

*UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*



TRABAJO DIRIGIDO

CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN Y REMUNERACIÓN
DE PUESTOS

CASO: INSTITUTO BOLIVIANO DE LA CEGUERA

*POSTULANTES: ROBERTO CARLOS ALVAREZ FLORES
 CESAR PRUDENCIO LAURA VILLCA*

TUTOR: LIC. JAVIER AVILA VERA

*LA PAZ – BOLIVIA
2005*

AGRADECIMIENTOS

En la culminación de este trabajo, deseamos hacer llegar nuestros más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que en forma desinteresada prestaron su colaboración para la elaboración del presente trabajo.

Una mención especial para el Lic. Adm. Carlos M. Castillo Balboa Director de la Carrera por la ayuda y colaboración brindada a nuestras personas.

Asi mismo un agradecimiento al Lic. Javier Ávila V. por su tolerancia, orientación y apoyo para la realización y culminación del presente trabajo. También agradecemos la colaboración significativa brindada por la Lic. Marcela Bellido.

A su vez un agradecimiento a todo el personal del Instituto Boliviano de la Ceguera por la colaboración brindada para desarrollar el trabajo en cuestión.

Por ultimo, agradecemos a todas aquellas personas que en determinado momento nos impulsaron a seguir adelante para poder concluir este documento.

iii GRACIAS TOTALES !!!

INDICE

PAG.

CAPITULO I.	MARCO GENERAL	1.
1.1.	ANTECEDENTES GENERALES.	1.
1.2.	JUSTIFICACIÓN.-	2.
1.3.	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.-	4.
1.4.	OBJETIVOS.	5.
1.4.1.	OBJETIVO GENERAL.	5.
1.4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	5.
1.5.	ALCANCE.	6.
1.5.1.	ALCANCE GEOGRÁFICO	6.
1.5.2.	ALCANCE INSTITUCIONAL	6.
1.6.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	6.
1.6.1.	MÉTODO.	6.
1.6.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.	6.
1.6.3.	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	7.
1.6.3.1.	FUENTE DE DATOS PRIMARIOS	7.
1.6.3.2.	FUENTE DE DATOS SECUNDARIOS	7.
1.7.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	8.
CAPITULO II.	MARCO CONCEPTUAL	9.
2.1.	CONCEPTUALIZACIÓN DE PUESTO DE TRABAJO	9.
2.2.	ANÁLISIS DE PUESTOS	9.
2.3.	PASOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS	10.
2.4.	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	12.
2.5.	ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	13.
2.6.	IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	14.
2.7.	PROPÓSITO DEL PUESTO	14.
2.8.	VALORACIÓN DE PUESTOS.	14.
2.8.1.	OBJETIVO DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS.	15.
2.8.2.	PRINCIPIOS DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS.	15.
2.8.3.	SISTEMAS DE VALORACIÓN DE PUESTOS.	16.
2.8.3.1.	SISTEMA DE JERARQUIZACIÓN.	16.
2.8.3.2.	SISTEMA DE CLASIFICACIÓN DEL TRABAJO.	17.
2.8.3.3.	SISTEMA DE ASIGNACIÓN DE PUNTOS POR FACTOR.	18.
2.8.3.4.	SISTEMA DE COMPARACIÓN POR FACTORES.	19.

