodo elegido para la realización de la investigación del presente trabajo son 3 gestiones, consideradas del año 2008 al 2010.

1.9.3. Geográfico

La investigación se realizó en la Empresa de Correos de Bolivia ECOBOL, Regional La Paz, ubicada en la Avenida Mariscal Santa Cruz N° de la ciudad de La Paz.

1.9.4. Institucional

La investigación realizó el análisis de la Administración de Personal en la línea de negocios Express Mail Service EMS, de la Empresa de Correos de Bolivia ECOBOL.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Qué Es Un Sistema¹¹

Sistema es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad.

Según Bertalanffy, sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

- **Propósito u Objetivo:** todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
- **Globalismo o Totalidad:** un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto. De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasia.
- **Entropía:** es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la negentropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercerara. Edición. Edit. Mc Graw Hill, Pág. 70

- **Homeostasia:** es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

Una organización podrá ser entendida como un sistema o subsistema o un súper sistema, dependiendo del enfoque. El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones¹².

2.2. Aspectos Generales de la Administración de Personal

Las personas, planean, organizan, ejecutan y controlan las operaciones organizacionales, sin personas las organizaciones sociales no existen.

Toda organización social, cualquiera sea su actividad, está compuesta por personas que, agrupadas en sus diferentes niveles jerárquicos, desarrollan un trabajo en equipo con el propósito de alcanzar de manera eficiente sus objetivos estratégicos y de gestión planificados¹³.

Las personas son el recurso más valioso de una organización.

Una adecuada administración del personal es clave para el logro de los objetivos de una organización social.

Las organizaciones sociales no existen sin personas.

¹² CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercerara. Edición. Edit. Mc Graw Hill, Pág. 68

¹³ CHIAVENATO, Idalberto ,”Administración de Personal” Ed. Mac Graw Hill, Primera Edición, México 1993, Pág. 98.

2.2.1. Importancia de los Recursos Humanos en las Organizaciones¹⁴

El elemento básico de toda organización social, son las personas, cuyas interacciones componen la organización. Una organización está siempre en cambio (de ahí su naturaleza dinámica), ya que sus miembros pueden cambiar. Una organización existe cuando una o más personas interactúan con miras a alcanzar objetivos que solamente podrían ser alcanzados eficazmente mediante la combinación de sus capacidades y de sus recursos personales. La condición necesaria para la existencia de una organización es la interacción entre personas.

El propio éxito ó fracaso de las organizaciones es determinado por la calidad de las interacciones que se desarrollen por parte de sus miembros¹⁵.

En este sentido procurar la mejor permanencia de las personas facilitará el éxito.

El Ser Humano es protagonista de la historia de las organizaciones y todos los demás recursos; llámense éstos materiales, financieros o tecnológicos se subordinan a él y en consecuencia, no pueden ser tratados de igual forma¹⁶.

Sin embargo es necesario tipificar el tipo de persona (perfil, cualidades personales) que requiere un puesto específico.

En este sentido, la Administración de Recursos Humanos, procura conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto ,”Administración de Personal” Ed. Mac Graw Hill, Primera Edición, México 1993, Pág. 98..

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto ,”Administración de Personal” Ed. Mac Graw Hill, Primera Edición, México 1993, Pág. 99.

¹⁶ SORIANO, Mónica “Las 7 l’s de la Gestión de Personal” Ed. F.C.E.F. Primera Edición La Paz-Bolivia 2003.

no solo grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas muy pequeñas y numerosas que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización. También está en juego la especie y calidad de vida que la organización ponga a disposición para proveerla de Recursos necesarios que satisfagan a sus miembros¹⁷. A manera de garantizar su permanencia.

2.3. Funciones De La Administración De Personal

Las funciones fundamentales de la administración de personal son: Estratégicas y Operativas.

2.3.1. Funciones Estratégicas

- Planificar, programar y proveer los cargos.
- Evaluar, capacitar y realizar movimientos de personal.
- Remunerar al personal en función a la valuación de puestos.

2.3.2. Funciones Operativas

- Proveer a la entidad de los Recursos Humanos necesarios, mediante el reclutamiento y selección de personal.
- Mantener en la entidad los Recursos Humanos necesarios, por medio de la remuneración, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo.
- Desarrollar en la entidad el potencial de Recursos Humanos con base en la capacitación de personal¹⁸.

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto ,”Administración de Personal” Ed. Mac Graw Hill, Primera Edición, México 1993, Pág. 139.

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto ,”Administración de Personal” Ed. Mac Graw Hill, Primera Edición, México 1993, Pág. 5,6.

Estas funciones son básicas para toda organización, la falta de una de ellas puede ocasionar insatisfacción laboral y en última instancia el no cumplimiento de los objetivos de la institución.

2.4. Sistema de Administración de Personal¹⁹

Dada la importancia que la Administración de Recursos Humanos tiene para la organización existen diversos conceptos que tratan de explicar en qué consiste, a continuación se enuncian algunas definiciones:

Víctor M. Rodríguez: Es un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros.

Joaquín Rodríguez Valencia define la Administración de Recursos Humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.

Fernando Arias Galicia dice que la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

De las anteriores definiciones podemos concluir que la Administración de Recursos Humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con

¹⁹ <http://www.monografias.com/trabajos42/administracion-recursos-humanos/administracion-recursos-humanos.shtml>

los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

2.5. La Administración De Personal Como Un Sistema

La Administración de Personal es un sistema porque está constituido por un conjunto de subsistemas y procesos que se interrelacionan dinámicamente. Estos son²⁰:

2.5.1. Subsistema de Provisión

Con los procesos de: planificación de personal, reclutamiento, selección y contratación.

2.5.2. Subsistema de Aplicación.

Con los procesos de: inducción, manual de puestos o de descripción de cargos y funciones y movilidad.

2.5.3. Subsistema de Mantenimiento.

Con los procesos de: remuneración o retribución, beneficios sociales e higiene y seguridad.

2.5.4. Subsistema de Desarrollo.

Con los procesos de: capacitación, desarrollo de personas y desarrollo organizacional.

2.5.5. Subsistema de Control.

Con los procesos de: evaluación del desempeño, base de datos, información y auditoría de personal.

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto , "Administración de Personal" Ed. Mac Graw Hill, Primera Edición, México 1993, Pág. 131.

2.6. Objetivos Del Sistema de Administración De Personal

El objetivo principal, conforme al Art. 1o del Decreto Supremo N° 26115 NB-SAP, tiene por objeto regular el Sistema de Administración de Personal, los objetivos del Sistema de Administración de Personal son:

- Proporcionar a la entidad los Recursos Humanos más adecuados para su funcionamiento, manteniéndolos por largo plazo en la organización.
- Proporcionar a los empleados trabajo y ambientes adecuados, de tal manera que se sientan motivados a permanecer y trabajar con dedicación.
- Proporcionar condiciones de perfecto ajuste entre los objetivos de la entidad y los objetivos de los empleados.
- Controlar y registrar sus acciones de personal en el marco de los objetivos, procesos y estructuras organizacionales establecidas²¹.

Para que estos objetivos de la Administración de Personal se cumplan, es necesario contar con la voluntad política con los recursos económicos necesarios.

2.7. Administración de Cargos

Es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización.

²¹ CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Personal" Ed. Mac Graw Hill, Primera Edición, México 1993, Pág. 6.

En este contexto, todo funcionario ejecuta tareas en la entidad. Un conjunto de tareas ejecutadas repetidamente constituye una función. Un conjunto de funciones con una determinada posición en el organigrama constituye un puesto.

"El análisis de puestos consiste en conocer lo que cada persona hace es decir, conocer la tarea de cada ocupante del puesto". Describir un puesto significa alinear todas tareas ejecutadas por su ocupante ya sean realizadas en forma diaria periódica o esporádica"²².

2.7.1. Concepto de Cargo

Las personas trabajan en las organizaciones desempeñando determinado cargo. En general, cuando se pretende saber qué función cumple una persona en la organización, se pregunta cuál es el cargo que desempeña; así, se sabe que hace en la organización y cuál es su importancia y el nivel jerárquico que ocupa.

Para la Organización el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona el cargo constituye una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización. Cuando las personas ingresan en la organización, y durante su trayectoria profesional, siempre ocupan algún cargo²³.

Paralelamente, la palabra Cargo designa una tarea específica que debe ser ejecutada, y generalmente incluye una relación entre dos o más personas. Cargo es la posición jerárquica del conjunto de tareas o atribuciones dentro de la organización formal, generalmente definida en el organigrama.

²² CHIAVENATO, Idalberto , "Iniciación Administración de Personal" Ed. Mac Graw Hill, Colombia 1994, Pág. 79.

²³ CHIAVENATO, Idalberto , "Gestión del Talento Humano" Ed. Mac Graw Hill, Primera Edición, Colombia, Pág. 165.

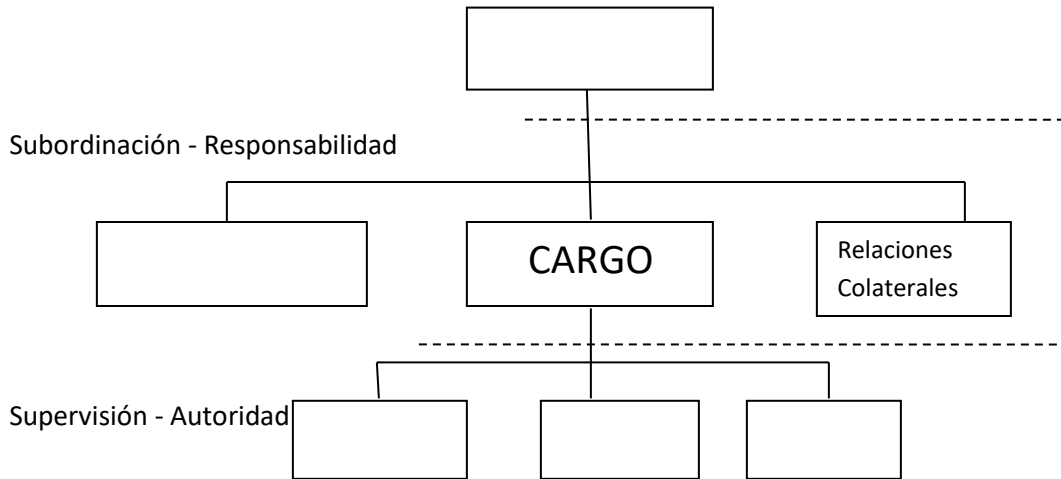
Cada cargo constituye una designación de trabajo con un conjunto específico de deberes, responsabilidades y condiciones, generalmente diferentes de otras designaciones de Trabajo²⁴.

La ubicación del cargo, está en función de su posicionamiento en el organigrama, en el cual se establecen diferentes relaciones de acuerdo al siguiente gráfico:

²⁴ CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos" Ed. Mac Graw Hill, Primera Edición, Pág. 250,275.

FIGURA N° 1

Ubicación del Cargo



Fuente: Elaboración Propia

2.7.2. Diseño de Cargos

El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionados: diseñar su cargo significa definir cuatro condiciones básicas²⁵:

- a) El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (Contenido del Cargo).
- b) Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (Métodos y procesos de Trabajo).
- c) A quién deberá reportar el ocupante del cargo (Responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
- d) A quién deberá supervisar y dirigir (Autoridad) el ocupante del cargo es decir, quienes son sus subordinados.

²⁵ CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del Talento Humano" Ed. Mac Graw Hill, Primera Edición, Colombia 2004.

2.7.3. Mantenimiento del Cargo

El mantenimiento de un cargo, se lo establece de manera continua, de esta forma, la concordancia entre las exigencias de un puesto con los requisitos para ocuparlo y el desenvolvimiento del funcionario son la base para su permanencia, en función a la evaluación de la eficiencia y la movilidad de personal²⁶.

2.7.4. Eliminación del Cargo.

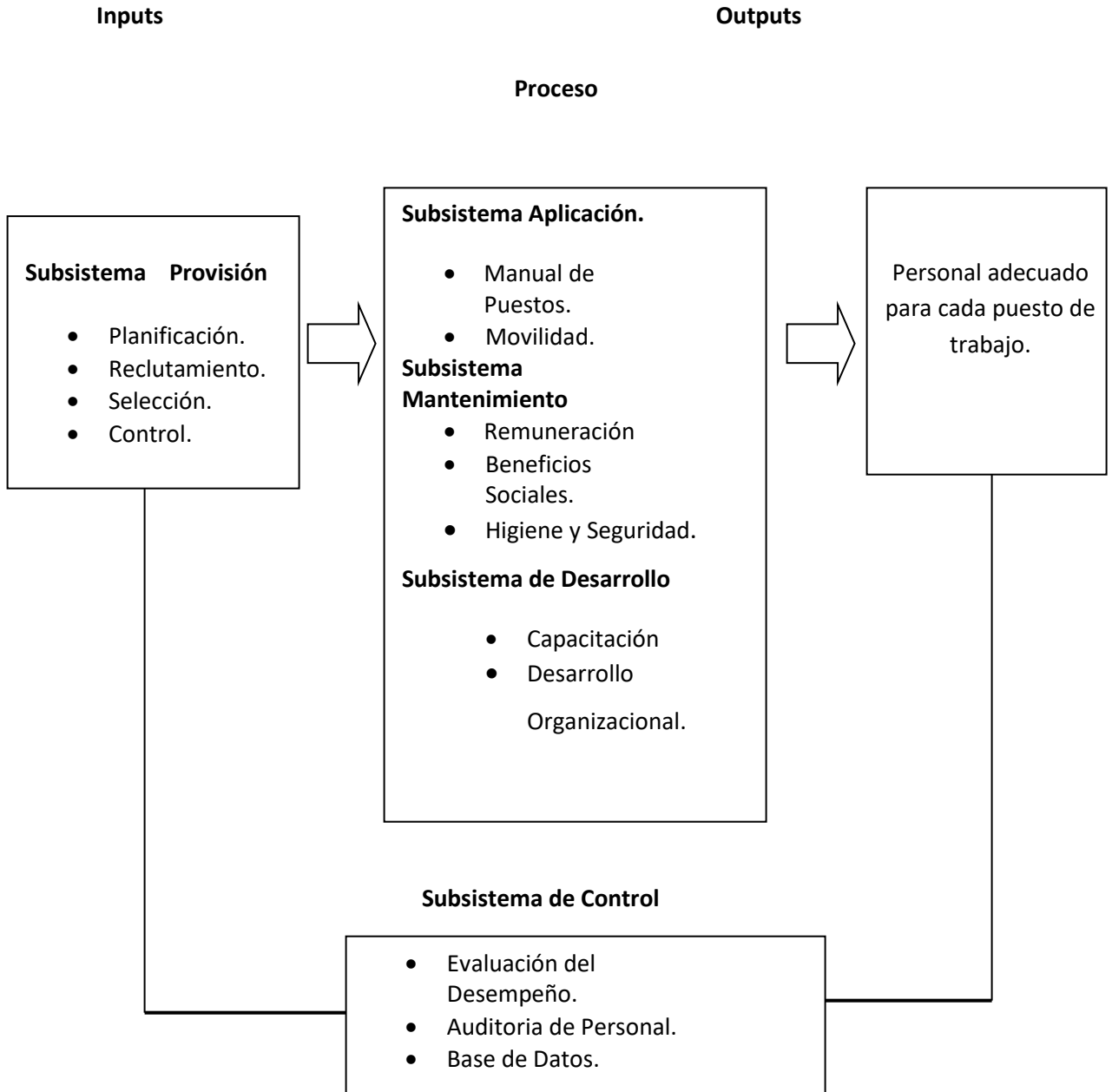
La supresión de un puesto se da, cuando éste deja de tener vigencia como resultado de la modificación de competencia u objetivos de la organización, en el sector público encontramos este proceso cuando se modifica la Programación Operativa Anual, en el cual se elimina el puesto con el ítem correspondiente y el presupuesto.

"Un puesto es más que un trabajo, es la posibilidad de poner en marcha todas nuestras potencialidades"

²⁶ SORIANO, Mónica, "Las 7 I's de la Gestión de Personal" Ed. F.C.E.F. Primera Edición, La Paz – Bolivia, 2003, Pág. 118.

FIGURA N° 2

La Administración De Personal Como Sistema



Fuente: Elaboración Propia

2.8. Empresas de Correo

Cuando el hombre admitió que podía transmitir sus ideas y pensamientos, se preocupó de buscar la forma de comunicarse de una a otra persona. Fue entonces cuando surgió la necesidad de aquello que se llamaría el mensaje y lo que en un principio fueron sonidos u otro tipo de señales que más tarde se convertirán en el mensaje verbal que sería llevado a la distancia en un conjunto de signos dando origen al mensaje escrito o a la noticia escrita. Se denomina correo al sistema de comunicación que permite la comunicación entre dos partes diferentes a través de elementos concretos, normalmente cartas o documentos que son enviados protegidos tanto por sobres o por paquetes dependiendo de las posibilidades para cada caso. También se conoce como correo al servicio mediante el cual una empresa se encarga de repartir estos envíos a las personas que corresponda.

Actualmente, el correo se organiza de manera nacional, teniendo cada país su propio servicio postal en manos de empresas públicas y privadas que recorren todo el territorio y que pueden ofrecer diferentes posibilidades a sus clientes. El correo es hoy en día privado y a pesar de estar en manos del Estado, las personas deben pagar un mínimo impuesto que puede variar en arancel dependiendo del tipo de servicio adquirido.

2.9. El Courier

Se llama Courier una persona o empresa que se dedica a entregar mensajes, paquetería y correo con correspondencia y documentos, cuando tienen carácter de urgente. También se aplica el término Courier al envío mismo. La distinción entre “servicios postales básicos” y “servicios urgentes” radica en la rapidez del envío y en las prestaciones ofrecidas: una mayor rapidez y seguridad en la recogida, distribución y entrega de los envíos, y en algunas de las siguientes modalidades: recogida en el punto de origen, entrega en mano al destinatario, prueba de entrega, seguimiento y localización de los envíos, lo que implica un mayor precio en relación el correo básico que el usuario está dispuesto a pagar si recibe algunos de esos beneficios²⁷

²⁷ <http://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20091212192042AAL7iTu>

CAPITULO III

MARCO NORMATIVO

CAPÍTULO III

MARCO NORMATIVO

3.1. Ley de Administración y Control Gubernamental N° 1178²⁸

EL 20 de Julio de 1990 el estado promulga la Ley N° 1178 en el marco de establecer un sistema de administración de todo el sector público, expresando un modelo de administración para el manejo adecuado de los recursos del Estado, estableciendo sistemas de administración financiera, que funcionan de manera interrelacionada entre sí y con los sistemas nacionales de planificación e inversión pública.

- Expresa un modelo de administración para el manejo de los recursos del Estado.
- Establece sistema de administración financiera y no financiera, que funcionan de manera interrelacionada entre sí y con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública.
- Establece el régimen de responsabilidad de los servidores públicos por el desempeño de sus funciones.

3.1.1. La Finalidad de la Ley N° 1178

- Lograr la administración eficaz de los recursos públicos.
- Generar información que muestre transparencia en la gestión.
- Lograr que todo servidor público asuma plena responsabilidad por el desempeño de sus funciones.
- Desarrollar la capacidad administrativa en el sector público.

3.1.2. Ámbito de Aplicación

En el ámbito de aplicación de los sistemas de administración y control de la Ley N° 1178 están:

²⁸ CENCAP "Introducción a la Ley 1178" Pág. 26

- Todas las entidades del sector público, sin excepción (se incluyen Municipalidades).
- Las unidades administrativas de los poderes Legislativo y Judicial, de las Cortes Electorales y de la Contraloría General del Estado Plurinacional conforme a sus objetivos, planes y políticas.
- Toda persona jurídica donde el Estado tenga la mayoría del patrimonio

La Ley N° 1178 se aplica a toda persona ajena al sector público, cualquiera sea su naturaleza jurídica, que reciba recursos del Estado, se beneficie o preste servicios públicos no sujetos a la libre competencia, debe informar a la entidad pública competente sobre el destino, forma y resultados del manejo de los recursos y privilegios públicos y presentar estados financieros debidamente auditados.²⁹

3.1.3. Los Sistemas de Administración y Control Gubernamental que regula la Ley N° 1178

Los sistemas que regula la Ley N° 1178 son ocho y están agrupados por actividades de la siguiente manera:

²⁹ CENCAP “Introducción a la Ley 1178” Pág. 24

Sistemas que Regula La Ley 1178



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la figura anterior, la finalidad del Sistema de Administración de Personal (SAP), es ejecutar las actividades programadas en el POA Institucional, de ahí su importancia y sobre todo su distinción, debido a que involucra y gestiona al recurso más valioso que son las personas.

3.1.4. Interrelación Del Sistema De Administración De Personal (SAP), Con Otros Sistemas De La Ley N° 1178

El grado de interrelación del SAP es mayor con los Sistemas de: Programación de Operaciones (SPO), Organización Administrativa (SOA) y Presupuestos (SP).

3.1.4.1. Con el Sistema de Programación de Operaciones (SPO)

A partir del Sistema de Programación de Operaciones se definen los objetivos de gestión (anuales), las operaciones a desarrollar para alcanzar dichos objetivos y los recursos necesarios.

En función de las necesidades de personal, identificadas en el SPO, a través" del SAP se promueve la elaboración del plan de personal, para prever a la entidad de los recursos humanos necesarios que apoyen al logro de los objetivos.

A su vez, el SAP proporciona información que sirve al Sistema de Programación de Operaciones para prever la cantidad y calidad de los recursos humanos necesarios.

3.1.4.2. Con el Sistema de Organización Administrativa (SOA)

Existe una relación directa y permanente, teniendo en cuenta que corresponde al Sistema de Organización Administrativa, definir la estructura de la entidad, la cual sirve de base para que el Sistema de Administración de Personal promueva la elaboración del plan de personal y se realice la contratación para conformar las áreas y unidades organizacionales.

La función del Sistema de Administración de Personal es atender integralmente las demandas de personal para apoyar el funcionamiento de la entidad, ajustándose continuamente a los cambios que se producen en la estructura orgánica.

3.1.4.3. Con el Sistema de Presupuestos (SP)

El Sistema de Presupuestos prevé los montos de recursos que serán destinados al pago de remuneraciones de los servidores públicos y para la ejecución de programas de capacitación y otros relacionados con la administración de personal. Todos ellos en función de las Leyes que rigen al sector público, las políticas salariales de cada entidad y otras disposiciones relacionadas.

A su vez, el Sistema de Administración de Personal (SAP), debe prever al Sistema de Presupuestos (SP), los elementos para una ordenada progresión financiera de los recursos humanos en la entidad, Los registros y flujos de

información deben ser veraces, oportunos y pertinentes, permitiendo que el Sistema de Presupuesto realice la programación de las correspondientes partidas de servicios personales, beneficios sociales y otros.

3.2. Normas Básicas Del Sistema De Administración De Personal (NB-SAP).

Según Decreto Supremo N° 26115 de 16 de marzo de 2001, se aprueban las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (NB - SAP); publicado el 21 de marzo de 2001 en la Gaceta Oficial de Bolivia.

3.2.1. Finalidad

Las Normas Básicas tienen por objeto regular el Sistema de Administración de Personal y la Carrera Administrativa, en el marco de la Constitución Política del Estado Plurinacional, la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, la Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público y Decretos reglamentarios correspondientes.³⁰

3.2.2. Ámbito de Aplicación

Las presentes Normas Básicas son de uso y aplicación obligatoria en todas las entidades del sector público señaladas en:

- a) Los artículos 3o y 4o de la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales.
- b) El artículo 3o de la Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público y la Ley N° 2104 Modificatoria a la Ley N° 2027

3.2.3. Concepto del Sistema de Administración de Personal (SAP)

El Sistema de Administración de Personal (SAP), es el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal.

³⁰ Normas Básicas, Sistema de Administración de Personal, Pág. 1

3.2.4. Sistema De Administración De Personal (SAP) En Entidades Públicas.

La Administración de Personal en el Sector Público, se "fundamenta en normas y disposiciones contenidas en el régimen estatuario que regula las relaciones de trabajo entre el Estado y los Servidores Públicos, con la finalidad de atraer, seleccionar y retener empleados y funcionarios idóneos para procurar la eficiencia y honestidad en el ejercicio de la función administrativa del Estado"³¹.

3.2.5. Componentes del Sistema de Administración de Personal

El Sistema de Administración de Personal (SAP) está compuesto por los siguientes subsistemas y procesos:

3.2.5.1. Subsistema De Dotación De Personal³².

a) Concepto

El subsistema de dotación de personal es un conjunto de procesos, para la dotación de personal, utilizando técnicas, previa detección de la demanda de personal identificada y justificada cualitativa y cuantitativamente a partir de la planificación de personal, considerando la planificación estratégica institucional, la programación operativa anual, la estructura organizacional y los recursos presupuestarios disponibles.

b) Objetivos

Mejorar la administración de los Recursos Humanos, articulando las cualidades y calificaciones del personal con las funciones y responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo.

Los procesos que conforman el Subsistema de Dotación son:

³¹ AMARO GUZMAN, Raymundo, "Introducción a la Administración Pública" Ed. MacGraw Hill, México D.F. 1993 Pág. 4.

³² Normas Básicas Sistema de Administración de personal, Pág. 4

c) Comprende los procesos de:

- Cuantificación de la Demanda de Personal
- Clasificación, Valoración y Remuneración de puestos
- Análisis de la Oferta Interna de Personal
- Formulación del Píán de Personal
- Programación Operativa Anual Individual
- Reclutamiento y Selección de Personal
- Inducción o Integración
- Evaluación de Confirmación

3.2.5.1.1. Cuantificación de la Demanda de Personal

La cuantificación de la demanda de personal consiste en prever y planificar, en cantidad y calidad, el personal que requiere una organización para ser asignado a cada puesto de trabajo necesario. Debe acompañar la planificación institucional a largo plazo (estratégico) y la planificación operativa de corto plazo (anual).

3.2.5.1.2. Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos

a) Clasificación

En concordancia con lo establecido en el Art. 13 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (NB-SAP), la clasificación de puestos es el ordenamiento de estos en categorías, considerando su jerarquía dentro de la Estructura Orgánica³³.

³³ Normas Básicas Sistema de Administración de personal, Pág. 5

CUADRO N° 2

Clasificación de Puestos de la Empresa de Correos de Bolivia

CATEGORÍA	NIVEL	PUESTOS	CARRERA ADMINISTRATIVA
Superior	1er	Gerente General	NO
	2do	Gerente de Áreas	NO
Ejecutivo	3er	Gerentes Regionales	NO
	4to	Sub-Gerentes, Jefes de Departamento	SI
	5to	Jefes de Unidad, Jefes de Sección	SI
Operativo	6to	Profesionales, técnicos	SI
	7mo	Secretarias, choferes, carteros	SI
	8vo	Personal de servicio, auxiliar mensajero	SI

Fuente: Reglamento Específico, del Sistema de Administración de Personal, de la Empresa de Correos de Bolivia Pág. 7.

b) Valoración

La valoración de puestos determina la importancia de cada puesto en relación con los demás puestos de la Estructura Orgánica de la Empresa de Correos de Bolivia. Sirve como base para la determinación de las remuneraciones y clasificación de puestos.

La valoración de puestos determinará la importancia relativa de un puesto dentro de la estructura organizativa y es la base para la determinación del régimen salarial³⁴.

³⁴ Normas Básicas Sistema de Administración de personal, Pág. 6

c) Remuneración

A través de la remuneración se comprenderá la contribución del servidor público al logro de los objetivos institucionales, reconociendo su rendimiento y superación.

La remuneración comprenderá el salario, las prestaciones y el reconocimiento económico, cuando corresponda.

Para la otorgación de la remuneración se definen como esenciales.

Escala Salarial - Es la lista escalonada en donde se expresan las distintas cantidades que por concepto de salario tabulado constituyen los diversos niveles y categorías³⁵.

Planilla presupuestaria – Es la planilla donde se presentan todas las categorías, niveles y sueldos del personal.

3.2.5.1.3. Análisis de la Oferta Interna del Personal

El análisis de la oferta interna de personal consiste en relevar la información necesaria del personal al interior de la organización a objeto de determinar sus características personales, educativas, laborales (desempeño laboral) y potencialidades para desempeñar los puestos requeridos por la entidad³⁶.

El instrumento básico para el análisis de la oferta interna de personal es el Inventario de Recursos Humanos, que deberá ser elaborado en forma previa a la

³⁵ <http://infpub.uasnet.mx/reglamentos/cct/clausula4.htm>

³⁶ Normas Básicas Sistema de Administración de personal, Pág. 7

formulación del Plan de Personal y actualizado en función de las necesidades de cada organización.

3.2.5.1.4. Formulación del Plan de Personal

El objetivo del plan de personal, es identificar las necesidades existentes para llenar los puestos vacantes con la persona mejor calificada para el puesto. El Plan de Personal es una prospectiva de los recursos humanos basada en la comparación de la cuantificación y la demanda de personal y del análisis de la oferta interna de personal.

3.2.5.1.5. Programación Operativa Anual Individual³⁷

Establece y define los objetivos de cada puesto, sus funciones y los resultados que se esperan de su desempeño, se constituye en la base para la evaluación del desempeño.

La POAI establecerá, para cada puesto de la estructura organizacional, sus objetivos, resultados y funciones en concordancia con el POA institucional.

3.2.5.1.6. Reclutamiento y Selección de Personal³⁸

El reclutamiento de personal es la búsqueda y provisión de la mayor cantidad de candidatos potencialmente aptos para ocupar un puesto vacante³⁹.

La selección de personal es una actividad clave que busca proveer a la entidad de personal idóneo con las habilidades y requerimientos indispensables para alcanzar los objetivos de la Empresa a través de un proceso que comprende la evaluación de la adaptación del candidato al puesto de trabajo y a la cultura empresarial.

³⁷ Normas Básicas Sistema de Administración de personal, Pág. 8

³⁸ Normas Básicas Sistema de Administración de personal, Pág. 9

³⁹ Normas Básicas Sistema de Administración de personal, Pág. 9

3.2.5.1.7. Inducción o Integración

Consiste en preparar y proporcionar información que permita al servidor público, conocer el contexto dentro del cual se desarrolla su trabajo cotidiano y el contenido de este. Son acciones necesarias para hacer conocer formalmente, en un corto período, al servidor recién posesionado o que cambie de puesto: la misión, los objetivos institucionales, los planes, programas, objetivos y actividades de la entidad y de la unidad a la que se incorpora, así como los objetivos y actividades del puesto que asume y las normas a cumplir⁴⁰.

3.2.5.1.8. Evaluación de Confirmación

Es el análisis de cualidades y aptitudes del servidor público y tiene como objetivo determinar la calidad del proceso de selección e inducción rectificando o ratificando al posesionado.

Es la etapa final del proceso de selección que mide la calidad del mismo. La evaluación de confirmación determinará si se ratifica o rectifica la decisión adoptada durante el proceso de selección, así como el grado de adaptación del funcionario nuevo o promovido al puesto.

3.2.5.2. Subsistema de Evaluación del Desempeño⁴¹

La evaluación de desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento, por parte del servidor público, de los objetivos y funciones asignadas a su puesto durante un periodo determinado. Es la evaluación del trabajo desarrollado y no la evaluación de la persona.

El objetivo de la evaluación del desempeño es apreciar objetivamente el desempeño de los servidores públicos para determinar la economía, eficiencia laboral así como, detectar falencias y potencialidades en el cumplimiento de sus resultados.

⁴⁰ Normas Básicas Sistema de Administración de personal, Pág. 11

⁴¹ Normas Básicas Sistema de Administración de personal, Pág. 13

a) Sus procesos:

- Programación de la Evaluación del Desempeño.
- Ejecución de la Evaluación del Desempeño.

3.2.5.3. Subsistema de Movilidad de Personal⁴²

El subsistema de Movilidad de Personal es el conjunto de cambios a los que se sujeta el servidor público en función a la calidad de su desempeño, su adecuación a las especificaciones de un nuevo puesto y a la capacitación recibida, de acuerdo a las demandas y posibilidades presupuestarias del Express Mail Service, siendo sus objetivos:

a) Sus procesos

- Promoción
- Rotación
- Transferencia
- Retiro

i) Promoción Vertical

Es el cambio de un funcionario de un puesto a otro de mayor jerarquía, implica cambio en el nivel salarial⁴³.

ii) Promoción Horizontal

Es el paso de un grado al inmediato superior dentro de un mismo nivel salarial.

⁴² Normas Básicas Sistema de Administración de personal, Pág. 16

⁴³ Reglamento Específico, del Sistema de Administración de Personal, de la Empresa de Correos de Bolivia, Pág. 16.

iii) Rotación

La rotación es el cambio temporal de un trabajador de una unidad de trabajo a otra.

iv) Transferencia

Es el cambio permanente de un servidor público de una entidad de trabajo a otra de la Empresa de Correos de Bolivia. Implica cambio de residencia pero no necesariamente incremento de remuneración

v) Retiro

Es la conclusión de la relación de trabajo entre la Empresa y el trabajador.

3.2.5.4. Subsistema de Capacitación Productiva⁴⁴

El subsistema de capacitación productiva, consiste en propiciar la adquisición de conocimientos, destrezas, aptitudes y actitudes; para satisfacer las necesidades de perfeccionamiento y especialización de los servidores públicos en el desempeño de su puesto; preparándolos para las necesidades ocupacionales de mayor jerarquía; además fomenta el desarrollo de valores éticos y de responsabilidad social compatibles con la filosofía y valores institucionales reflejados en el Manual de Organización y Funciones.

a) Procesos

- Detección de Necesidades de Capacitación
- Programación de la Capacitación
- Ejecución de la Capacitación
- Evaluación de la Capacitación
- Evaluación de los Resultados de la Capacitación

i) Detección de Necesidades de Capacitación

Es la base que brinda la información necesaria para elaborar los programas de capacitación.

⁴⁴ Normas Básicas Sistema de Administración de personal, Pág. 18

ii) Programación de la Capacitación

Se basa en los resultados alcanzados en la detección de necesidades, estableciendo de manera integral los objetivos, formas de capacitación, destinatarios, duración, instructores, contenidos, técnicas e instrumentos de evaluación, así como también los recursos necesarios para su ejecución⁴⁵.

iii) Ejecución de la Capacitación

Se realiza la capacitación al servidor público.

iv) Evaluación de la Capacitación

La evaluación de los eventos de capacitación contempla dos ámbitos:

vi) Evaluación de los resultados de la Capacitación

Independientemente de la evaluación de los eventos de capacitación se evaluará el nivel de aplicación efectiva de los conocimientos, destrezas y actitudes adquiridas, así como su impacto en el desempeño laboral.

3.2.5.5 Subsistema de Registro⁴⁶

El registro facilita el control y el mantenimiento del Sistema de Administración de Personal, mediante el registro y archivo de la información que genera éste.

a) Procesos:

- Generación de la Información
- Organización de la información
- Actualización de la Información

⁴⁵ Normas Básicas Sistema de Administración de personal, Pág. 19.

⁴⁶ Normas Básicas Sistema de Administración de personal, Pág. 20

3.3. Ley N° 2027 Ley Del Estatuto Del Funcionario Público

Según el Honorable Congreso Nacional, decreta la Ley del Estatuto del Funcionario Público el 27 de octubre de 1999.

3.3.1. Finalidad

El presente estatuto en el marco de los preceptos de la Constitución Política del Estado Plurinacional, tiene por objeto regular la relación del Estado con sus servidores públicos, garantizar el desarrollo de la carrera administrativa y asegurar la dignidad, transparencia, eficacia y vocación de servicio a la colectividad en el ejercicio de la función pública, así como la promoción de su eficiente desempeño y productividad.

3.4. Decreto Supremo 23318 – A

Este Reglamento se emite en cumplimiento del artículo 45 de la Ley 1178 de Administración y Control Gubernamentales de 20 de julio de 1990. Regula el capítulo V “Responsabilidad por la Función Pública” de dicha Ley así como toda otra norma concordante con la misma.

3.4.1. Alcance

Las disposiciones del Reglamento se aplican exclusivamente al dictamen y a la determinación de la responsabilidad por la función pública, de manera independiente y sin perjuicio de las normas legales que regulan las relaciones de orden laboral.

3.4.2. Responsabilidad

El servidor público tiene el deber de desempeñar sus funciones con eficacia, economía, eficiencia, transparencia y licitud. Su incumplimiento genera responsabilidades jurídicas.

Los servidores públicos responderán en el ejercicio de sus funciones:

- a) Todos ante sus superiores jerárquicos hasta el máximo ejecutivo, por conducto regular.
- b) Los máximos ejecutivos ante los titulares de las entidades que ejercen tuición, hasta la cabeza de sector, en secuencia jerárquica.
- c) Los titulares de éstas, según ley, ante el Poder Legislativo, los concejos municipales o la máxima representación universitaria.
- d) Todos ellos ante la sociedad.

3.4.3. Transparencia

El desempeño transparente de funciones por los servidores públicos, base de la credibilidad de sus actos, involucra:

- a) Generar y transmitir expeditamente información útil, oportuna, pertinente, comprensible, confiable y verificable, a sus superiores jerárquicos, a las entidades que proveen los recursos con que trabajan y a cualquier otra persona que esté facultada para supervisar sus actividades.
- b) Preservar y permitir en todo momento el acceso a esta información a sus superiores jerárquicos y a las personas encargadas tanto de realizar el control interno o externo posterior, como de verificar la eficacia y confiabilidad del sistema de información.
- c) Difundir información antes, durante y después de la ejecución de sus actos a fin de procurar una comprensión básica por parte de la sociedad respecto a lo esencial de la asignación y uso de recursos, los principales resultados obtenidos y los factores de significación que influyeron en tales resultados.
- d) Proporcionar información ya procesada a toda persona individual o colectiva que la solicite y demuestre un legítimo interés.

Toda limitación o reserva a la transparencia debe ser específica para cada clase de información y no general para la entidad o alguna de sus dependencias y estar expresamente establecida por ley, señalándose

claramente ante qué instancia independiente y cómo debe responderse por actos reservados.

3.5. Decreto Supremo 22616 Creación de ECOBOL

3.5.1. Creación

Créase la Empresa de Correos de Bolivia (ECOBOL) como Empresa Pública de Administración Descentralizada del Estado, con personalidad jurídica propia, la que funcionará conforme al régimen establecido por la Ley de Organización Administrativa del Poder Ejecutivo promulgada por Decreto Ley N° 10460 de 12 de septiembre de 1972, la Ley del Sistema de Administración, Fiscalización, y Control Gubernamental y demás disposiciones legales que rigen este tipo de entidades.

El plazo de duración de la Empresa (ECOBOL) es indefinido y tendrá su domicilio en la ciudad de La Paz pudiendo establecer en el territorio nacional las dependencias que sean necesarias a su objeto, sobre la base de su actual patrimonio.

3.5.2. Recursos

La Empresa dispondrá para el cumplimiento de sus fines con los recursos propios generados por la venta de sus servicios y actividades complementarias, así como el producto de operaciones financieras.

El presupuesto total de sus servicios personales, operaciones, inversiones y otros; serán cubiertos íntegramente con sus recursos propios sin gravar al Tesoro General de la Nación.

3.5.3. Patrimonio

El patrimonio de ECOBOL estará constituido por todos los bienes muebles e inmuebles, tangibles e intangibles, actualmente en uso por la Dirección General de Correos, los cuales serán transferidos a ECOBOL mediante la correspondiente escritura pública.

3.5.4. Objetivos

La Empresa (ECOBOL) tendrá como objetivos la planificación, creación, prestación, mejoramiento y desarrollo en todo el territorio nacional de los servicios postales tradicionales de mensajería nacional e internacional, financieros postales, conexos y accesorios establecidos en las disposiciones legales sobre Correos, en los convenios y Acuerdos Postales Internacionales suscritos por el Gobierno y en sus respectivos reglamentos.

3.5.5. Alcance

Queda exclusivamente reservada a la Empresa de Correos de Bolivia (ECOBOL) la admisión, transporte y entrega de:

- a) Las comunicaciones manuscritas, impresos, grabados o realizadas por cualquier otro procedimiento técnico, expedidas en sobre abierto o cerrado o al descubierto, que tenga para el expedidor y el destinatario, o para uno de ellos, el carácter de correspondencia actual y personal.
- b) Todo otro pliego o sobre cerrado, provisto de dirección, cualquiera fuere su contenido.