2.9.	ELECCIÓN DEL SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS MÁS ADECUADO	21.
2.10.	METODO DE VALORACION POR PUNTOS	22.
2.10.1.	DETERMINACIÓN DE FACTORES.	22.
2.10.2.	REQUISITOS QUE DEBEN LLENAR LOS FACTORES.	23.
2.10.3.	PROCEDIMIENTO PARA ESCOGER FACTORES.	24.
2.10.4.	ESTABLECIMIENTO DE LOS GRADOS EN LOS FACTORES.	24.
2.10.5.	PONDERACIÓN DE FACTORES.	24.
2.10.6.	ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS GRADOS	25.
2.11.	VALUACIÓN DE LOS PUESTOS	27.
2.11.1.	LA VALORACIÓN	27.
2.11.2.	TRABAJO DE VALORACIÓN	28.
2.11.3.	EQUIDAD DE LAS EVALUACIONES	29.
2.12.	SUELDOS Y SALARIOS.	29.
2.13.	GRÁFICA DE SALARIOS.	30.
2.13.1.	FORMULACIÓN Y UTILIZACIÓN.	30.
2.13.2.	LÍNEA DE SALARIOS.	30.
2.13.3.	AJUSTE DE SALARIOS.	31.
2.13.4.	LÍNEAS LÍMITE.	31.
2.14	ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS	31.
2.15	CLASES DE SALARIOS	32.
2.16	POLÍTICA SALARIAL	33.
CAPITULO III. MARCO LEGAL		34.
3.1.	REFERENCIAS LEGALES	34.
3.1.1	LEY No. 2027 LEY DEL ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO	34.
3.1.2.	LEY DE ADMINISTRACION Y CONTROL GUBERNAMENTAL (1178)	38.
3.1.3.	NORMAS BASICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.	40.
3.1.3.1.	INTERRELACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL CON OTROS SISTEMAS.	41.
3.1.4.	COMPONENTES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.	42.
3.1.5.	SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL	42.
3.1.5.1.	PROCESOS DEL SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL.	43.
3.1.6.	CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.	43.
3.1.7.	VALORACIÓN DE PUESTOS.	44.
3.1.8.	REMUNERACIÓN DE PUESTOS	45.

CAPITULO IV.	MARCO INSTITUCIONAL	47.
4.1.	ANTECEDENTES	47.
4.2.	MISIÓN DEL I.B.C.	47.
4.3.	VISIÓN DEL I.B.C.	48.
4.4.	OBJETIVOS	48.
4.4.1.	OBJETIVO GENERAL.	48.
4.4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL I.B.C.	48.
4.5.	ALCANCE GEOGRAFICO DEL IBC.	49.
4.6.	SERVICIOS QUE PRESTA EL IBC.	49.
4.7.	CENTROS DE REHABILITACIÓN	51.
4.7.1.	MISIÓN DE LOS CENTROS DE REHABILITACIÓN	51.
4.7.2.	OBJETIVO GENERAL - CENTROS DE REHABILITACIÓN	51.
4.7.3.	OBJETIVOS ESPECIFICOS - CENTROS DE REHABILITACIÓN	51.
4.7.4.	SERVICIOS QUE BRINDAN LOS CENTROS DE REHABILITACIÓN	52.
CAPITULO V.	ANÁLISIS DE SITUACIÓN	53.
5.1.	INTRODUCCIÓN	53.
5.2.	ANÁLISIS DE LA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS	53.
5.3.	IDENTIFICACIÓN DEL ACTUAL INSTRUMENTO DE VALORACIÓN	54.
5.4.	IDENTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN ACTUAL DEL I.B.C.	55.
5.5.	ANÁLISIS DE LA POLÍTICA SALARIAL DEL INSTITUTO BOLIVIANO DE LA CEGUERA.	58.
5.6.	ANÁLISIS DE LA CURVA SALARIAL.	58.
5.7.	REVISIÓN DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS	60.
CAPITULO VI	PROPUESTA	61.
6.1.	INTRODUCCIÓN.	61.
6.2.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	61.
6.2.1.	CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.	62.
6.2.2.	VALORACIÓN DE PUESTOS.	65.
6.2.2.1.	CONFORMACIÓN DE LA COMISION DE ANALISTAS PARA EL PROCESO.	65.
6.2.2.2.	ELECCIÓN DE FACTORES DE EVALUACIÓN	66.
6.2.2.3.	ELECCIÓN DE LOS SUBFACTORES.	66.
6.2.2.4.	PONDERACIÓN DE LOS FACTORES DE VALORACIÓN	67.
6.2.2.5.	OBTENCIÓN DE LA ESCALA DE PUNTOS	69.

6.2.2.6.	ELABORACIÓN DEL MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS	70.
6.2.2.7.	VALUACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO PARA EL I.B.C.	71.
6.2.3.	REMUNERACIÓN – AJUSTE DE SALARIOS	73.
6.2.3.1	INVESTIGACIÓN SALARIAL EXTERNA	74.
6.2.3.2	TRAZADO DE LA CURVA SALARIAL SEGÚN NIVELES SALÁRIALES	76.
6.2.3.3	DEFINICIÓN DE LAS CLASES DE CARGOS Y AMPLITUD DE LOS PUNTOS	77.
6.2.3.4	CLASES DE CARGOS Y SUS RESPECTIVAS FRANJAS SALARIALES	80.
6.2.4.	COSTO DE LA PLANILLA DE REMUNERACIONES	84.
6.2.5.	CAMBIO ESTRUCTURAL PROPUESTO	84.
6.2.6.	POLÍTICA SALARIAL PROPUESTA	86.
CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		87.
7.1.	CONCLUSIONES	87.
7.2.	RECOMENDACIONES	89.
BIBLIOGRAFÍA		

GRÁFICA 1 - Tipo de Valuación de Puestos de trabajo	54.
GRÁFICA 2 - Determinación de existencia de la comisión evaluadora de puestos	55.
GRÁFICA 3 - Existencia de investigación salarial externa	56.
GRÁFICA 4 - Porcentaje de conformidad de sueldos percibidos en el I.B.C.	57.
GRÁFICA 5 - Identificación de cambio del actual sistema de remuneraciones	57.
GRÁFICA 6 - Curva Salarial Actual del I.B.C.	
GRÁFICA 7 - Proceso para ponderación de factores	59.
GRÁFICA 8 - Líneas de Tendencia	70.
GRÁFICA 9 - Comparación de Salarios	75.
GRÁFICA 10 - Curva Salarial Según Clases de Cargos	78.
GRÁFICA 11 - Elección de la Curva Salarial	78.
GRÁFICA 12 - Curva Salarial con línea de tendencia	81.
GRÁFICA 13 - Comparación de curvas salariales – N. Superior	81.
	82.
	83.
GRÁFICA 14 - Comparación de curvas salariales – N. Ejecutivo	84.
GRÁFICA 15 - Comparación de curvas salariales – N. Ejecutivo	85.

INDICE DE CUADROS

	PAG.
CUADRO 1 - Clasificación de Puestos	65.
CUADRO 2 - Factores de Valoración	68.
CUADRO 3 - Subfactores de Valoración	69.
CUADRO 4 - Ponderación de factores y subfactores	71.
CUADRO 5 - Asignación de puntos a los grados	72.
CUADRO 6 - Manual de valoración de puestos	73.
CUADRO 7 - Valoración de puntos obtenidos	74.
CUADRO 8 - Corrección de Salarios	76.
CUADRO 9 - Comparación de Salarios I.B.C. – Caritas Bolivia	77.
CUADRO 10- Relación Jerárquica de Obtención de Puntos y Corrección	79.
de Salarios	80.
CUADRO 11- Clases de Cargos	83.
CUADRO 12- Curvas Salariales Nivel Superior	83.
CUADRO 13- Curvas Salariales Nivel Ejecutivo	84.

CUADRO 14- Curvas Salariales Nivel Operativo	85.
CUADRO 15- Franjas Salariales	86.
CUADRO 16- Costo Salarial Total	

ANEXOS.

ANEXO 1. - Diagrama Gantt.	
ANEXO 2. - Comparación de Sistemas de Valoración.	
ANEXO 3. - Insumos para Realizar la Valoración de Puestos.	
ANEXO 4. - Ficha de Valoración.	
ANEXO 5. - Fuentes de Información.	
ANEXO 6. - Cuestionario N° 1.	
ANEXO 7. - Tabulación de Datos Cuestionario N° 1.	
ANEXO 8. - Ponderación de Factores	
ANEXO 9. - Ponderación de Subfactores	
ANEXO 10. - Programación Operativa Anual Individual.	
ANEXO 11. - Cuestionario Complementario para el Análisis de Puestos.	
ANEXO 12. - Manual de Valoración de Puestos.	
ANEXO 13. - Planilla de Sueldos	
ANEXO 14. - Valoración de Puestos.	

INTRODUCCIÓN

En la administración actual, existe la función de valoración de puestos la cual se la define, como sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás existentes en una Empresa u organización; a fin de lograr una correcta clasificación y remuneración del personal, estos criterios se han utilizado para establecer niveles de puestos y por consiguiente la responsabilidad y el salario que tienen sus funcionarios.

En el presente documento, se aprecia cuán complejo se puede volver el pagarle a un empleado a cambio de obtener el máximo provecho de él. Se espera que este documento sirva para motivar a los empleadores a tomar más en serio la labor de empleador.