3.6. RE – SAP Empresa de Correos de Bolivia ⁴⁷.

El Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal (RESAP), regula y operativiza el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal en la Empresa de Correos de Bolivia (ECOBOL), en el marco de lo dispuesto por la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales, y Decreto Supremo N° 26115 que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal

3.6.1. Marco Jurídico.

El marco jurídico del presente reglamento específico está constituido por:
Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales de 20 de julio de 1990.

Decreto Supremo N° 26115 de 16 de marzo de 2001, que aprueba las NBSAP.

⁴⁷ RE – SAP, Empresa de Correos de Bolivia, Pág. 4

3.6.2. Ámbito de Aplicación.

Están sujetos al presente Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, todos los servidores públicos de la Empresa de Correos de Bolivia.

3.6.3. Excepciones.

Los titulares de puestos electos, designados y de libre nombramiento quedan exceptuados del presente Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, sólo en lo referido a su forma de ingreso a la entidad.

De acuerdo a lo establecido por la ley N° 2027 del estatuto del funcionario público y el Decreto Supremo N° 26115 que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, no están sometidos a las citadas disposiciones legales ni a Ley General del Trabajo, aquellas personas que, con carácter eventual o para la prestación de servicios específicos o especializados, se vinculen contractualmente con la empresa, estando sus derechos y obligaciones regulados en el respectivo contrato y ordenamiento legal aplicable y cuyos procedimientos, requisitos, condiciones y formas de contratación se regulan por las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

3.6.4. Responsables⁴⁸.

- a) Implantar, cumplir y vigilar el SAP (a Nivel Ejecutivo): el Gerente General de la Empresa de Correos de Bolivia.
- b) Implantación operativa del SAP (a Nivel Operativo): El Departamento Nacional de Personal y las diversas divisiones de RR.HH. a nivel regional.

⁴⁸ RE – SAP, Empresa de Correos de Bolivia, Pág. 5

CAPITULO IV

MARCO INSTITUCIONAL

CAPITULO IV

MARCO INSTITUCIONAL

4.1. Misión de la Empresa de Correos de Bolivia

La Misión de la Empresa de Correos de Bolivia es: “Desarrollar y garantizar en Bolivia, los servicios postales universales, financieros y otros de valor agregado”⁴⁹.

4.2. Visión de la Empresa de Correos de Bolivia

La visión de la Empresa de Correos de Bolivia es: “Ser una empresa de servicios postales eficiente y competitiva”⁵⁰.

4.3. Objetivo Estratégico

El objetivo estratégico de la Empresa de Correos de Bolivia es: “Prestar servicios postales de calidad e incrementar la cobertura en todo el territorio nacional de 57 a 142 puntos hasta el año 2015”⁵¹.

4.4. Características de la Empresa de Correos de Bolivia

La Empresa de Correos de Bolivia trabaja para brindar la mejor atención en servicios de correos, giros, filatelia y otros en el ámbito nacional e internacional. Como miembros de la gran red de administraciones postales del mundo (U.P.U. - Unión Postal Universal) llegan a más de 189 países en los cinco continentes con un amplia variedad de servicios postales.

En nuestro país gracias a la cobertura establecida en todo el territorio nacional, comunican a los bolivianos brindándoles un servicio de calidad, desde las

⁴⁹ Documentación Unidad de Planificación de ECOBOL.

⁵⁰ Documentación Unidad de Planificación de ECOBOL.

⁵¹ Documentación Unidad de Planificación de ECOBOL.

correspondencias tradicionales como cartas, tarjetas postales, revistas, cecogramas, pequeños paquetes y encomiendas que incluyen opcionalmente una amplia gama de servicios adicionales, hasta el envío de grandes cantidades de correspondencias para empresas pequeñas, medianas y grandes. En la actividad financiera cuentan con el servicio de giros al alcance de todos los bolivianos gracias a sus bajas comisiones y rapidez de sus transferencias.

4.5. Principios de la Empresa de Correos de Bolivia

La prestación del servicio postal universal así como las relaciones de los usuarios con el operador designado, se deben regir por los principios de equidad, no discriminación, continuidad, buena fe, y adaptación a las necesidades de los usuarios. Los principios de la Empresa de Correos de Bolivia son:

- **Equidad** - Ofrece a los usuarios el mismo tratamiento y prestaciones idénticas.
- **No discriminación** - Presta el servicio sin diferenciación de ningún tipo entre los usuarios.
- **Continuidad** - No interrumpen ni suspenden el servicio, salvo en casos de fuerza mayor y previa comunicación a instancias competentes.
- **Derecho a la prestación de un Servicio Postal Universal de calidad** - La obligación de protección de los datos incluye el deber de secreto, la confidencialidad de la información transmitida o almacenada y la protección de la intimidad.
- **Inviolabilidad los servicios postales** - Secreto de las comunicaciones postales. Los operadores postales deben realizar la prestación de los servicios con plena garantía del secreto de las comunicaciones postales.
- **Derecho de información sobre los Servicios Postales** - Todos los operadores postales, incluido el operador designado para prestar el servicio postal universal, deben informar a los usuarios, de manera completa, veraz y puntual, de los servicios postales que presten, y pondrán a su disposición toda la información relativa a las condiciones de acceso, precio, nivel de

calidad, e indemnizaciones y plazo en el que serán satisfechas, así como las normas técnicas que resulten aplicables. Asimismo informarán de los procedimientos y medios de reclamo que tengan establecidos, y de los recursos que procedan.

- **Reclamos** - Los operadores postales deben atender las quejas y reclamos que les presenten los usuarios en los casos de pérdida, robo, destrucción, deterioro o incumplimiento de las normas de calidad del servicio, o cualquier otro incumplimiento relacionado con la prestación de los servicios postales.

4.6. Servicios de la empresa de Correos de Bolivia

ECOBOL cuenta con una amplia gama de servicios postales que apoyan a los usuarios para brindarles todas las facilidades que requieran. Los servicios postales que prestan son:

- **Giros Postales** – Este servicio es para enviar y recibir dinero, con rapidez, garantía y seguridad, cuentan con una amplia red de sucursales que llega a distintos puntos del país, incluyendo aquellas zonas que se encuentran más aisladas. Su amplio horario de atención es de lunes a domingos en horarios especiales.
- **Apartados Postales** - La ventaja de alquilar un Apartado Postal es que su confidencialidad y recepción de su envío postal se encuentra garantizada, cuentan con 36.000 Apartados Postales a nivel nacional y en cuatro categorías de acuerdo a su tamaño.
- **Encomiendas Postales** - Este servicio consta en el envío y recepción de encomiendas o paquetes tanto a nivel nacional como internacional gracias al convenio con todas las administraciones postales integrantes de la Unión Postal Universal. Las encomiendas tienen seguimiento y control, a través del Sistema Track & Trace y entrega bajo firma.
- **Envío de Correspondencia Agrupada ECA** - Servicio postal orientado a la atención de grandes generadores y/o clientes corporativos públicos y privados, consistente en el envío desde un solo remitente hacia varios

destinatarios; con una cobertura geográfica Local, Nacional e Internacional, ofrecen las tarifas más económicas del mercado.

- **Filatelia** - La Empresa de Correos de Bolivia apoyando esta actividad cuenta, con emisiones filatélicas de una gran variedad de temas gracias a las riquezas naturales y culturales de nuestro país, así como también de aspectos o acontecimientos sobresalientes que merecen ser presentados en un sello postal. Sus emisiones son programadas anualmente, son revisadas exhaustivamente y aprobadas por un grupo de eminentes filatelistas de su medio.
- **Express Mail Service EMS** - Servicio Expreso, donde los envíos son entregados bajo firma, obteniendo una constancia de entrega, cuentan con una amplia cobertura nacional e internacional.

E.M.S. Bolivia cuenta con una experiencia de más 15 años, permaneciendo en el mercado de la mensajería especializada.

4.7. Express Mail Service

Las Actas del Congreso de la UPU, Ginebra 2008, que rigen desde el 1ro. de enero 2010, señalan, que “El EMS, es un servicio postal exprés destinado a la transmisión de documentos y mercaderías y que será, en la medida de lo posible, el más rápido de los servicios postales por medios físicos. Este servicio podrá ser prestado sobre la base del Acuerdo tipo EMS multilateral o de acuerdos bilaterales”. El citado acuerdo, es desarrollado en el marco de la Cooperativa EMS, que según la Resolución C51/2008 del citado Congreso, se fundamenta:

- Que el servicio EMS es prestado, sobre la base del Artículo 14 del Convenio y del acuerdo tipo EMS, por la gran mayoría de los operadores designados de los países miembros y territorios de la Unión como elemento integrante de la oferta postal que complementa la gama tradicional de servicios de envíos de correspondencia y de encomiendas postales.

- Que, el servicio EMS tiene una considerable importancia comercial y estratégica para los servicios postales y sus clientes.
- Que, en la mayoría de los países miembros y territorios, el servicio EMS es el único medio práctico y asequible para garantizar a los particulares y a muchas pequeñas empresas un acceso universal a los servicios internacionales de mensajería urgente.

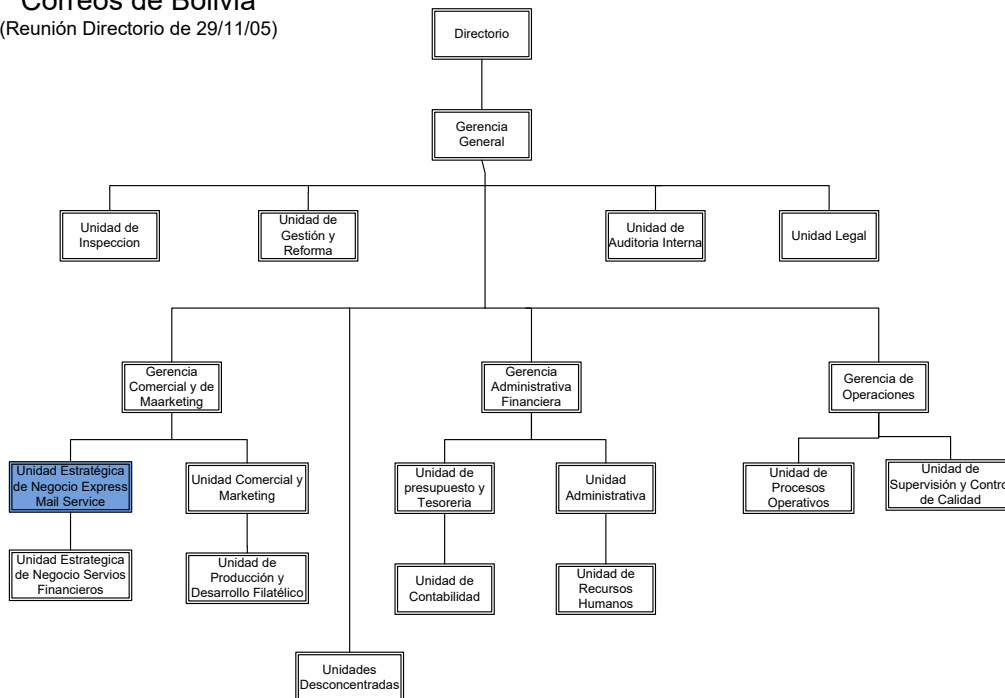
Por lo señalado, la Empresa de Correos de Bolivia adopta una estrategia de financiación precisamente a través de un rendimiento empresarial, que contribuya a fortalecer la infraestructura postal como eje de desarrollo socioeconómico en el país y brindar soluciones postales eficaces, accesibles y asequibles a la población y las organizaciones empresariales. Precisamente, esta conceptualización estructural, permitirá reposicionar servicios de calidad y competitivos como el servicio EMS de Bolivia, que con su previsible rendimiento, trascenderá en el incremento de capacidad de gestión administrativa y operativa de la empresa y por tanto, su rentabilidad se constituye en un mecanismo de financiación del Sistema Postal Universal SPU. En razón de ello, el Servicio EMS de ECOBOL no debe ser gravado con ningún costo adicional en sus operaciones.

El Servicio E.M.S. está orientado a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, constituye el más rápido de los servicios postales por medios físicos, adquiriendo una categoría especial por su tratamiento preferencial.

4.8. Ubicación del Servicio Express Mail Service dentro la Estructura Orgánica Actual

Por decisiones gerenciales internas, en virtud de la Resolución Gerencial No. 042/2008 de 16.06.2008, el servicio EMS es incorporado como una Unidad de Negocio dependiente de la Gerencia Comercial y de Marketing, aunque en la práctica el EMS, dispone de una estructura operativa con cierta autonomía en La Paz.

Organigrama de la Empresa de
Correos de Bolivia
(Reunión Directorio de 29/11/05)



Fuente: Unidad de Planificación ECOBOL.

4.9. Desconcentración del servicio Express Mail Service

La desconcentración del Servicio Express Mail Service, está orientado a la creación de una Unidad Estratégica de Negocios (UEN- EMS), con capacidad de gestión gerencial, equipamiento necesario, desconcentración administrativa y selección complementaria de personal, con la finalidad de garantizar un alto nivel de rendimiento y competencia en el mercado de servicio expreso en el país. El EMS cuenta con una cadena productiva separada del resto de servicios, con la finalidad de asegurar su calidad y nivel de competencia local, nacional e internacional.

4.10. Características del Servicio Express Mail Service

El Servicio E.M.S. está orientado a satisfacer las necesidades de los clientes, constituye el más rápido de los servicios postales por medios físicos, adquiriendo una categoría especial por su tratamiento preferencial.

CAPITULO V

METODOLOGIA DE DIAGNOSTICO

CAPITULO V

METODOLOGIA DE DIAGNOSTICO

5.1. Método de Diagnostico

El método de diagnostico que se ha elegido para realizar el análisis de situación del servicio Express Mail Service, es el de causa y efecto.

“El Diagrama de causa y Efecto (o Espina de Pescado) es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra”⁵².

“Construido con la apariencia de una espina de pescado, esta herramienta fue aplicada por primera vez en 1953, en el Japón, por el profesor de la Universidad de Tokio, Kaoru Ishikawa, para sintetizar las opiniones de los ingenieros de una fábrica, cuando discutían problemas de calidad”⁵³.

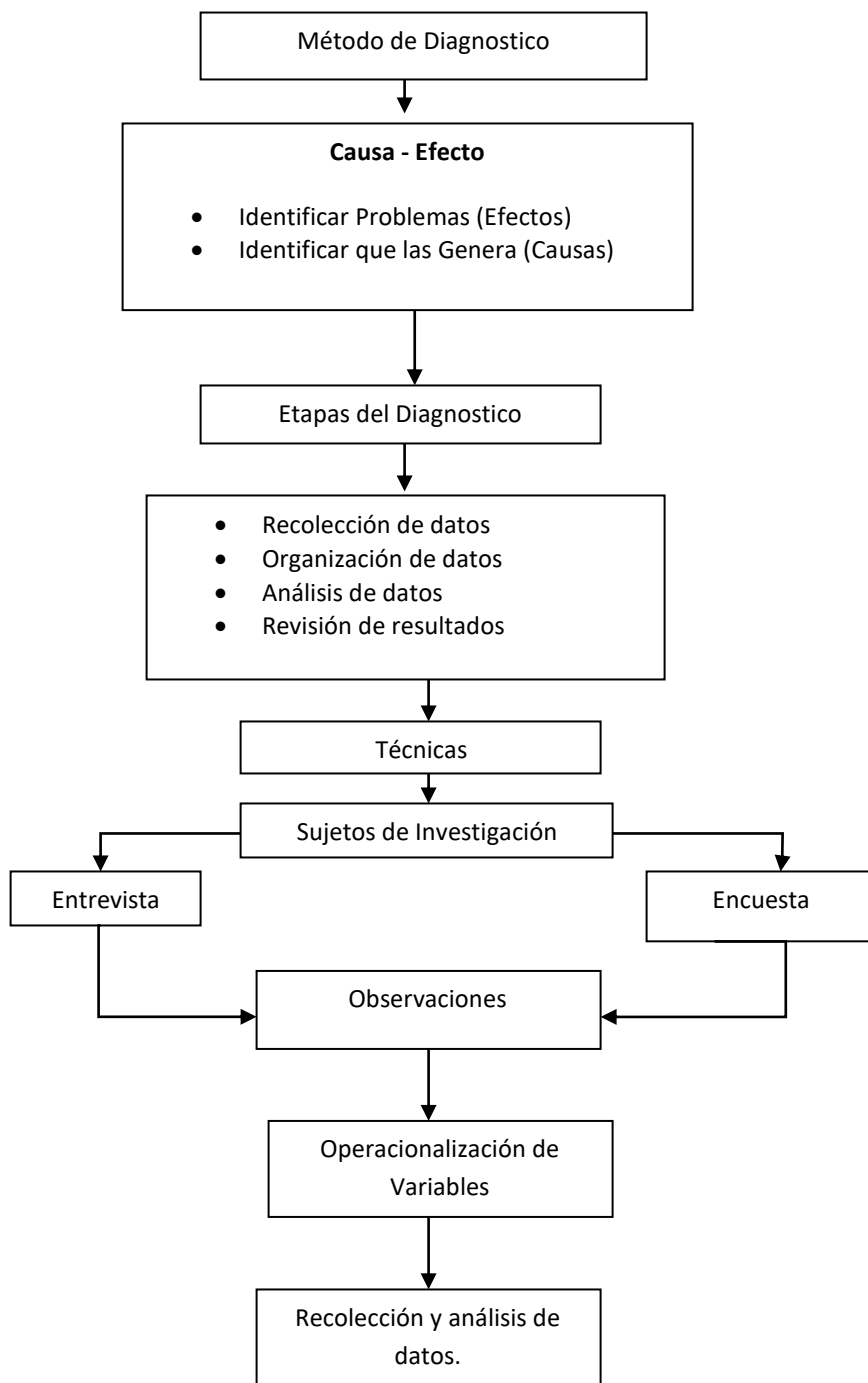
Para tal efecto se desarrollo un esquema de descriptivo del diagnostico, que se muestra a continuación:

⁵² <http://www.infomipyme.com>

⁵³ <http://www.infomipyme.com>

FIGURA N° 3

Esquema Metodología de Diagnostico



Fuente: Elaboración Propia

5.2. Descripción Esquema de Diagnostico

5.2.1. Método de Diagnostico Causa y Efecto

Esta modalidad se utilizó para la evaluación de la organización, consiste en identificar problemas (efectos) más significativos o relevantes de cada función principal o área funcional, identificar las causas que los generaron y proponer las soluciones que resuelvan dichas causas, utilizando como instrumento la matriz causa – efecto⁵⁴.

5.2.2. Etapas del Diagnostico

La elaboración del diagnostico se realizo en base a los siguientes pasos que ayudaron con la obtención de datos:

- a) **Recolección de Datos:** La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevista, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos⁵⁵.
Para este diagnostico se realizo la recolección de datos utilizando los instrumentos como las encuestas y entrevistas.
- b) **Organización de los Datos:** Una vez realizadas las encuestas y las entrevistas se organizo los datos obtenidos para comenzar con el análisis de cada uno de los instrumentos utilizados.
- c) **Análisis de Datos:** En primer lugar se realizo el análisis de las entrevistas y luego de las encuestas con la tabulación y cruce de variables, se realizaron los gráficos del análisis de todos los datos.
- d) **Revisión de Resultados:** Una vez analizados los datos se revisa los resultados obtenidos y los problemas más relevantes, posteriormente

⁵⁴ JORDAN, Jimeno Antonio. "Análisis de Requerimientos" Primera Edición. Pág. 71

⁵⁵ <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml>

se realizaron las conclusiones del diagnostico que nos ayudaron con la propuesta del presente trabajo dirigido.

5.2.3 Técnicas

Las técnicas que se utilizaron fueron la entrevista y la encuesta, que ayudaron para conocer sobre toda la información que tiene el personal del Express Mail Service, sobre el sistema de Administración de personal.

5.2.4 Sujetos de Investigación

La Unidad de análisis o sujeto de investigación, hace referencia a quienes van a ser medidos, pueden ser personas naturales, jurídicas u objetos⁵⁶.