En los capítulos del documento, se desarrollara el proceso de clasificación, valoración y remuneración de puestos de trabajo.

En el capítulo I, se analiza las principales problemáticas de la Institución (I.B.C.).

En el capítulo II, basándose en el planteamiento del problema se desarrolla un marco teórico relacionado con el proceso de Clasificación, valoración y remuneración de puestos de trabajo.

En los capítulos III y IV, se determina las bases institucionales y legales bajo las cuales se guiara la investigación.

En el capítulo V, se presentan los resultados de la investigación de campo que se realizó para determinar las principales falencias que existen en el Instituto Boliviano de la Ceguera.

En el capítulo VI, se presenta la propuesta correspondiente que permitirá solucionar el problema detectado en la investigación realizada.

1.1. ANTECEDENTES.

La Universidad Mayor de San Andrés, ha suscrito un convenio institucional con el Instituto Boliviano de la Ceguera en junio de 2004 con vigencia de un año para la realización de una consultoría administrativa.

Para la obtención de la Licenciatura en Administración de Empresas se optó por la modalidad de Trabajo Dirigido, que consiste en la realización de trabajos prácticos, evaluados y supervisados por la institución, empresa pública o privada, encargada de proyectar o implementar obras; y en base a un temario aprobado, la dirección y supervisión de un asesor o guía de la institución o empresa. Otro campo de acción es la verificación de soluciones a problemas específicos, demostrando dominio amplio del tema y capacidad para resolverlos.

El Instituto Boliviano de la Ceguera (I.B.C.), pese a ser una institución con personería jurídica y autónoma de gestión¹, no llevó adelante el proceso de clasificación, valoración y remuneración de puestos que le permita determinar acertadamente la distribución jerárquica y la retribución salarial de la que deben ser objeto todos sus componentes; es decir, todos los miembros que trabajan en esa institución.

Actualmente, el Instituto Boliviano de la Ceguera determina su curva salarial con una escala que es utilizada por el Ministerio de Salud; sin embargo, como es una entidad descentralizada y autónoma, tiene la capacidad de implementar un sistema de valoración de puestos que le permita mejorar las condiciones de retribución salarial. Este nuevo sistema de valoración, además de mejorar la retribución salarial en la institución, tiene como finalidad determinar el alcance, importancia y conveniencia de cada puesto.

¹ Reglamento Instituto Boliviano de la Ceguera, (www.ibc-bolivia.org)

1.2. JUSTIFICACIÓN.-

El proceso de modernización del estado contempla como elemento importante el rol del recurso humano. Para ello, se debe organizar la administración de personal, en base a las normas instituidas para la administración pública, es preciso contar con sistemas eficientes que permitan cumplir las normas pero además impulsar el desarrollo.

Con este propósito, con las reformas al estado se ha estructurado un marco jurídico compuesto fundamentalmente por la ley 1654 de Descentralización Administrativa, la ley SAFCO (1178)², las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal³, la ley 2027 del Estatuto del Funcionario Público⁴, pretenden regular el funcionamiento del Sistema de Administración de Personal, el cual comprende los subsistemas de Dotación de Personal, de Evaluación del Desempeño, de Movilidad de Personal, de Capacitación Productiva y el Subsistema de Registro.

Dentro las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal se establece la elaboración de un reglamento específico que coadyuve al cumplimiento de todos los procesos del Sistema de Administración de Personal.

Después de una entrevista preliminar al jefe de la unidad Administrativa – Financiera, se ha determinado que el Instituto Boliviano de la Ceguera a pesar de contar con un Reglamento Específico de Administración de Personal, no llevo adelante el proceso de clasificación, valoración y remuneración de puestos, que permita establecer la conveniencia e importancia de cada puesto.

Las entidades autárquicas y descentralizadas desarrollarán su sistema de remuneración conforme a los parámetros emitidos por el Ministerio de Hacienda. El Servicio Nacional de Administración de Personal conjuntamente el Ministerio de

² Ley 1178 – Ley de Administración y Control Gubernamentales – SAFCO (20/07/1990)

³ Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, 2001

⁴ Ley 2027 del Estatuto del Funcionario Publico, 27 de octubre de 1999

Hacienda, desarrollará y administrará un sistema uniforme y equitativo de clasificación, valoración y remuneración de puestos para la administración central, el que deberá incorporar indicadores económicos oficiales, composición y comportamiento de la mano de obra en el país, entre otros⁵.