Para el presente trabajo dirigido las unidades de análisis que se tomaron fue todo el personal, es decir un Censo del Express Mail Service y tres jefaturas de la Empresa de Correos de Bolivia.

5.2.4.1. Censo

“El censo comprende el conteo completo de los elementos de una población u objetos de estudio”⁵⁷.

Para la investigación se utilizó, como sujetos de diagnostico a las personas que se encuentran detalladas dentro el siguiente cuadro:

⁵⁶ HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto, FERNÁNDEZ, Collado. BAPTISTA, Lucio Pilar. "Metodología de la Investigación", Editorial Me. Graw-Hilf, 5ta edición, Pág. 300

⁵⁷ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/arenas_m_a/capitulo3.pdf

CUADRO N° 5

Sujetos de Investigación		
Entrevista		
Jefe Unidad de Recursos Humanos de ECOBOL		1
Jefe Unidad de Planificación de ECOBOL		1
Jefe Nacional Unidad Estratégica de Negocios EMS		1
TOTAL		3
Encuesta (Personal EMS)		
Área	Administrativa	4
	Contable	2
	Operativa	32
TOTAL		38

Fuente: Elaboración Propia

5.2.5. Instrumentos de Investigación

- Guía de Entrevista, que se la utilizo con las tres jefaturas entrevistadas.
- Cuestionario (Encuesta), que se la utilizo para consultar a todo el personal del Express Mail Service.
- Se observaron ambos instrumentos para poder recolectar los resultados.

5.2.6. Operacionalización de Variables

Es una operación que consiste en transformar las variables teóricas en variables intermedias y luego en variables empíricas o indicadores⁵⁸.

⁵⁸ <http://www.monografias.com/trabajos58/clasificacion-variables/clasificacion-variables2.shtml>

Dentro de la operacionalización se muestran las variables y sub variables que se utilizaron en las técnicas del diagnostico, destacando las preguntas que las refieren, el por qué y para que serán utilizadas.

CUADRO N° 6

Operacionalización de Variables Entrevista

Operacionalización de Variables			
Guía de Entrevista			
Variable	Sub variable	Indicador	Pregunta y N°
Dotación de Personal	Valoración de puestos	Porcentaje de utilidad y conocimiento de la dotación de personal	Se realiza la valoración de puestos (1)
	Demanda del personal		Se realiza la cuantificación de la demanda de personal (2)
	Plan de personal		Se realiza la formulación del plan de personal (PDP) (4)
	Programación operativa anual		Realizan la Programación Operativa Anual Individual (5)
	Tipos de evaluación		Qué tipo de información se considera para elaborar la programación operativa anual individual (5.1)
	Información para el personal		Quién o quienes elaboran los POAI's (5.2)
			Usted considera que los POAI's son llenados correctamente (5.3)
Evaluación del Desempeño	Desempeño laboral	Conoce la evaluación del desempeño	Se evalúa el desempeño laboral de los servidores públicos del servicio (11)
	Programa de evaluación		Que técnicas se aplican para realizar la evaluación del desempeño (11.1)
	Resultados de la evaluación		Quién es el responsable de realizar la evaluación del desempeño (11.2)
	Promoción		Elaboran un programa para la evaluación del desempeño (12)
	Reconocimiento		Qué tipo de información consideran para la ejecución de la evaluación del desempeño (13)
			Los resultados de la evaluación del desempeño se dan a conocer al servidor público evaluado (15)
	Los resultados de la evaluación del desempeño han sido elemento para la promoción o algún beneficio (16)		

			Existe algún tipo de reconocimiento en la entidad por el desempeño destacado del servidor público (17)
Movilidad de Personal	Ascensos Incremento de salario Cambios temporales Rotación de personal Estabilidad laboral	Qué porcentaje de personas realizan la movilidad de personal	Se realizan ascensos de un cargo a otro superior (19) El servidor público obtiene la nota de excelente en la evaluación del desempeño se le incrementa el salario (20) Se realizan cambios temporales de funcionarios, de una unidad de trabajo a otra (21)
Capacitación Productiva	Capacitación Evaluación Necesidades	Qué porcentaje de capacitación laboral existe	Se capacita al personal del servicio? (24) Se evalúa el desempeño en su puesto de trabajo, para saber el impacto de la capacitación recibida (26) Se realiza previamente una detección de necesidades de capacitación (27)
Registro de Personal	Tipo de Registro Inventario de personal	Cantidad y porcentaje de registros de personal	Qué tipo de registros de utiliza (30) Cuenta el servicio con un inventario de personal (32)

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° 7

Operacionalización de Variables Encuesta

Operacionalización de Variables			
Cuestionario Guía de Encuesta			
Cuestionario Guía de Encuesta			
Variable	Sub variable	Cuestionario Guía de Encuesta	Pregunta y N°
SAP	Si - No	Porcentaje que conoce el SAP	Conoce usted sobre el Sistema de Administración de Personal (1)
Tipo de ingreso	Planta	Cantidad de ingresos por planta o por contrato	Cuál es el tipo de ingreso a la organización (2)
Tipo de ingreso	Contrato	Cantidad de ingresos por planta o por contrato	Cuál es el tipo de ingreso a la organización (2)
Unidad organizacional	Operativo	Cantidad de personas en cada área del servicio	
Unidad organizacional	Administrativo	Cantidad de personas en cada área del servicio	A que unidad organizacional pertenece (3)
Unidad organizacional	Contable	Cantidad de personas en cada área del servicio	A que unidad organizacional pertenece (3)
Unidad organizacional	Primaria	Cantidad de personas en cada área del servicio	A que unidad organizacional pertenece (3)
	Secundaria		
	Bachiller		
Antecedentes académicos	Técnico medio	Qué porcentaje de personal tiene estudios	
Antecedentes académicos	Técnico superior	Qué porcentaje de personal tiene estudios	Antecedentes académicos y capacitación (4)
Antecedentes académicos	Licenciatura	Qué porcentaje de personal tiene estudios	Antecedentes académicos y capacitación (4)
Antecedentes académicos	Post grado	Qué porcentaje de personal tiene estudios	Antecedentes académicos y capacitación (4)
Antecedentes académicos	Maestría	Qué porcentaje de personal tiene estudios	Antecedentes académicos y capacitación (4)
Antecedentes académicos	Otros	Qué porcentaje de personal tiene estudios	Antecedentes académicos y capacitación (4)
Valoración de puestos académicos	Si	Qué porcentaje de personal cree que está de acuerdo y conoce la valoración	Antecedentes académicos y capacitación (4) Se encuentra a gusto con su puesto (5)
Valoración de puestos académicos	No	Qué porcentaje de personal cree que está de acuerdo y conoce la valoración	Antecedentes académicos y capacitación (4) Usted cree q existe la valoración de puestos (6)
Motivación académica	Si	Qué porcentaje de personal tiene la valoración	Antecedentes académicos y capacitación (4) Existe motivación o incentivo dentro la organización (7)
Motivación académica	No	Qué porcentaje de personal tiene la valoración	Antecedentes académicos y capacitación (4) Existe motivación o incentivo dentro la organización (7)
Desempeño Laboral	Excelente	Como se considera el desempeño laboral	Se evalúa su desempeño laboral (8)
Desempeño Laboral	Muy bueno	Como se considera el desempeño laboral	Como califica su desempeño laboral (9)

	Bueno		
	Suficiente		
	Malo		
	Excelente		Existe movilidad de personal(10)
	Muy bueno	Como se califica la	Como califica la movilidad de personal (11)
Movilidad de Personal	Bueno	movilidad de personal	
Movilidad de Personal	Suficiente	movilidad de personal	
Movilidad de Personal	Malo	movilidad de personal	
Movilidad de Personal	Motivación	movilidad de personal	Qué clase de promoción existe dentro del servicio (12)
Promoción	Premios al esfuerzo	Porcentaje de promoción dentro de la organización	
Promoción	Ninguna	promoción dentro de la organización	
Promoción	Si	Porcentaje de promoción dentro de la organización conocen la capacitación	Existe capacitación de personal dentro del servicio (13)
	No	Porcentaje de personas que desean un tipo de capacitación	Considera importante la capacitación de personal (14)
Capacitación de Personal	Cursos		Qué clase de capacitación considera necesaria dentro del servicio (15)
	Seminarios		
Capacitación de Personal	Talleres		
	Conferencias		
Capacitación de Personal	Mesas redondas		
Capacitación de Personal	Otros		
Capacitación de Personal	Ficha de personal		
Capacitación de Personal	Registro biométrico	Porcentaje de cada clase de registro	Qué clase de registro de personal existe dentro del servicio (16)
Capacitación de Personal	Kardex de asistencia	Porcentaje de cada clase de registro	Qué clase de registro de personal existe dentro del servicio (16)
Capacitación de Personal	Registro de asistencia	Porcentaje de cada clase de registro	Qué clase de registro de personal existe dentro del servicio (16)

Elaboración Propia

CAPITULO VI

DIAGNOSTICO

CAPITULO VI

DIAGNOSTICO

6.1. Introducción

La investigación está referida, a la aplicación de las técnicas de recolección de información planificadas, en la metodología de la investigación, que ayudaron en el posterior desarrollo de la propuesta del Sistema de Administración de Personal.

6.2. Resultados de la Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron instrumentos que ayudaron a recolectar datos de la situación del Express Mail Service.

6.2.1. Resultados de las Entrevistas

Una de las observaciones con mayor relevancia de la entrevista que se encontró en las entrevistas a los Jefes del servicio Express Mail Service, de la Unidad de Planificación y de Recursos Humanos de ECOBOL, es que el Sistema de Administración de Personal nunca se desarrollo dentro del servicio, ya que la mayor parte de las decisiones que se toman o las decisiones sobre el manejo de personal, son basados en criterios personales y no se realizan en función a las normas vigentes.

La entrevista se realizo, en base a todos los procesos del Sistema de Administración de Personal, dividiendo la entrevista en cinco partes, para realizar un análisis de cada uno de los procesos del Sistema de Administración de Personal, dando como resultado:

El Jefe Nacional del Express Mail Service, Jefe de Planificación y de Recursos Humanos de ECOBOL, conocen sobre el SAP, Sistema de Administración de Personal, afirman que es un sistema que ayuda a regular la Administración de personal en las Instituciones Públicas pero sobre todo reconocen que el sistema nunca se implementó dentro de la empresa.

- **Dotación de Personal**

- 1) Dentro del servicio Express Mail Service nunca se realizó una valoración de puestos, ya que nunca se contó con un modelo para poder realizar una valoración y tampoco hubo personal que lo desarrollara, los entrevistados, llegaron a la conclusión de que al no contar con la clasificación, valoración y remuneración de personal se tiene distorsión en la escala salarial.
- 2) Dentro de la organización nunca se realizó la cuantificación de la demanda de personal y solo se contrató a la mayor parte de sus funcionarios por decisiones de superiores y no por necesidad de la empresa, es decir que no se tuvo nunca la elaboración de un plan de personal, que pueda facilitarles las decisiones sobre contratación de personal.
- 3) Dentro del servicio EMS, no se realizaron convocatorias externas para poder contratar más personal, las contrataciones se realizaron por decisiones fuera de lo establecido dentro de la ley y no porque las personas cumplieran con los requisitos para ocupar algún puesto, al no realizarse un análisis sobre la oferta interna del personal, tampoco se logra aprovechar a su personal.
- 4) Nunca se realizó alguna formulación de ningún plan de personal, muchas veces se intento realizarlas, pero siempre se quedaron sin conclusión.
- 5) Dentro del servicio nunca se realizaron los POAI's, solo se elabora el POA. Los tres entrevistados llegan a la conclusión de que si son importantes, pero que nadie le prestó la atención necesaria aunque, ellos saben que es una herramienta necesaria para la evaluación de desempeño.
- 6) No se conforma ningún comité de selección, las pocas convocatorias internas que se realizan son por protocolo porque generalmente ya está decidido quien ocupara el puesto que se requiere.
- 7) No se realizan evaluaciones ya que las decisiones que se toman para algún puesto son por decisión personal de alguna autoridad o por recomendaciones y no por habilidades del personal.

- 8) Se le proporciona su memorándum de contratación, y el reglamento interno de la organización.
- 9) No se realiza ninguna evaluación si se lleva a una persona a ocupar algún puesto (la persona ya está designada) y no se le realiza ninguna clase de evaluación de confirmación.
- 10) Generalmente si se verifican impedimentos legales para poder ocupar algún puesto dentro de la organización.

- **Evaluación del Desempeño**

- 11) No se evalúa el desempeño laboral del personal del servicio, solo se analizan los resultados, en base a las recaudaciones que se logran, por lo tanto no hay designación de responsables de evaluación, ni existen técnicas de evaluación.
- 12) Cada gestión se planifica realizar algún tipo de evaluación, pero siempre se queda en planificación y nunca se realiza ninguna evaluación.
- 13) No se considera ningún tipo de información porque no se realiza la evaluación del desempeño.
- 14) Los formularios, son los elementos más importantes para la evaluación, según los entrevistados y ellos saben que son un apoyo para la evaluación de desempeño y por la inexistencia de los mismos no se realiza ninguna evaluación.
- 15) Se deberían dar a conocer a los servidores públicos, las evaluaciones por desempeño, para que ellos puedan mejorar su desempeño, pero como no existe ningún tipo de evaluación solo se da recomendaciones personales dentro del servicio.
- 16) Dentro del servicio no existe ningún tipo de promoción o motivación, aunque, según los entrevistados es algo muy importante y necesario para mejorar el desempeño del personal, pero al no contar con técnicas de evaluación es muy difícil poder medir el desempeño.
- 17) No existe ningún incentivo o reconocimiento por el desempeño laboral.

18) En gran porcentaje, la evaluación del desempeño si brinda bastante información para detectar las necesidades de capacitación del personal.

- **Movilidad de Personal**

19) Si se realizan ascensos dentro del servicio.

20) Si existe incrementos salariales, pero no por evaluaciones sino por ascensos o recomendaciones.

21) Se realizan cambios por que el desenvolvimiento del trabajo lo requiere, generalmente las rotaciones no se las hace por órdenes de superiores. No existe ningún tipo de programa de rotación pero si dentro del servicio la mayor parte de los empleados conoce todas las funciones de todos sus compañeros.

22) Si se realizaron cambios permanentes de funcionarios dentro y fuera del servicio.

23) No existe ningún tipo de estabilidad y casi todo el tiempo existen conflictos y los empleados no están seguros en sus puestos de trabajo.

- **Capacitación Productiva**

24) No existe un plan de capacitación, por tanto no se realiza la capacitación al personal del servicio.

25) No se lo evalúa.

26) No existe ningún encargado, ya que no existe ningún tipo de evaluación.

27) No existe detección de necesidades de capacitación.

28) No existe ningún plan de capacitación.

29) El presupuesto con el que cuenta el servicio, no es suficiente para capacitar a todo el personal.

- **Registro de Personal**

30) Se cuenta con un file personal, que contiene información básica del empleado y registro en un software informático.

31)Se cuenta con el inventario de personal, pero no se actualiza el mismo.

32)No se actualizan las fichas de personal.

33)La ficha de personal actual, no brinda toda la información necesaria del servidor y por lo tanto, se debe utilizar otro modelo de fichas de personal para poder tener mayor información acerca de los empleados para posibles ascensos o movilidades, además que se necesita orden.

6.2.2. Resultados de las Encuestas

Las encuestas realizadas a todo el personal del Express Mail Service muestran que la mayor parte del personal no conoce lo que es el Sistema de Administración de Personal ya que nunca se les hablo del mismo, ni se les informa que alguna vez se realizaron algún intento de elaboración o implementación.

Cuadro N°1

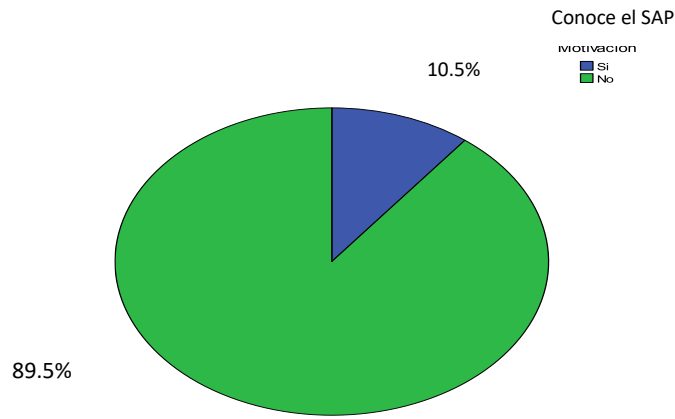
Conoce el Sistema de Administración de Personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	4	10,5	10,5	10,5
No	34	89,5	89,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Grafico N° 1

Conoce el Sistema de Administración de Personal



Fuente: Elaboración Propia

Analizando las respuestas del personal, respecto a la pregunta sobre si conocen o no el Sistema de Administración de Personal, se observa que el 10.5%, si conoce sobre el SAP y el 89.5% del personal no conoce dicho sistema.

Evaluando estos resultados claramente se observa que casi el personal en su totalidad no tiene ninguna información acerca del Sistema de Administración de Personal, y por lo tanto no conoce nada sobre los procesos del mismo.

Al ser un servicio público, es decir del Estado todos los miembros de su organización debería estar informado sobre su existencia ya que es el sistema mas importantes ya que regula y evalúa su estadía y desempeño laboral.

Cuadro N° 2

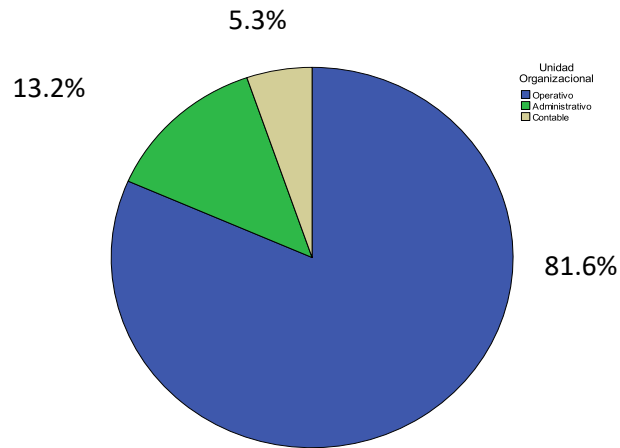
Unidad Organizacional

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Operativo	31	81,6	81,6	81,6
Administrativo	5	13,2	13,2	94,7
Contable	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Grafico N° 2

Unidad Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

Se pudo identificar que la organización del servicio está dividida en tres unidades, la parte operativa que cuenta con un 81.6 % de personal, la administrativa con el 13.2 % y la contable con el 5.3 %, que muestra la totalidad de personal existente dentro del servicio en la ciudad de La Paz.

Al distribuir las encuestas se identifico que muchos de los funcionarios no conocían a que unidad organizacional pertenecen y en muchos casos se tuvo que hacer una explicación de que era la unidad organizacional y como estaba dividida dentro del servicio, al analizar esta debilidad se puede afirmar que la falta del Sistema de Administración de Personal y de información acerca de la función que cumple perjudica a los funcionarios y a la organización ya que no pueden desenvolverse de la manera que se necesita dentro del servicio.

Cuadro N° 3

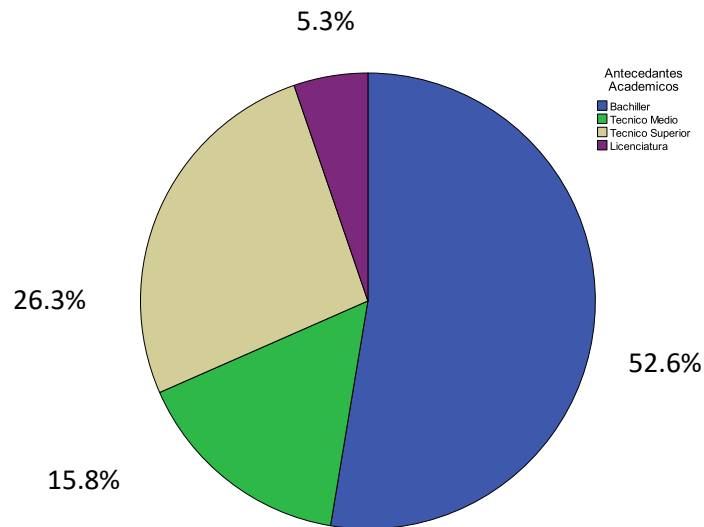
Antecedentes Académicos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bachiller	20	52,6	52,6	52,6
Técnico Medio	6	15,8	15,8	68,4
Técnico Superior	10	26,3	26,3	94,7
Licenciatura	2	5,3	5,3	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Grafico N° 3

Antecedentes Académicos



Fuente: Elaboración Propia

Al analizar las encuestas del personal se pudo observar que el 52.6% del personal solo logro obtener formación académica hasta el bachillerato, el 15.8% cuenta con formación técnica media, el 26.3% con formación técnica superior, en ambos casos en diferentes institutos muchas veces no relacionados con las necesidades del servicio, y el 5.3% obtuvo el grado de licenciatura.

Al analizar los resultados obtenidos se puede observar que el mayor porcentaje dentro de los antecedentes académicos del personal es el de bachiller lo cual muestra que el servicio necesita que su personal se capacite o adquiera mayor nivel de formación para cumplir eficientemente en los puestos asignados.

La mayor parte del personal no cuenta con los requisitos mínimos para el correcto desempeño de sus funciones.

Cuadro N° 4

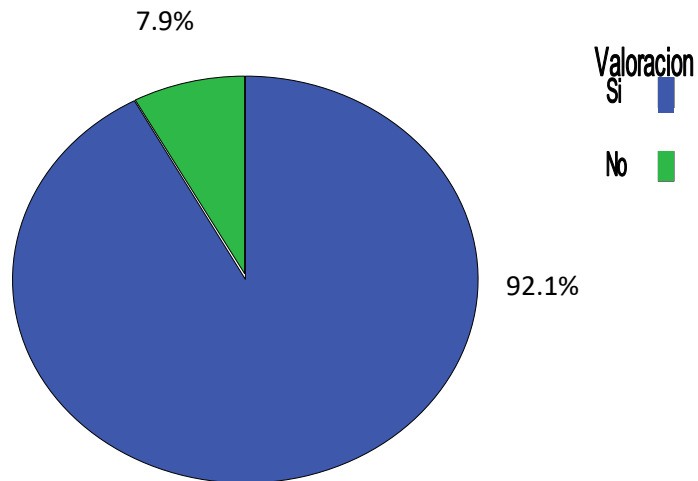
Valoración de Puestos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	35	92,1	92,1	92,1
No	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Grafico N° 4

Valoración de Puestos



Fuente: Elaboración Propia

Dentro de los resultados se observa que el 92.1% del personal del servicio afirma que si existe valoración de puestos y el 7.9% dice que no.

Los funcionarios del servicio en un principio confundían la valoración de puestos con una forma de valoración del desempeño laboral, lo cual se les

explico y ellos aun informándose de lo que se trata de igual forma la mayor parte afirmo que existe la valoración de puestos.

Al observar los resultados y analizar la ideología que tiene el personal es muy fácil darse cuenta que la mayor parte de los funcionarios está completamente desinformado sobre el Sistema de Administración de Personal

Cuadro N° 5

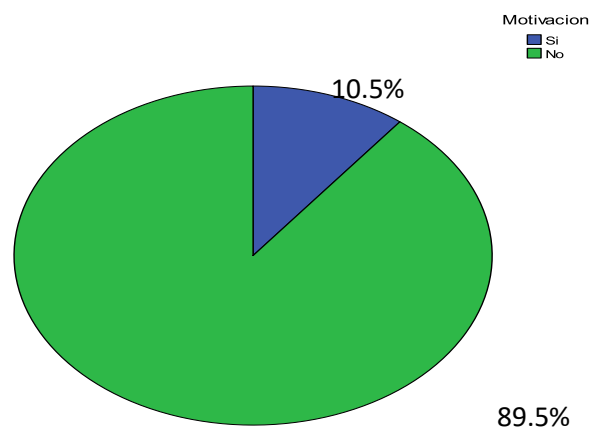
Motivación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	4	10,5	10,5	10,5
No	34	89,5	89,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Grafico N° 5

Motivación



Fuente: Elaboración Propia

Al analizar qué porcentaje de motivación existe dentro del servicio encontramos que el resultado es que el 89.5% del personal no está motivado y no logra desenvolverse de la mejor manera en sus funciones, el 10.5% se encuentra motivado y logra desenvolverse de mejor manera dentro de sus funciones .

Analizando los resultados y observando al personal del servicio la mayor parte no se encuentra motivada y eso ocasiona una serie de dificultades dentro del servicio ya que la gente no trabaja por que le satisface realizar sus funciones, solo lo hace por necesidad.

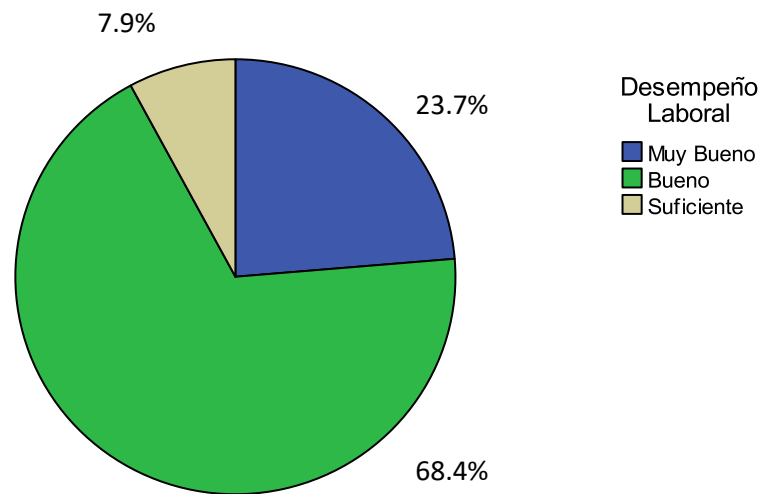
Cuadro N° 6

Desempeño Laboral

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Bueno	9	23,7	23,7	23,7
Bueno	26	68,4	68,4	92,1
Suficiente	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Grafico N° 6
Desempeño Laboral



Fuente: Elaboración Propia

Se observa que el 68.4% de los funcionarios del servicio consideran que su desempeño laboral es bueno, el 23.7% considera que su desempeño es muy bueno y el 7.9% considera que su desempeño es suficiente.

Los funcionarios del servicio no se encuentran informados sobre la existencia de los métodos de evaluación del desempeño y eso ocasiona que según su criterio se auto califiquen y valoricen su trabajo.

Cuadro N° 7

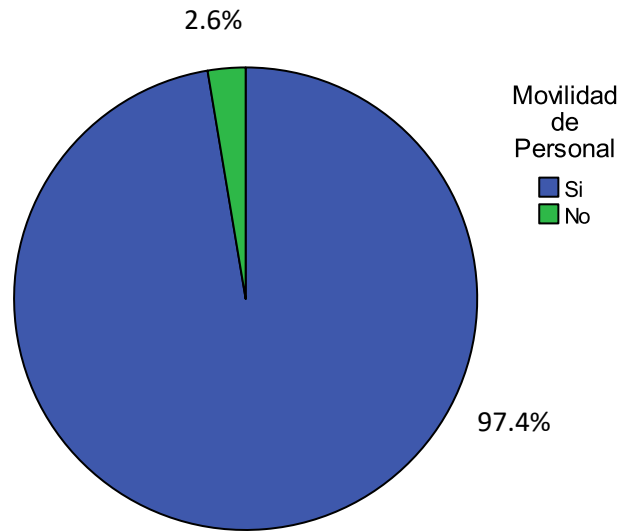
Movilidad de Personal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	37	97,4	97,4	97,4
No	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Grafico N° 7

Movilidad de Personal



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de la encuesta muestran que el 97.4% del personal del servicio conoce que existe movilidad de personal y el 2.6% del personal no conoce sobre la movilidad que existe dentro del servicio.

Si bien el porcentaje de desconocimiento de la movilidad de personal es mínimo es significativo ya que este es uno de los procesos del Sistema de Administración de Personal y todos los funcionarios lo deberían conocer.

Cuadro N° 8

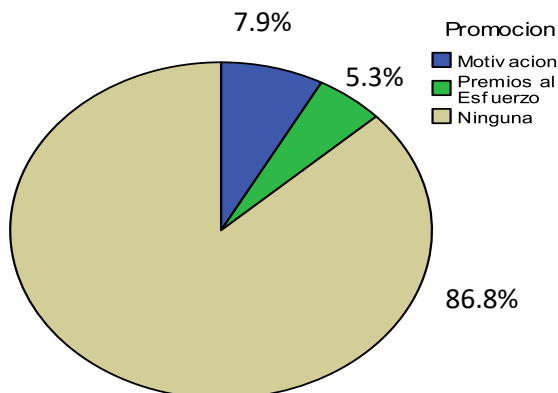
Promoción

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Motivación	3	7,9	7,9	7,9
Premios al Esfuerzo	2	5,3	5,3	13,2
Ninguna	33	86,8	86,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Grafico N° 8

Promoción



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados sobre la promoción dentro del servicio muestran que el 86.8% del personal afirma que no existe ningún tipo de promoción dentro del

servicio, el 7.9% dice que se motiva al personal y el 5.3% menciona que existe una forma de premiar al esfuerzo realizado.

La promoción constituye una parte importante dentro del Sistema de Administración de Personal pero no se logra realizar dentro de la organización ya que no le prestan atención y se olvidan de las necesidades de su personal.

Cuadro N° 9

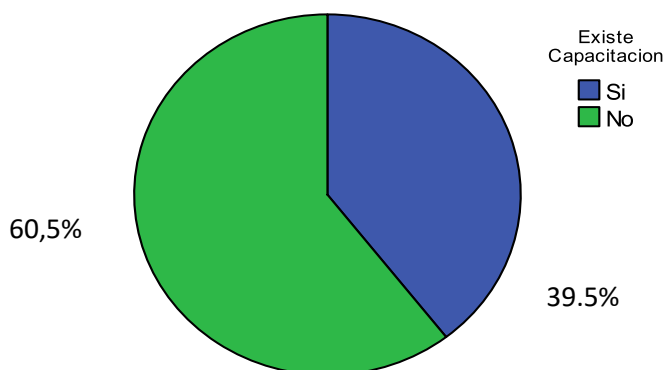
Existe Capacitación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	15	39,5	39,5	39,5
No	23	60,5	60,5	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Grafico N° 9

Existe Capacitación



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 10

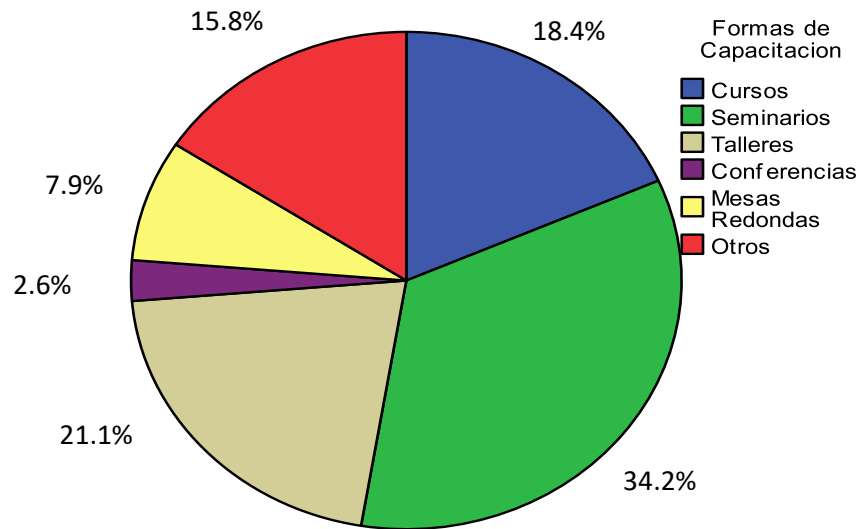
Formas de Capacitación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Cursos	7	18,4	18,4	18,4
Seminarios	13	34,2	34,2	52,6
Talleres	8	21,1	21,1	73,7
Conferencias	1	2,6	2,6	76,3
Mesas Redondas	3	7,9	7,9	84,2
Otros	6	15,8	15,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Grafico N° 10

Formas de Capacitación



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de la encuesta sobre capacitación muestra que el 60.5% del personal afirma que no existe ningún tipo de capacitación dentro del servicio y el 39.5% afirma que existe capacitación dentro del servicio, y todo esto se muestra porque a algunas personas se las capacito al incorporarse al servicio o fueron premiadas con becas o cursos de capacitación, pero en la mayor parte del personal no se capacito de ninguna forma en muchos casos ni siquiera se informo sobre las funciones específicas que deberían realizar.

Se consulto al personal si consideraban que era necesario tener capacitaciones para rendir mejor dentro del servicio y un 34.2% desearía tener seminarios de capacitación, el 21.1% desea asistir a talleres, el 18.4% considera necesario pasar cursos de capacitación, un 15.8% desea tener otros tipos de capacitación como ser actividades fuera de la empresa que apoyen con la formación de un funcionario postal, el 7.9% considera que las mesas redondas pueden utilizarse para la capacitación y el 2.6% desea asistir a conferencias para poder capacitarse.

Cuadro N° 11

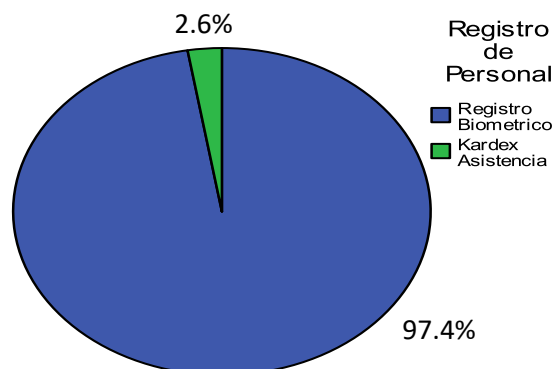
Registro de Personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Registro Biométrico	37	97,4	97,4	97,4
Kardex Asistencia	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

Grafico N° 11

Registro de Personal



Fuente: Elaboración Propia

Las encuestas muestran que el 97.4% conoce que el único registro de personal que existe dentro de la empresa es el biométrico y el 2.6% indica que existe un kardex de asistencia y no es así.

Todo esto perjudica al personal ya que cada uno de los funcionarios debería contar con una ficha de registro y de asistencia.

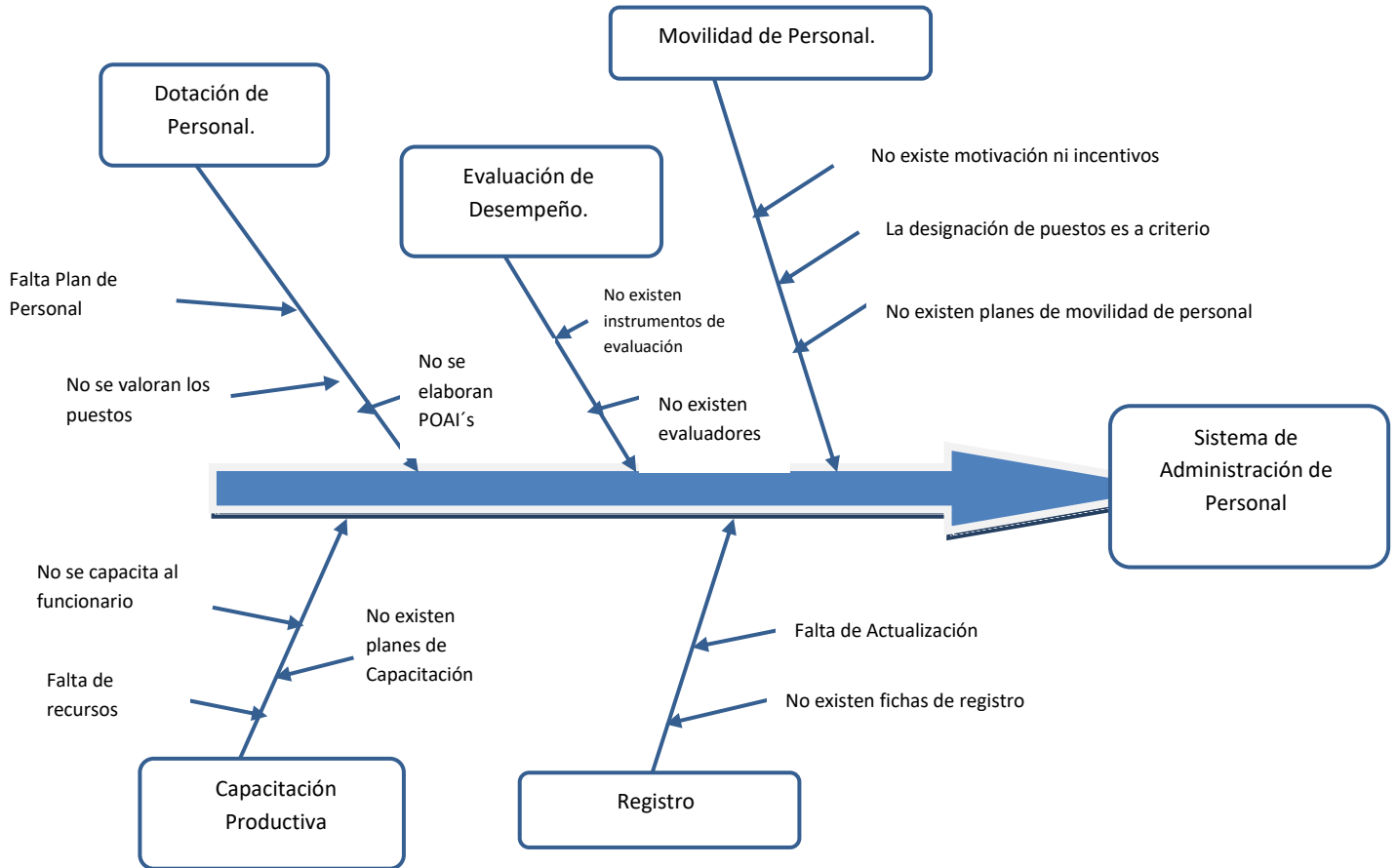
6.3. Diagrama Causa – Efecto

El Diagrama de causa y Efecto (o Espina de Pescado) es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra⁵⁹.

⁵⁹ http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_03.htm

Grafico N° 11

Diagrama Causa – Efecto (Espina de Pescado)



Fuente: Elaboración Propia

6.4. Conclusiones de Diagnostico

A partir del análisis de los resultados obtenidos, tanto en las encuestas como de las entrevistas, realizadas al personal del servicio Express Mail Service de la Empresa de Correos de Bolivia, con los distintos indicadores y considerando las dimensiones seleccionadas en la operacionalización de variables, se pueden presentar las siguientes conclusiones:

- a) El servicio Express Mail Service, dependiente de la Empresa de Correos de Bolivia, no cuenta con un organigrama específico, donde se presenta gráficamente las unidades funcionales del mismo y eso perjudica en todo el desarrollo del Sistema de Administración de Personal ya que es una de las bases.
- b) Una de las observaciones más relevantes, es que existe desconocimiento acerca del Sistema de Administración de Personal y que casi todos los procesos son realizados tomando criterios inadecuados o de alguna forma manipulados.
- c) No se toman en cuenta los requisitos técnicos específicos y necesarios para el manejo del personal, por la falta de manuales, que puedan apoyar al desarrollo de la administración de personal.
- d) Ninguno de los subsistemas del Sistema de Administración de Personal, ha sido analizado para delimitar que es lo que se necesita para poder desarrollarlo e implementarlo.
- e) No se ha informado acerca del Sistema de Administración de Personal, ni se realizó ninguna capacitación, donde se tenga la participación de los funcionarios, jefes y ejecutivos del servicio, dotándoles de información y material de aprendizaje acerca del mismo.

- f) Existe bastante manipulación dentro de la organización y se deja de largo muchas veces la capacidad de los funcionarios y las necesidades del servicio ya que el personal es designado sin algún concurso, competencia o evaluación de perfil.

- g) No se ha evaluado al personal con el que cuentan actualmente y no se han analizado los perfiles de funcionarios que se necesitan dentro del servicio.

- h) No existe información para los funcionarios sobre la utilidad y el beneficio que trae que se cuente con el Sistema de Administración de Personal.