La clasificación, valoración y remuneración de puestos es un procedimiento sistemático utilizado para:

- el estudio de los puestos
- la determinación de la importancia de cada uno de ellos
- su merito en relación con los demás trabajos de la empresa.

La valoración de Puestos debe ser dinámica y no se debe confundir con la evaluación del desempeño.

Una estructura de compensación basada en el puesto, es tomar al puesto como básico para la remuneración; la valoración de puestos muestra la correlación de la remuneración con la complejidad de la tarea, asignándole así un valor al puesto⁶.

La elaboración de este proceso de clasificación, valoración y remuneración permitió a los altos ejecutivos de la institución (Instituto Boliviano de la Ceguera.), realizar un análisis a cerca de la importancia o no, de cada puesto existente dentro la estructura administrativa que mantiene; que esté de acuerdo a los objetivos institucionales que persigue; además, este sistema permitió a los ejecutivos de la institución, determinar una retribución salarial que vaya acorde a los requerimientos que tiene la institución.

⁵ Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, inciso (a), Art. 13.

⁶ GARY DESSLER, Administración de Personal , Pág. 103-104

Para poder realizar este proceso de clasificación, valoración y remuneración de puestos, se contó con la participación de todos los servidores públicos que prestan servicios en la institución, de modo que el resultado sea el esperado.

El proceso de valoración de puestos contiene un instrumento administrativo, que permitirá a los ejecutivos de la institución, poder realizar este proceso de valuación en los demás departamentos del país en donde se encuentra el Instituto Boliviano de la Ceguera cualquier momento, Este instrumento administrativo elaborado es fácil de entender y contiene los elementos necesarios para su aplicación.

1.3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

No existe evidencia alguna de que hasta la fecha se haya valuado y clasificado los puestos de trabajo en el IBC., que sirva como un elemento esencial para determinar la naturaleza e importancia de cada puesto en relación con los demás.

La remuneración asignada a cada funcionario del Instituto Boliviano de la Ceguera es determinada a través de una escala salarial utilizada anteriormente por el Ministerio de Salud, que no esta acorde con las características propias de la Institución.

El Instituto Boliviano de la Ceguera, actualmente no realizo el proceso de clasificación, valoración y remuneración de puestos de trabajo, que se establece en el Subsistema de Dotación de Personal de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.

En este sentido el problema se plantea de la siguiente manera:

“La ausencia de una clasificación, valoración y remuneración de puestos dentro la institución, no permite establecer la importancia de cada puesto dentro su estructura administrativa, lo que provoca un desequilibrio en el momento de asignar al funcionario la retribución salarial al trabajo que realiza.”

1.4. OBJETIVOS.

1.4.1. OBJETIVO GENERAL.

Establecer un proceso de clasificación, valoración y remuneración de puestos en el Instituto Boliviano de la Ceguera, que este acorde a sus necesidades y le permita establecer condiciones de retribución salarial equitativa a todos sus componentes.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- * Analizar y examinar la estructura organizacional de la institución .
- * Elaborar un diagnostico sobre la Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos dentro el Instituto Boliviano de la Ceguera.
- * Clasificar los distintos puestos de trabajo en forma ascendente
- * Mostrar los diferentes sistemas de valoración de puestos de trabajo.
- * Seleccionar el sistema de valoración de puestos más adecuado para el IBC.
- * A través del sistema elegido, llevar adelante el proceso de valoración de puestos.
- * Elaboración de un manual para llevar adelante el proceso de valoración de puestos.
- * Determinar una nueva curva salarial y la remuneración correspondiente para cada puesto dentro la institución.
- * Determinar propuesta de políticas de remuneración salarial.

1.5. ALCANCE.

1.5.1. ALCANCE GEOGRÁFICO

La presente investigación se realizó en el Instituto Boliviano de la Ceguera de la ciudad de La Paz, que se encuentra ubicado en la calle Colombia N°. 464 de la zona de San Pedro, donde operan las oficinas de la Dirección Ejecutiva Nacional.

1.5.2. ALCANCE INSTITUCIONAL

El presente trabajo abarcó todas las unidades que componen la estructura administrativa del Instituto Boliviano de la Ceguera en la ciudad de La Paz.

1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.6.1. MÉTODO.