- i) La Unidad Estratégica de Negocios EMS no está organizada y eso perjudica en su desarrollo tanto operativo como administrativo.

- j) En conclusión el Sistema de Administración de Personal, nunca se desarrollo dentro del servicio y eso ha perjudicado a la organización, ya que no siguen una estructura para el manejo de personal y todo se realiza sin conocimiento o técnica.

CAPITULO VII

PROPUESTA

CAPITULO VII

PROPUESTA

7.1. Introducción

Después de haber realizado la investigación de campo correspondiente al presente trabajo dirigido, se hace necesaria la determinación de una propuesta que vaya de acuerdo a las necesidades actuales de la Unidad Estratégica de Negocios Express Mail Service EMS, de la Empresa de Correos de Bolivia.

La propuesta se crea en base a la información obtenida en el proceso de diagnóstico del presente trabajo de investigación, del que se obtuvieron los diferentes resultados y percepciones tanto del nivel directivo como del operativo.

La finalidad de la propuesta consiste en el desarrollo del Sistema de Administración de Personal, que se oriente a contribuir al mejoramiento de la gestión de la Unidad Estratégica de Negocios EMS y al logro de los objetivos institucionales, introduciendo este Sistema como herramienta base para su gestión y de apoyo para el logro de los objetivos de cada uno de los puestos de la entidad.

El desarrollo del Sistema de Administración de Personal tiene como propósito constituirse en una herramienta útil y efectiva para los funcionarios del Express Mail Service, debido a que les orientara en el que hacer sobre cualquier requerimiento o necesidad de su personal, como hacerlo y por qué hacerlo, además les informara y guiara sobre qué es lo que se espera de los procesos con los que cuenta.

El Sistema de Administración de Personal es una herramienta base de la administración pública, es necesario que cada entidad cuente con este, es así que

para mejorar el desarrollo del Express Mail Service se propone cada uno de los pasos necesarios para implementarlo con los anexos incluidos.

7.2. Objetivos de la Propuesta

El objetivo principal del desarrollo del Sistema de Administración de Personal, es lograr que se permita la mejora en la administración de todo el personal que lo conforma.

La adecuada aplicación y seguimiento del Sistema de Administración de Personal, conducirá al cumplimiento de las Normas establecidas para la administración de personal, y también para el logro de los objetivos de la organización en su conjunto.

Lograr el progreso a través del desarrollo del Sistema de Administración de Personal para el Express Mail Service, que permita mejorar la gestión de los recursos humanos y la solución de los problemas encontrados en el diagnóstico.

7.3. Pasos a seguir para el Desarrollo de la Propuesta

Para que la Propuesta se desarrolle en el Express Mail Service, se deben definir aspectos necesarios para que sustenten la aplicabilidad de la misma.

En la medida en que se cumplan las siguientes condiciones para el manejo del Sistema de Administración de Personal, se podrá mejorar el manejo de los recursos humanos que existen en la organización y los que se requiere, orientados a que permita el logro de los objetivos institucionales y del servicio:

a) Seguimiento

Cumplir estrictamente la guía diseñada para el llenado de los formularios propuestos para cada Subsistema, lo que permitirá un criterio técnico homogéneo.

b) Compromiso

Aplicar el Sistema de Administración de Personal permanentemente para que los beneficios y ventajas de la implementación se evidencien a mediano o corto plazo.

c) Involucramiento

Que el personal desde el nivel operativo hasta el ejecutivo, muestre predisposición para involucrarse y asumir la responsabilidad de lo que conlleva el Sistema de Administración de Personal.

d) Conocimiento de Amenazas Externas

Eventos externos, no manejables por la institución que inciden negativamente en la aplicación del Sistema de Administración de Personal.

e) Valoración de Importancia

Que conozcan la importancia y necesidad del Sistema de Administración de Personal para tener claros todos los procesos de manejo de personal y de esta manera cumplir con los objetivos planteados dentro del Express Mail Service.

f) Voluntad Política

Que exista voluntad política para cumplir la Ley y la Normativa vigente referente al Sistema de Administración de Personal.

7.4. Desarrollo de Propuesta

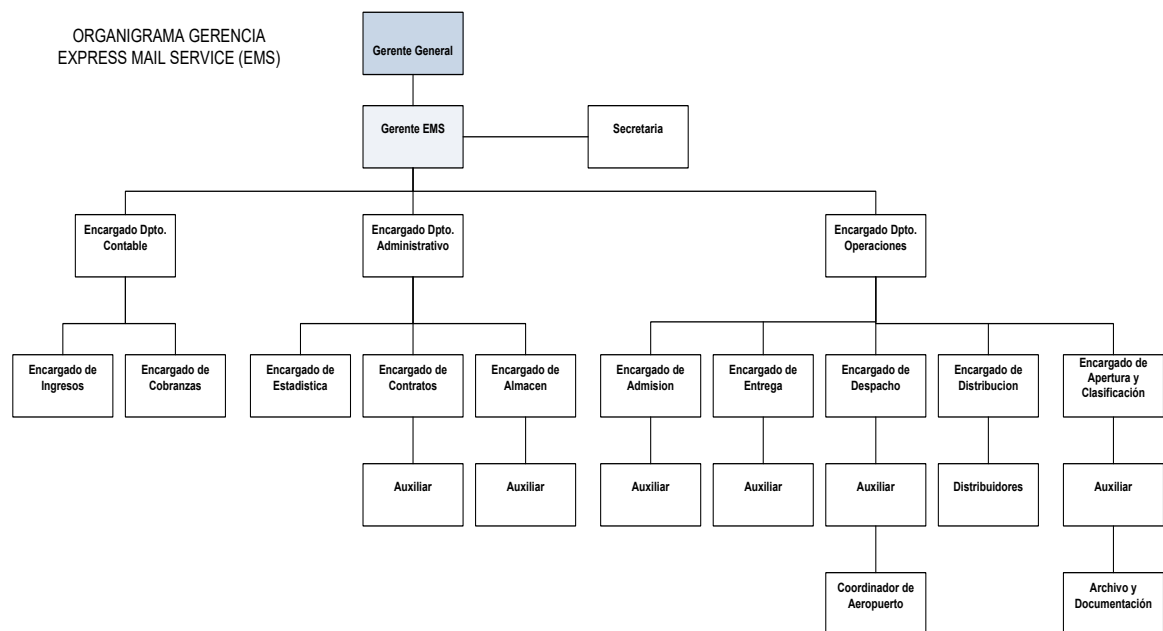
7.4.1. Estructura por Cargos

En función a la Estructura Orgánica del Express Mail Service (EMS) aprobada con resolución Bi Ministerial de 1998, se realizó ajustes, considerando los procesos que realizan el personal, las funciones y responsabilidades de los mismos. Teniendo como resultado una propuesta de organigrama que se ajusta a las necesidades actuales del servicio.

Si las actividades de un puesto no están organizadas con propiedad, esta situación puede dar como resultado confusión, conflictos interpersonales y la frustración de la persona que ocupa el puesto.

La propuesta de organigrama de la Unidad Estratégica de Negocios Express Mail Service, contribuirá a realizar un diseño del Sistema de Administración de Personal más idóneo y preciso, que esquematice las necesidades de los funcionarios y los requerimientos de la organización.

Grafico N°12



Fuente: Elaboración Propia

7.4.2. Sistema de Administración de Personal

Este sistema es la guía base para el desarrollo de la gestión de personal ya que presenta todos los pasos a seguir para su implementación y manejo.

El Sistema de Administración de Personal cuenta con cinco subsistemas que están divididos sistemáticamente con una estructura que apoya a la organización en su conjunto y son:

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

Estos cinco subsistemas se dividen a su vez en procesos para su aplicación, y cada uno muestra todo lo necesario para poder implementarlo.

7.4.3. Dotación de Personal

Tiene por objetivo mejorar la gestión de personal del Express Mail Service, articulando las cualidades y calificaciones de personal con las funciones y responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo necesario. Además se encarga de preservar los puestos necesarios para el logro de los objetivos de la organización y la calidad de sus servidores públicos.

7.4.3.1. Proceso de Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos

Estos tres procesos, van conectados porque se los utiliza para administrar sistemas de retribución salarial. Estas técnicas de valoración de puestos dan como resultado una determinada clasificación de cargos y así una asignación monetaria o remuneración al puesto de trabajo.

Clasificación

Para este subsistema se propone utilizar un clasificador de puestos donde se muestran los niveles jerárquicos de una organización.

Consiste en el ordenamiento de los puestos en categorías, considerando su jerarquía dentro de la estructura organizacional. Estos se clasifican en tres categorías:

Cuadro N° 12

Categoría de Puestos

Categoría de Puestos		
Puestos	Nivel	Especificación
Superior	1°	Funcionarios Electos
	2°	Funcionarios Designados
Ejecutivo	3°	Libre Nombramiento
	4°	Jefatura
Operativo	5°	Profesional
	6°	Técnico - Administrativo
	7°	Auxiliar
	8°	Servicios

Fuente: Elaboración Propia, con base apuntes del CENCAP

Para el Express Mail Service se debe utilizar desde el 4° al 8° nivel ya que es una Gerencia. Se propone un clasificador de puestos que muestre un Código de Categoría basado en el cuadro de Categoría de Puestos, el Código del Puesto que este en base al departamento de la organización, la Categoría, el nivel y la frecuencia de trabajadores que se necesita para la propuesta. A continuación se muestra el cuadro a utilizarse:

Cuadro N° 13
Clasificador de Puestos

N°	Código de Categoría	Código de Puesto	Categoría	Nivel	Frecuencia
			Ejecutiva		
1	E-1	G1	Gerente EMS	4°	1
			Operativa		
2	O-1	C1	Encargado Dpto. Contable	5°	1
3	O-1	A1	Encargado Dpto. Administrativo	5°	1
4	O-1	O1	Encargado Dpto. de Operaciones	5°	1
5	O-2	O2	Encargado Ingresos	6°	1
6	O-2	O2	Encargado Cobranzas	6°	1
7	O-2	ADM1	Encargado Estadística	6°	1
8	O-2	ADM2	Encargado Almacén	6°	1
9	O-2	ADM3	Encargado Contratos	6°	1
10	O-2	OP1	Encargado Admisión	6°	2
11	O-2	OP2	Encargado Entrega	6°	2
12	O-2	OP3	Encargado Despacho	6°	2
13	O-2	OP4	Encargado Distribución	6°	1
14	O-2	OP5	Encargado Apertura y Clasificación	6°	1
15	O-3	OP6	Auxiliares	6°	12
16	O-4	A2	Secretaria	7°	1
17	O-5	OP7	Distribuidores	8°	11
TOTAL					41

Fuente: Elaboración Propia en base a NB- SAP.

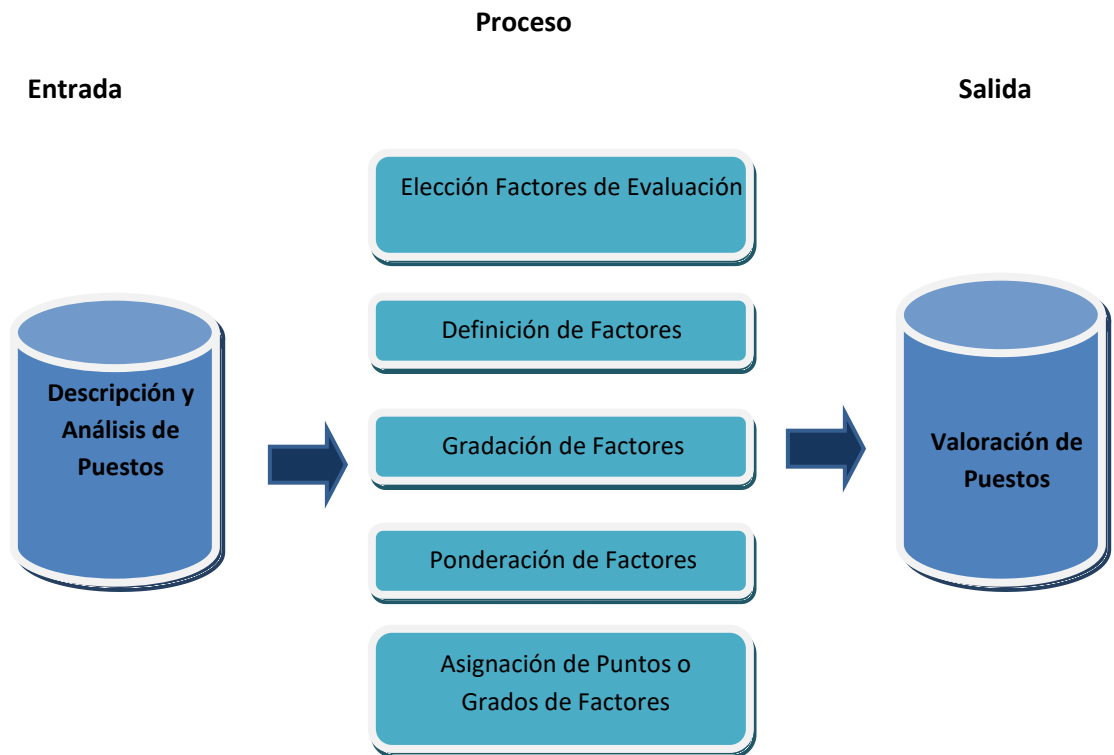
- **Valoración**

Para la valoración se propone el método cuantitativo comparación por factores y valoración por puntos. Se debe apreciar separadamente factores como: la habilidad, el esfuerzo, las responsabilidades y las condiciones de trabajo, cuya suma resulta un conjunto de puntos para cada puesto.

Se propone el método de “Evaluación por Puntos” y debe realizarse en base a las siguientes etapas:

Grafico N° 13

Etapas del Método de “Evaluación por Puntos”



Fuente: Elaboración Propia

Para la descripción se debe proporcionar la información referida a los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo.

Para la valoración de puestos se deben considerar los siguientes requisitos:

- Intelectuales
 - Formación
 - Experiencia
 - Competencias

- Físicos
 - Físico
 - Mental y/o Visual

- Responsabilidades
 - Supervisión de Otras Personas
 - Correspondencia
 - Vehículos, Equipo y/o Materiales

- Condiciones de Trabajo
 - Ambiente y Riesgos

Para los anteriores requisitos se proponen las siguientes tablas que serán guía para la valoración de los puestos del Express Mail Service.

CUADRO N° 14

Formación		
Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto requiere que el ocupante tenga estudios de nivel primario (1° a 6°).	15
B	El puesto requiere que el ocupante tenga estudios escolares acreditando el bachillerato.	30
C	El puesto requiere que el ocupante posea estudios acreditando el nivel técnico y/o egreso.	45
D	El puesto requiere que el ocupante posea estudios a nivel licenciatura y/o postgrado, acreditada por la respectiva certificación.	60
E	El puesto requiere que el ocupante posea estudios a nivel maestría, acreditada por la respectiva certificación.	75

Fuente: Elaboración Propia, con base apuntes del CENCAP

La formación, es el grado o nivel de estudios que requiere el puesto que será valorado.

CUADRO N° 15

Experiencia		
Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto requiere que el ocupante tenga experiencia laboral menor a 6 meses.	20
B	El puesto requiere que el ocupante tenga experiencia laboral de 6 meses a 2 años.	40
C	El puesto requiere que el ocupante tenga experiencia laboral mayor a 2 años hasta 4 años.	60
D	El puesto requiere que el ocupante tenga experiencia laboral mayor a 4 años hasta 6 años	80
E	El puesto requiere que el ocupante tenga experiencia laboral mayor a 6 años.	100

Fuente: Elaboración Propia, con base apuntes del CENCAP

La experiencia, es la descripción del nivel de experiencia laboral que requiere cada puesto.

CUADRO N° 16

Competencia		
Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto requiere que el ocupante tenga la capacidad ...	15
B	El puesto requiere que el ocupante tenga la capacidad de fácil comunicación verbal. (atención al cliente)	30
C	El puesto requiere que el ocupante tenga la capacidad para planificar y organizar.	45
D	El puesto requiere que el ocupante tenga la capacidad de generar estrategias.	60

Fuente: Elaboración Propia

La competencia, es la descripción de las competencias que requiere el puesto.

CUADRO N° 17

Físico		
Grado	Descripción	Puntos
A	El ocupante del puesto está expuesto a esfuerzo físico reducido.	5
B	El ocupante del puesto está expuesto a esfuerzo físico medio.	10
C	El ocupante del puesto está expuesto a esfuerzo físico alto.	15
D	El ocupante del puesto está expuesto a esfuerzo físico constante.	20

Fuente: Elaboración Propia

Físico, describe el grado de esfuerzo físico que requiere el puesto dentro de sus tareas.

CUADRO N° 18

Mental y/o Visual		
Grado	Descripción	Puntos
A	El ocupante del puesto está expuesto a esfuerzo visual por corto tiempo.	10
B	El ocupante del puesto está expuesto a esfuerzo visual por tiempo moderado.	20
C	El ocupante del puesto está expuesto a esfuerzo visual por largo tiempo.	30
D	El ocupante del puesto está expuesto a esfuerzo visual constantemente.	40

Fuente: Elaboración Propia

El mental y/o visual, es el que describe el grado de concentración o esfuerzo visual que se requiere para el puesto.

CUADRO N° 19

Supervisión de otras personas		
Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto requiere que el ocupante ejerza supervisión de auxiliares y/o distribuidores.	15
B	El puesto requiere que el ocupante ejerza supervisión a encargados e inferiores.	30
C	El puesto requiere que el ocupante ejerza supervisión a jefaturas.	45

Fuente: Elaboración Propia

La supervisión de otras personas, la responsabilidad será mayor dependiendo del número de puestos que estén bajo su mando.

CUADRO N° 20

Correspondencia		
Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto requiere que el ocupante manipule poca correspondencia.	5
B	El puesto requiere que el ocupante manipule moderada correspondencia.	10
C	El puesto requiere que el ocupante manipule bastante correspondencia.	15
D	El puesto requiere que el ocupante manipule abundante correspondencia.	20

Fuente: Elaboración Propia

Correspondencia, el puesto requiere manejo de correspondencia y este factor describe el grado de manipulación de la correspondencia del Courier.

CUADRO N° 21

Equipos y/o materiales		
Grado	Descripción	Puntos
A	El ocupante del puesto tiene escasa responsabilidad sobre los equipos y/o materiales otorgados.	5
B	El ocupante del puesto tiene poca responsabilidad sobre los equipos y/o materiales otorgados.	10
C	El ocupante del puesto tiene moderada responsabilidad sobre los equipos y/o materiales otorgados.	15
D	El ocupante del puesto tiene alta responsabilidad sobre los equipos y/o materiales otorgados.	20

Fuente: Elaboración Propia

Equipos y/o materiales, es la asignación o administración de equipo o material valioso.

CUADRO N° 22

Ambiente y Riesgos		
Grado	Descripción	Puntos
A	El ocupante del puesto está expuesto a las condiciones climatológicas.	10
B	El ocupante del puesto está expuesto a infecciones y/o enfermedades.	20
C	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por caída de objetos.	30
D	El ocupante del puesto está expuesto a riesgos por accidentes de tránsito.	40

Fuente: Elaboración Propia

Ambiente físico y riesgos, describe las características del ambiente de trabajo y los potenciales accidentes por naturaleza de trabajo.

Dentro de las anteriores tablas se describe los grados de evaluación y los puntos que requiere cada puesto de acuerdo a los niveles de exigencia.

Se propone una matriz, que guie para la valoración de puestos ([Anexo 3](#)).

CUADRO N° 23
MATRIZ REMUNERACION SALARIAL

Título del Puesto	Puntos Ponderados	Nivel Salarial Actual

Fuente: Elaboración Propia

- **Remuneración**

Para la remuneración se propone la utilización de la matriz de Escala Salarial que debe contener la categoría, clase donde muestra el nivel, el número de ítems, la denominación del puesto, el sueldo mensual y el costo mensual como muestra la siguiente matriz:

**CUADRO N° 24
MATRIZ ESCALA SALARIAL**

Categoría	Clase	Numero de Ítems	Título del Puesto	Sueldo Mensual	Costo Mensual

Fuente: Elaboración Propia

7.4.3.2. Proceso de Cuantificación de la Demanda de Personal

Para el procedimiento de la Cuantificación de la Demanda de Personal se propone realizar el análisis de los procesos básicos de los diferentes departamentos del Express Mail Service, donde se identifican y determinan los puestos de trabajo requeridos, en base al POA.

7.4.3.3. Proceso de Análisis de la Oferta Interna de Personal

Se encargara de establecer la adecuación persona – puesto y los planes de carrera individuales que deben integrar la información necesaria para la elaboración del plan de personal y la toma de decisiones sobre las acciones del personal.

7.4.3.4. Proceso de Formulación de Plan de Personal

Mediante la planificación de personal, el servicio se preparara para tener las personas apropiadas en los lugares adecuados y en los momentos oportunos, para alcanzar objetivos individuales como objetivos organizacionales.

7.4.3.1.5. Proceso de Programación Operativa Anual Individual (POAI)

Para la elaboración de la POAI se propone:

La Identificación, que debe especificar el Título del Puesto, Categoría, Título de la Unidad Organizacional, Área Organizacional y títulos del inmediato superior y los inferiores si existen.

Relaciones con otros puestos y/o entidades, que se refieren a las relaciones con otras Áreas o Unidades Organizacionales de ECOBOL y otras entidades.

Especificaciones del Puesto, donde se deben describir el objetivo del puesto, las funciones y/o resultados esperados, perfil referencial con formación académica y experiencia, las competencias y los conocimientos generales y específicos del empleado.

Cumplimiento de Normas, donde se deben especificar las Normas que deben conocer y cumplir.

Objetivos Anuales Específicos del Puesto, donde se especifique todo lo que se quiere lograr con cada puesto en la gestión y en el área de trabajo

Compromiso, donde debe estar el visto bueno del Jefe de Recursos Humanos y el nombre del empleado.

7.4.3.6. Proceso de Reclutamiento

Para el reclutamiento se propone atraer candidatos idóneos para la organización con base en tres principios:

Merito

Competencia

Transparencia

Existen dos modalidades de reclutamiento que se pueden utilizar:

La Directa – que se podrá realizar invitando a personas que reúnan altos meritos profesionales y personales, que ocupan puestos ejercidos por funcionarios designados o para funcionarios que ocupen puestos de libre nombramiento.

Por Convocatoria – que puede ser interna o externa:

Interna, que se propone exclusivamente a los empleados que trabajan en el servicio, que sirve para la promoción y esta se debe difundir en un lugar visible y si ningún postulante califica se debe proceder a la Convocatoria Externa.

Externa, esta convocatoria debe ser difundida en la Gaceta Oficial y en medios locales de Prensa.

En el caso del Express Mail Service (EMS), el proceso de reclutamiento se lo debe realizar por convocatoria, debido a que la categoría de los cargos son a partir del cuarto nivel para abajo.

7.4.3.6.1 Proceso de Selección de Personal

Para la selección se proponen las siguientes etapas:

a) Conformación del Comité de Selección, la selección de personal se lleva a cabo a través de un Comité.

b) Evaluación, para la evaluación se propone realizar un Acta de Reunión de Apertura de sobres con todas las firmas del Comité de Selección y el formulario de cierre de convocatoria con nombres, referencias y observaciones de los postulantes.

Evaluación Curricular, tiene el propósito de verificar que los postulantes cumplan con todos los requisitos pre establecidos en la convocatoria.

Evaluación de Capacidad Técnica, esta es la verificación de la Evaluación Curricular, de los conocimientos técnicos y las habilidades que se requiere, que se propone sean entrevistas analizadas por el Jefe del servicio.

Evaluación de Cualidades Personales, para esta evaluación se propone utilizar pruebas psicotécnicas que muestren habilidades o competencias, capacidad intelectual y personalidad.

Informe de Resultados, los resultados de los procesos de selección deben ser plasmados en un informe escrito, que elaborara el Comité de Evaluación.

c) Elección, la autoridad facultada del servicio es la que tiene a su cargo la elección del candidato que ocupara el puesto, tomando como base el informe de resultados.

d) Nombramiento, debe establecer oficialmente la relación de trabajo entre el servicio y la persona que ingresa al mismo. El nombramiento debe especificar el ítem que corresponde al puesto, no pudiendo ser utilizado para un puesto diferente.

e) Posesión, el nombramiento de personal debe surtir efecto desde el momento de la posesión, que la debe realizar la autoridad competente.

7.4.3.7. Proceso de Inducción o Integración

Para la inducción del nuevo funcionario a su trabajo, se propone una serie de procedimientos que los debe realizar el Jefe inmediato superior y comienza con la presentación formal del nuevo empleado a todo el personal, debe indicarle la misión, la visión, los objetivos políticas, norma, reglamentos planes, programas, actividades de la entidad y lo más importante debe proporcionarle su POAI.

7.4.3.8. Proceso de Evaluación de Confirmación

Para la Evaluación de Confirmación se propone como obligatorio cumplir el periodo de prueba de tres meses.

7.4.4. Evaluación del Desempeño

Para la Evaluación de Desempeño se propone la evaluación periódica o de una o dos veces al año y esta se debe hacer en base a la POAI.

7.4.4.1. Proceso de Programación de la Evaluación del Desempeño

Este proceso más o menos debe durar un período máximo de dos meses con toda la información de la evaluación de los funcionarios.

Para este proceso se propone un conjunto de acciones en las que se definen objetivos, factores y grados de evaluación, instrumentos y plazos.

7.4.4.2. Proceso de Ejecución de la Evaluación del Desempeño

Para este proceso se propone la utilización de todos los procesos programados anteriormente en base a los formularios que facilitan la evaluación ya que en ellos se debe realizar toda la evaluación tanto de jefaturas y niveles inferiores.

7.4.5. Movilidad de Personal

La movilidad se debe fundamentar en la igualdad de participación y de oportunidad, la capacidad de desempeño y la transparencia, permitiendo la separación laboral de los funcionarios de comprobada ineficiencia.

7.4.5.1. Proceso de Promoción

Para el proceso de promoción, se podrá utilizar dos movimientos el vertical u horizontal:

Vertical, que lo pueden obtener los empleados del servicio que merezcan un cambio a algún puesto con mayor jerarquía y este se puede obtener en base a convocatorias internas, reclutamiento y selección y estos estarán sujetos al proceso de confirmación.

Horizontal, que es la posibilidad de ocupar otros puestos dentro de un mismo nivel salarial con una evaluación de desempeño excelente.

7.4.5.2. Proceso de Rotación

Este proceso muestra que la rotación es el cambio temporal de un servidor público, de una unidad de trabajo a otra, en la misma organización, Se efectúa entre puestos similares o afines, no implica incremento de remuneración ni cambio de residencia, evita la obsolescencia laboral y dinamiza los puestos organizacionales.

7.4.5.3. Proceso de Transferencia

La rotación debe ser un cambio temporal de una unidad de trabajo a otra dentro del mismo servicio o la Empresa, para desempeñar funciones similares, no implicando mayor remuneración ni cambio de residencia.

7.4.5.4. Proceso de Retiro

Para el proceso de retiro se propone que el Jefe del servicio esté basado inexcusablemente condicionado en cumplimiento de las evaluaciones de desempeño.

7.4.6. Capacitación Productiva

Para la capacitación se propone hacer un análisis diario o por semana a todo el personal observando su desenvolvimiento, pero básicamente la detección se debe realizar con la evaluación del desempeño.

7.4.6.1. Proceso de Detección de Necesidades de Capacitación

Para el proceso de detección de necesidades se debe revisar los resultados de la evaluación del desempeño del personal del servicio, analizar diaria o semanalmente al personal mediante la valoración de fortalezas e identificación de debilidades, pero siempre basándose en la POAI.

7.4.6.2. Proceso de Programación de la Capacitación Productiva

Para el proceso de programación de la capacitación productiva se propone utilizar un formulario que describa los objetivos de la capacitación, el evento que es el curso que se va a tomar, los objetivos específicos, los destinatarios es decir las personas que se van a capacitar, los contenidos, los capacitadores, la duración del curso y el costo que significara para el servicio.

7.4.6.3. Proceso de Ejecución de la Capacidad Productiva

El proceso de ejecución de la capacitación debe estar a cargo del servicio o de la Empresa de Correos de Bolivia, en coordinación con: CENCAP, UPU, UPAEP u otras entidades, conforme a programación y recursos presupuestados.

7.4.6.4. Proceso de Evaluación de la Capacitación y sus Resultados

La evaluación se debe realizar a la conclusión de cada evento de capacitación.

7.4.7. Registro

Para el registro se propone utilizar un solo formulario con todos los datos del personal y el registro biométrico con el cual se cuenta.

7.4.7.1. Proceso de Generación de Información

Para la generación de información del registro se propone que se habrá un kardex a cada funcionario en el momento de su incorporación que contenga toda la información de su Curriculum Vitae además de todos los datos del puesto que va a ocupar en el servicio.

7.4.7.2. Proceso Organización de la Información

Para la organización se propone un análisis de cada empleado recabando todos sus datos personales, profesionales y de experiencia. Cada empleado debe tener un kardex que este archivado de acuerdo a la unidad y el área a la que pertenece.

7.4.7.2.1. Proceso de Actualización de la Información

Se debe realizar el seguimiento de la movilidad de todos los funcionarios para actualizar permanentemente la información.

7.5. Manual de Puestos

Se desarrolló el Manual de Puestos (Instrumento Administrativo), del servicio Express Mail Service, que es el conjunto de POAI's y por lo tanto es una de las herramientas más importantes para el servicio y el personal en su conjunto y por lo tanto se lo debe actualizar y revisar cada gestión.

Este Manual de Puestos presenta el siguiente formato, que está basado en las Normas Básicas del Sistema de Administración de personal:

- Identificación del Puesto.
- Relaciones con otros Puestos y/o Entidades.
- Especificaciones del Puesto.
- Cumplimiento de Normas.

- Resultados Específicos de la Gestión.
- Compromiso. ([Anexo 4](#)).

7.6 Manual de Procesos y Procedimientos

Para el desarrollo del Manual de Procesos y Procedimientos (Instrumento Administrativo), que refiere a medios escritos valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto al funcionamiento de una organización; es decir, es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones de ejecución operativo-administrativa de la organización.

Para el desarrollo del proceso, se utilizó la siguiente estructura:

- Nombre del Proceso.
- Área Responsable del Proceso.
- Objetivo del Proceso.
- Identificación del Proceso.
- Flujograma del Proceso.
- Nombre de los Procedimientos que Componen el Proceso.
- Unidades que Intervienen en el Proceso.

Para los procedimientos del Manual se utilizó la siguiente estructura:

- Nombre del Procedimiento.
- Nombre del Procesos al que Pertenece el Procedimiento.
- Objetivo del Procedimiento.
- Identificación del Procedimiento.
- Responsable del Procedimiento.
- Tareas e instrumentos para el Procedimiento.
- Resultados Verificables del Procedimiento. ([Anexo 5](#)).

7.7. Recomendaciones

Una vez realizada la propuesta detallada para la Unidad Estratégica de Negocios Express Mail Service acerca del Sistema de Administración de Personal, vemos que es realmente importante manejar a los Recursos Humanos ya que de ellos depende el desarrollo de cualquier organización, es por eso que es tan necesario contar con este sistema y cumplir adecuadamente todos los procesos que presenta en su estructura.

Se recomienda a la Empresa de Correos de Bolivia, contribuir más con el desarrollo del servicio Express Mail Service, ya que dicho servicio necesita ser modernizado con equipos de tecnología en computación y de registro de correspondencia.

Se recomienda mejorar la infraestructura de las oficinas del Express Mail Service con diferentes muebles y organizar la localización de cada área operativa.

Se recomienda como estrategia competitiva, obtener en las distintas líneas aéreas un espacio comprado, para así poder asegurar que los envíos tengan un espacio y puedan llegar a tiempo a su destino.

El servicio Express Mail Service, podría llegar a ser uno de los couriers más competitivos del mercado, pero se debe prestar más atención a las necesidades que requieren tanto el personal como las áreas operativas del servicio.

Se recomienda que el personal sea mas apreciado y se les de la importancia que necesitan, ya que para que una empresa pueda desarrollarse, se necesita que todo su personal se sienta cómodo e identificado como parte importante de su lugar de trabajo.

CAPITULO VIII

ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACION

CAPITULO VIII

ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

Implantación, significa poner en práctica el modelo o sistema diseñado, es decir que se constituye en el momento en que las medidas de mejoramiento administrativo propuestas en las etapas anteriores, deberán ponerse en vigencia para solucionar los problemas que dieron origen al estudio, para el desarrollo del Sistema de Administración de Personal.

Para ejecutar la propuesta, es necesario desarrollar una estrategia de implantación para el servicio, la cual define y proporciona una metodología de cómo se implantará el Sistema de Administración de Personal dentro del servicio Express Mail Service de la Empresa de Correos de Bolivia ECOBOL.

La implantación del Sistema de Administración de Personal, podría tardar bastante tiempo ya que se debe comenzar de cero, desde informar al personal sobre lo que es el SAP, hasta aprender a utilizar los procesos e instrumentos propuestos.

8.1 Objetivo de la Implementación

Desarrollar en su conjunto, todos los procesos y procedimientos del Sistema de Administración de Personal, capacitando a todo el personal del servicio y a las personas que serán encargadas del SAP, orientando y dando a los servidores públicos, alternativas de acción, mientras se realizan las capacitaciones sobre dicho sistema.

8.2 Procedimiento para el Plan de Implementación

Para realizar la implementación de la propuesta, se ha diseñado una lista detallada de actividades a realizar:

1. Planificación del Taller de Capacitación a autoridades y personal del servicio, informándoles sobre todo lo referente al Sistema de Administración de Personal.
2. Análisis de cada área del servicio y de todos los perfiles del personal con el que se cuenta en la actualidad.
3. Designación de Personal, que pueda responsabilizarse de todos los procesos y procedimientos propuestos, del Sistema de Administración de Personal.
4. Emisión de memorandos de asignación de personal que se encargue del SAP.
5. Ejecución del Taller de Capacitación, dirigido en primera instancia al personal administrativo, posteriormente a jefes inmediatos superiores y al personal en su conjunto, donde se dará a conocer sobre la importancia del Sistema de Administración de Personal, informes sobre cada uno de los subsistemas del SAP y la presentación de toda la estructura con la que cuenta.
6. Análisis de cada uno de los procesos del SAP, para poder ponerlos en marcha.
7. Desarrollo del Sistema de Administración de Personal, haciendo el seguimiento de los procesos y procedimientos apoyados en los formularios propuestos.
8. Implementación paulatina de todos los procesos, logrando en el lapso de un año la completa implementación de todo el Sistema de Administración de Personal.
9. Realizar periódicamente el seguimiento y la evaluación recurrente la implementación.

8.3 Recursos

Para la implantación del presente trabajo dirigido, se requerirá de los siguientes

Recursos:

8.3.1 Recursos Humanos

La implantación requiere de la participación de todos los servidores públicos del servicio Express Mail Service, de la Empresa de Correos de Bolivia; pero fundamentalmente del Responsable de Recursos Humanos y del Responsable Administrativo de la mencionada Empresa, puesto que son los directos responsables de orientar, capacitar y difundir el Sistema de Administración de Personal.

8.3.2 Recursos Materiales

Los recursos materiales serán utilizados tanto en las impresiones o copias de formularios y guías del Sistema de Administración de Personal, presentación digital de todo el SAP, así como en el Taller de Difusión Capacitación.

8.4 Responsables de la Implementación

- Implementar, cumplir y vigilar el desarrollo del Sistema de Administración de Personal, a nivel superior, el Gerente General.
- Implementación del Sistema de Administración de Personal a nivel operativo, Responsable de Recursos Humanos.
- El responsable Administrativo y el Jefe del Express Mail Service, como enlace entre las unidades funcionales y Recursos Humanos.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- AMARO GUZMAN, Raymundo, "Introducción a la Administración Pública" Ed. MacGraw Hill, México D.F. 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto , "Administración de Personal" Ed. Mac Graw Hill, Primera Edición, México 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto , "Iniciación a la Administración de Personal" Ed. Mac Graw Hill, Colombia 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". Tercera Edición. Ed. Mc Graw Hill.
- DESSLER, Gary "Administración de Personal" Cuarta Edición. Ed. Prentice-Hall, México 1991.
- HERNÁNDEZ, Roberto, FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar, "Metodología de la Investigación" Tercera Edición. Ed. Mc Graw-Hill, México, 2003.
- <http://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20091212192042AAL7iTu>
- <http://www.correosbolivia.com/pdf/Historia%20del%20Correo.pdf>
- <http://www.definicionabc.com/general/correo.php>
- JORDAN, Jimeno Antonio. "Análisis de Requerimientos" Primera Edición. México 1991. •r FERRY Wilson. "Manuales de Empowerment", Ed. Gestión 2000, 2da. Edición
- MONDY,R, Noe, R, "Administración de Recursos Humanos" Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México 1997.

- SORIANO, Mónica “Las 7 I’s de la Gestión de Personal” Ed. F.C.E.F. Primera Edición La Paz-Bolivia 2003.
- www.earth.com/recursos
%humanos/manuales%de%puestos/outplacement.doc
- YUGAR, Flores Ricardo. “Métodos y Técnicas de Investigación” Segunda Edición, La Paz – Bolivia, 1998.
- ZORRILLA, Santiago y TORREZ, Miguel, "Guía para Elaborar Tesis"Primera Edición. Ed. Mc Graw-Hill, México,

DISPOSICIONES LEGALES

- Ley de Administración y Control Gubernamental N° 1178
- Sistemas de Administración y Control Gubernamental que regula la Ley N° 1178
- Sistema de Programación de Operaciones (SPO)
- Sistema de Organización Administrativa (SOA)
- Sistema de Presupuestos (SP)
- Normas Básicas Del Sistema De Administración De Personal (NB-SAP).
- Sistema de Administración de Personal (SAP)
- Ley N° 2027 Ley Del Estatuto Del Funcionario Público
- Decreto Supremo 23318 – A
- Decreto Supremo 22616 Creación de ECOBOL

ANEXOS

ANEXO I

Universidad Mayor de San Andrés
Empresa de Correos de Bolivia
Express Mail Service



CUESTIONARIO GUIA DE ENTREVISTA

- **DOTACION DE PERSONAL**

1. ¿Se realiza la valoración de puestos?
 - 1.1 ¿La no ejecución de la valoración de puestos acarrea algún problema?
2. ¿Se realiza la cuantificación de la demanda de personal?
 - 2.1 ¿Cuenta el servicio Express Mail Service con un plan anual de personal?
3. ¿Antes de realizar una convocatoria pública externa para cubrir una acefalia o vacancia dentro de la institución se realiza el análisis de la oferta interna de personal?
4. ¿Se realiza la formulación del plan de personal (PDP)
5. ¿Realizan la Programación Operativa Anual Individual?
 - 5.1 ¿Qué tipo de información se considera para elaborar la programación operativa anual individual?
 - 5.2 ¿Quién o quienes elaboran los POAI's
 - 5.3 ¿Usted considera que los POAI's son llenados correctamente?
 - 5.4 ¿En qué periodo de la gestión los POAI's son llenados o ajustados?
 - 5.5 ¿Se cuenta a la fecha con POAI's actualizados?
 - 5.6 ¿Aproximadamente en qué proporción son ajustados los POAI's?
6. ¿Para los casos de convocatoria públicas, internas o externas se conforma un comité de selección para la selección del personal?
7. ¿Cuáles son los tipos de evaluación que se realizan para seleccionar al personal?
8. ¿Qué tipo de información se le proporciona al servidor público recién incorporado a la institución?
9. ¿Se realiza la evaluación de confirmación al servidor público?
 - 9.1 ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación de confirmación?
 - 9.2 ¿Después de cuanto tiempo de haber sido incorporado el nuevo servidor público se le realiza la evaluación de confirmación?
10. ¿Se verifica los impedimentos legales por razones de parentesco u otros motivos?

- **EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

11. ¿Se evalúa el desempeño laboral de los servidores públicos del servicio?
 - 11.1 ¿Qué técnicas se aplican para realizar la evaluación del desempeño?
 - 11.2 ¿Quién es el responsable de realizar la evaluación del desempeño?
 - 11.3 ¿Con que frecuencia se lo realiza?

12. ¿Elaboran un programa para la evaluación del desempeño?
 - 12.1 ¿Dicho programa es?
 - 12.2 ¿Se lo ejecuta?
 - 12.3 ¿En qué medida se lo ejecuta?
13. ¿Qué tipo de información consideran para la ejecución de la evaluación del desempeño?
14. ¿Usted considera que los formularios para evaluar el desempeño del servidor público son eficientes?
15. ¿Los resultados de la evaluación del desempeño se dan a conocer al servidor público evaluado?
16. ¿Los resultados de la evaluación de la evaluación del desempeño han sido elemento de juicio para la promoción o algún otro beneficio?
17. ¿Existe algún tipo de reconocimiento o incentivo en la entidad por el desempeño destacado del servidor público?
18. ¿Usted considera que la evaluación del desempeño permite detectar las verdaderas capacidades de capacitación?

• **MOVILIDAD DE PERSONAL**

19. ¿Se realizan ascensos de un cargo a otro superior?
20. ¿Una vez el servidor público obtiene la nota de excelente en la evaluación del desempeño se le incrementa el salario?
 - 20.1 ¿Entonces, que tipo de incentivo recibe?
21. ¿Se realizan cambios temporales de funcionarios, de una unidad de trabajo a otra dentro del servicio?
 - 21.1 ¿Cuentan con programas de rotación de personal para realizar dichos cambios?
 - 21.2 ¿Se los ejecuta?
 - 21.3 ¿En qué medida se lo ejecuta?
22. ¿Tomando en cuenta las gestiones 2008 – 2010 se realizaron cambios permanentes de funcionarios de una unidad de trabajo a otra dentro del servicio?
23. ¿Usted considera que existe estabilidad laboral dentro del servicio?

• **CAPACITACION PRODUCTIVA**

24. ¿Se capacita al personal del servicio?
 - 24.1 ¿Con que frecuencia se capacita al personal y en qué áreas?
25. ¿Se evalúa al servidor público una vez culminado el curso de capacitación?
26. ¿Una vez culminado el curso de capacitación, se evalúa el desempeño laboral del servidor público en su puesto de trabajo, para saber el impacto de la capacitación recibida?
 - 26.1 ¿Quién se encarga de realizar dicha evaluación?
27. ¿Para saber en qué capacitar al personal se realiza previamente una detección de necesidades de capacitación?
 - 27.1 ¿A través de que detectan las necesidades de capacitación?
28. ¿Cuenta el servicio con un programa de capacitación?

29. ¿Usted considera que el presupuesto asignado a capacitación es suficiente para capacitar al personal de manera eficiente?

- **REGISTRO DE PERSONAL**

30. ¿Qué tipo de registros de utiliza?

31. ¿Cuenta el servicio con un inventario de personal

31.1 ¿Esta actualizado?

31.2 ¿Cada cuanto tiempo se lo actualiza?

32. ¿Se cuenta con información actualizada de las fichas de personal?

32.1 ¿Con que frecuencia se actualiza las carpetas personales de los servidores públicos?

32.2 ¿Se comunica a los servidores públicos para que actualicen sus carpetas personales

32.3 ¿Presenta sus documentos a la fecha señalada?

33. ¿Cree usted que el actual plan de clasificación y ordenamiento de carpetas personales es el más adecuado?

ANEXO II

Universidad Mayor de San Andrés
Facultad de Ciencias Económicas y Financieras
Administración de Empresas
Express Mail Service



Encuesta Personal Servicio EMS

1. Conoce o ha oído hablar del Sistema de Administración de Personal, que regula la Administración Pública.

Si No

2. Unidad Organizacional a la que Pertenece:

- Operativo
- Administrativo
- Contable

3. Antecedentes Académicos:

- Primaria
- Secundaria
- Bachiller
- Técnico Medio
- Técnico Superior
- Licenciatura
- Post grado
- Maestría
- Otros

4. Se encuentra a gusto con su puesto: Si No

5. Dentro del servicio existe la Valoración de Puestos: Si No

6. Existe algún tipo de Motivación o Incentivo dentro del servicio: Si No

7. Se evalúa su Desempeño Laboral: Si No

8. Según su perspectiva su desempeño laboral es:

- Muy bueno
- Bueno
- Suficiente

9. Dentro del servicio existe Movilidad (cambios) de Personal: Si No

10. Qué clase de promoción (incentivos) existe dentro del servicio:

- Motivación
- Premios al esfuerzo y desempeño
- Ninguna

11. Existe algún tipo de Capacitación dentro del servicio: Si
No

12. Considera importante la capacitación del personal: Si
No

13. Qué clase de Capacitación considera necesaria para mejorar el servicio:

- Cursos
- Seminarios
- Talleres
- Conferencias
- Mesas Redondas
- Otros

14. Qué clase de Registro de Personal existe dentro del servicio:

- Fichas de Personal
- Registro Biométrico
- Kardex de Asistencia
- Ninguno

Muchas Gracias!!!

ANEXO III

Matriz De Valoración de Puestos

Pesos y Puntos de la Escala de Valuación

Factores	Peso en %	1er Grado	2do Grado	3er Grado	4to Grado
HABILIDAD					
1. Formación	15%	15	30	45	60
2. Experiencia	20%	20	40	60	80
3. Criterio	15%	15	30	45	60
ESFUERZO					
4. Físico	5%	5	10	15	20
5. Mental y/o Visual	10%	10	20	30	40
RESPONSABILIDAD EN					
6. Supervisión de Otras Personas	15%	15	30	45	60
7. Correspondencia	5%	5	10	15	20
8. Equipo y/o Materiales	5%	5	10	15	20
CONDICIONES DE TRABAJO					
19. Ambiente y Riesgos	10%	10	20	30	40
Total	100%	100	200	300	400

ANEXO IV

SAP-POAI



MANUAL DE PUESTOS PROGRAMACIÓN OPERATIVA ANUAL INDIVIDUAL (POAI - 2012)

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto: Gerente Nacional Unidad Estratégica de Negocios EMS

Categoría del Puesto: Ejecutivo

Título de la Unidad Organizacional: Unidad Estratégica de Negocios EMS

Área Organizacional

Unidad Estratégica de Negocios Tipo I

Título del Puesto Inmediato Superior: Gerencia General

Título y cantidad de puestos sobre los que ejerce supervisión directa:

- Encargado Administrativo
- Encargado de Operaciones
- Encargado de Ingresos
- Encargado de Débitos y Cobranzas
- Encargado de Estadística

II. RELACIONES CON OTROS PUESTOS Y/O ENTIDADES

INTRAINSTITUCIONALES	INTERINSTITUCIONALES
<p>Ascendente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General • Gerencias de Área • Jefes de Unidades de Asesoramiento • Jefes de Departamento <p>Cruzada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidades Estratégicas Regionales <p>Descendente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe Administrativo Financiero • Jefe de Operaciones • Encargado de Ingresos • Encargado de Débitos y Cobranzas • Encargado de Estadística 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de Transporte Aéreo. • Empresas de Transporte Terrestre • Aduana Nacional de Bolivia • Fuerza Especial de Lucha Contra el Narcotráfico (FELCN). • Fuerza Especial de Lucha Contra el Crimen (FELCC) • Servicios de Aeropuertos de Bolivia (SABSA) • Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC) • Autoridad de Fiscalización y Control Social de Telecomunicaciones y Transporte (ATT) • Servicio de Impuestos Internos • Otras Entidades Públicas y Privadas • Sociedad en General

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Objetivo del Puesto:

Administrar la Unidad garantizando el desarrollo del servicio postal con eficiencia, cumplimiento las normas y leyes que regulan el mismo siendo guía de todos los funcionarios, garantizando alcanzar la calidad competitiva del servicio.

3.1. FUNCIONES Y/O RESULTADOS

FUNCIONES	RESULTADOS ESPERADOS
Lograr objetivos previstos para la gestión en los términos y condiciones establecidas	Objetivos previstos para la gestión en los términos y condiciones establecidas
Preparar planes operativos para la gestión anual en consulta	Planes operativos para la gestión anual en consulta
Realizar la planificación de la Unidad mediante la elaboración de un Plan Estratégico y la Programación Operativa Anual Del Área.	Plan Estratégico y Programación Operativa Anual de la Unidad, elaborados, actualizados e implementados.
Elaborar instructivos y circulares con nuevas	Instructivos y circulares con nuevas disposiciones

disposiciones	
Realizar la mejora continua del control de calidad	Mejora continua del Control de calidad
Planificar, organizar, dirigir y controlar acciones de seguridad postal en la cadena de valor del servicio desde admisión hasta distribución.	Seguridad postal garantizada en toda la cadena de valor.
Asegurar la incorporación de personal mediante la aplicación del RE – SAP y Reglamento Interno.	Incorporación de personal idóneo en cada puesto
Adoptar las decisiones y tomar los recaudos necesarios para que los planes operativas se cumplan	Decisiones y recaudos necesarios para que los planes operativas se cumplan
Dirigir y coordinar las actividades de los responsables del área para el cumplimiento de los planes	Aplicación de actividades de los responsables de área para el cumplimiento de los planes
Evaluar el cumplimiento de los planes	Cumplimiento de los planes
Identificar y registrar los problemas del área surgidos en situaciones imprevistas	Solución de los problemas del área surgidos en situaciones imprevistas
Proponer soluciones inmediatas y verificar la puesta en marcha de las mismas	Soluciones inmediatas y verificación de las mismas
Controlar que la acción inmediata iniciada sea concluida satisfactoriamente hasta haber corregido la deficiencia	Acción concluida satisfactoriamente habiendo corregido la deficiencia.
Emitir informes a gerencia general después de 24 hrs de detectado el problema.	Informes presentados en Gerencia General
Orientar la cultura organizacional al trabajo en equipo y enfocado a una gestión por resultados	Resultados alcanzados.
Definir objetivos y políticas para el desarrollo del servicio.	Objetivos y políticas definidos para el desarrollo del servicio.
Organizar el cumplimiento eficaz del servicio.	Eficacia dentro del servicio.
Coordinar con los países miembros de la Cooperativa Internacional EMS.	Coordinación con los países miembros de la cooperativa
Supervisar y controlar el desarrollo de los servicios postales en cada unidad productiva, evaluar los resultados e implementar medidas correctivas	Rediseño continuo de procesos y procedimientos con manuales actualizados e implementados
Definir metas de calidad por servicios y gestionar el logro de los resultados.	Metas de calidad por la prestación del servicio alcanzadas

3.2. PERFIL REFERENCIAL

3.2.1. FORMACIÓN O EDUCACIÓN

ÁREA DE FORMACIÓN	GRADO DE FORMACIÓN					
Ingeniero Industrial, Administrador de Empresas o Economista.						
Gestión Publica						
Gestión del Talento Humano						
Logística y Manejo Empresarial						

3.2.2. EXPERIENCIA

ÁREA DE EXPERIENCIA	ESPECIFICAR			NIVEL DE EXPERIENCIA			
	Experiencia Laboral	Experiencia Profesional	Tiempo Requerido	Mando Medio	Profesional	Técnico	Auxiliar y Servicios
Administración, gestión en entidades publicas		*	6a		*		
Supervisión, coordinación y planificación en el área administrativa	*		4a		*		

3.3. COMPETENCIAS

Cualidades Personales

- Creatividad
- Iniciativa
- Liderazgo
- Organización
- Responsabilidad
- Facilidad de relacionamiento
- Trabajo en equipo
- Confidencialidad
- Compromiso institucional
- Ética
- Honestidad
- Respeto

Conocimientos Generales

- Constitución Política del Estado Plurinacional
- Ley N° 004 Marcel Quiroga Santa Cruz
- Ley 1178 SAFCO
- Ley General del Trabajo
- Normas Básicas de los Sistemas de la Ley SAFCO
- Comportamiento Organizacional

Conocimientos Específicos

- Rediseño y mejora continua de procesos.
- Gestión de procesos, estudios y estructuración de costos y tarifas.
- Diseño y rediseño de procesos en servicios.
- Gestión del talento humano
- Gestión por resultados

Otros Requisitos

- Trabajar en horarios fuera de oficina y fin de semana

IV. CUMPLIMIENTO DE NORMAS:

- Constitución Política del Estado Plurinacional
- Ley N° 1424 de la creación de ECOBOL
- Actas y Reglamentos de la Unión Postal Universal UPU vigentes.
- Ley N° 004 Marcelo Quiroga Santa Cruz
- Ley 1178 SAFCO
- Normas Básicas de los Sistemas de la Ley SAFCO
- Reglamentos Específicos de las Normas Básicas de la Ley SAFCO
- Ley General del trabajo
- D.S. 23318 – A Responsabilidad por la Función Pública
- Decreto Supremo N° 29799 (autorización a Empresas Operadoras de Servicio Expreso – Courier)
- Ley 1990 y D.S. Reglamentario (Ley General de Aduanas)
- Ley 2902 Código Aeronáutico de Bolivia
- Ley 1008 Régimen de la Coca y Substancias Controladas
- D.S. 071 Creación de la Autoridad de Regulación y Control Social de Telecomunicaciones y Transporte
- Estatuto Orgánico de ECOBOL
- Reglamento Interno de Trabajo
- Manual de Organizaciones y Funciones
- Manual de Procesos y Procedimientos
- Plan Estratégico Institucional
- Programa Operativo Anual
- Programa Operativo Anual Individual
- Otras Normas Vigentes

V. RESULTADOS ESPECIFICOS GESTION 2011

IDENTIFICACION DE LOS RESULTADOS	VALOR ASIGNADO A CADA RESULTADO %	TIEMPO Y PLAZO DE PRESENTACION A SUPERIOR JERARQUICO	LUGAR DONDE SE EFECTUARA EL RESULTADO	FUENTE DE VERIFICACION	IMPORTANCIA ASIGNADO SOBRE EL 100% DE RESULTADOS Sumatoria=100%
Implementación de la Reestructuración Organizacional, MOF, Manuales de Procesos y Procedimientos.	100%	Enero - Marzo	Regional	Resolución de Aprobación de los Manuales y Plan de Implementación.	10%
Aplicación e Implementación del RE-SAP.	100%	Enero - Junio	Regional	Evaluación del Desempeño.	10%
Estudio de costos para la Aplicación del nuevo sistema tarifario del EMS.	100%	Febrero - Febrero	Regional	Nuevo Tarifario Implementado del EMS.	10%
Rediseño e implementación de los procesos del EMS a nivel nacional e internacional (incluido el Sur Postal)	100%	Septiembre - Noviembre	Regional	Manuales de Procesos y Procedimientos Implantados.	10%
Implementación del Sistema de Seguimiento y Rastreo, en capitales de departamento restantes y ciudades intermedias en coordinación con el Departamento de Sistemas.	100%	Enero – Febrero	Regional	Informe sobre la Implementación	5%
Inscripción del servicio EMS Bolivia en la Cooperativa				Informe sobre la	

EMS – UPU	100%	Enero – Enero	Regional	Inscripción.	5%
Elaboración y aplicación de la Guía de Operaciones del Servicio EMS.	100%	Enero – Febrero	Regional	Guía Implementada.	5%
Elaboración e Implementación de Normas de Distribución EMS a nivel nacional.	100%	Febrero – Marzo	Regional	Normas de Distribución Implementadas.	5%
Estructuración e Implementación de un Sistema de Información del EMS	100%	Enero – Abril	Regional	Sistema de Información Implementad.	5%
Expansión gradual del servicio EMS en sucursales, ciudades intermedias y clientes estratégicos.	100%	Enero – Diciembre	Regional	Informes sobre la Expansión Gradual.	5%
Control y monitoreo de la calidad semanal del servicio EMS.	100%	Enero – Diciembre	Regional	Informe sobre la Calidad.	5%
Aplicación del Programa de Seguridad en Coordinación con la Unidad de Inspección.	100%	Enero – Marzo	Regional	Programa de Seguridad Implementado.	5%
Elaboración continua de la Guía de Encaminamiento del EMS:	100%	Enero – Diciembre	Regional	Guía de Encaminamiento Implementada.	5%
Capacitación del Personal en Cursos del CENCAP y otros.	100%	Febrero – Noviembre	Regional	Informe sobre la Capacitación.	5%
Capacitación de Marketing y Venta al personal a nivel nacional y cursos de	100%	Febrero –	Regional	Informe sobre la	

actualización profesional.		Noviembre		Capacitación.	5%
Implementación del Plan de Marketing en coordinación con la Gerencia Comercial.	100%	Abril - Diciembre	Regional	Plan de Marketing Implementado.	5%

VI. COMPROMISO

En señal de conformidad con el contenido y plazos establecidos, suscriben la presente PROGRAMACION OPERATIVA ANUAL (POAI), el Funcionario Postal, Jefe Nacional del EMS y el Gerente de Recursos Humanos.

Nombre Funcionario Postal	Firma/Sello

Nombre Gerente de Recursos Humanos	Firma/Sello

OBSERVACIONES

-
-

MODIFICACIONES APROBADAS

-
-
-

ANEXO V



MANUAL DE PROCESOS SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL (EMS 2012)

I. Nombre del Proceso:

Desarrollo del Sistema de Administración de Personal, del Servicio Express Mail Service.

II. Área Responsable del Proceso:

- Gerencia de Recursos Humanos
- Gerencia Express Mail Service

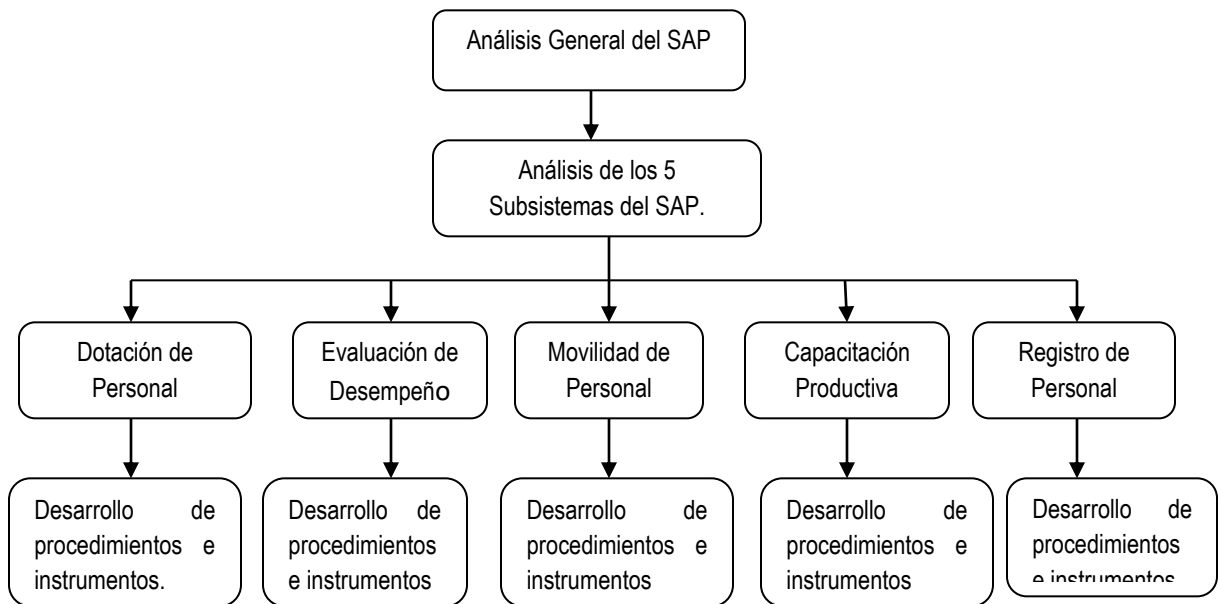
III. Objetivo del Proceso:

Desarrollar, todos los procesos, procedimientos e instructivo del Sistema de Administración de Personal, para el servicio.

IV. Identificación del Proceso:

Entrada	Proceso	Salida
<ul style="list-style-type: none">• Dotación de Personal.	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación del Desempeño.• Movilidad de Personal.• Capacitación Productiva.	<ul style="list-style-type: none">• Registro.

V. Flujograma del Proceso:



Fuente: Elaboración Propia

VI. Nombre de los Procedimientos que Componen el Proceso

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

VII. Unidades que Intervienen en el Proceso

- Jefe de Recursos Humanos
- Jefe Unidad de Planificación
- Gerente del Servicio Express Mail Service
- Personal del Servicio Express Mail Service