El método utilizado para realizar la investigación es el deductivo – inductivo ya que va de lo general a lo particular; es decir, que partiendo de aspectos generales se llega a casos particulares y de los casos particulares se llegara a conclusiones generales.

1.6.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación realizado en este trabajo fue descriptivo; es decir, cuando se hace una relación de hechos y características del objeto de estudio.

En este sentido se hizo la compilación de datos para conformar un marco teórico, que permitió contar con los conceptos y categorías necesarias para realizar el análisis. Posteriormente se realizó entrevistas al interior del Instituto Boliviano Ceguera, para recabar la opinión de los funcionarios respecto a la necesidad de normar un sistema de valoración de puestos⁷.

1.6.3. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recopilación de información se empleó dos fuentes, datos primarios y datos secundarios. (VER ANEXO 1.)

⁷ Metodología de la Investigación, Nagui Namakforoosh, Mohammad, Pág. 115

1.6.3.1. FUENTE DE DATOS PRIMARIOS

Es la información que genera el investigador para encontrar soluciones a ciertos problemas, de esta manera se obtiene datos precisos, actuales, suficientes, disponibles y relevantes.

Los datos primarios provinieron de las fuentes originales y se recopilan directamente a través de la observación, utilización de cuestionarios y realización de entrevistas.

Los cuestionarios fueron utilizados para recabar la información necesaria para llevar adelante el presente trabajo; la entrevista fue utilizada para determinar aspectos que sean complementarios a los cuestionarios que de otra forma no podrían salir a la luz.

1.6.3.2. FUENTE DE DATOS SECUNDARIOS

Es la investigación bibliográfica documental por medio de una búsqueda, captación y análisis de datos e información de segunda mano, y esta información secundaria ha sido previamente procesada y depurada.

Existen dos tipos de fuentes:

- * *Fuentes Internas*, son datos existentes dentro de una organización, estos pueden ser estudios anteriores de la organización.
- * *Fuentes externas*, son datos que se obtienen fuera de la organización, tales como: Libros, periódicos, revistas, Leyes y Reglamentos (Publicaciones del Gobierno) y publicaciones en General.

1.7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El cronograma de actividades desarrollado contemplo las siguientes etapas: (VER ANEXO 2).

ETAPA 1. Relevamiento preliminar de la información (recopilación de datos relacionados con la investigación, revisión de documentación de la institución).

ETAPA 2. Elaboración y presentación del perfil de trabajo.

ETAPA 3. Elaboración del marco referencial y realización del diagnóstico funcional.

ETAPA 4. Elaboración de la propuesta de solución.

ETAPA 5. Elaboración del documento final.

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL

2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE PUESTO DE TRABAJO

Existe frecuentemente confusión entre lo que es el puesto y el cargo de trabajo, sin embargo, ambos términos son diferentes. “El puesto de trabajo es el conjunto de tareas que representan deberes y responsabilidades confiadas a una o varias personas”; mientras que “cargo es una misión o designación especial”⁸.

Entonces se denomina al puesto de trabajo como un, “Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”

2.2. ANÁLISIS DE PUESTOS⁹

Antes de la creación de un departamento de personal, los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal; debido a su familiaridad con las funciones de las personas que están a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren por lo común, sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa.

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más funciones se delegan en el departamento de personal, el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esa información se debe obtener mediante el análisis de puestos, que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Quien lleva a cabo esta función es el analista de puestos.

Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

⁸ ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS - SACKMANN Alfredo- Edición 2000 Pág. 24.

⁹ ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, William Wether, edc. Mc. Graw Hill.

“El desarrollo de una estructura organizacional da como resultado puestos que tienen que ser cubiertos. El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto”¹⁰.

2.3. PASOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS¹¹

Los seis pasos para realizar un análisis de puestos son:

Paso 1

Determinar el uso de la información del análisis de puesto. Identificar el uso que se dará a la información, ya que esto determina el tipo de datos que se reúna y la técnica que utilice para hacerlo.

Algunas técnicas como entrevistas a los empleados y preguntas como: ¿en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades?; son útiles para redactar las descripciones de puestos y seleccionar los empleados. Otras técnicas de análisis de puestos, como el cuestionario de análisis de posición no proporcionan la información específica para descripciones de puestos, pero proporcionan clasificaciones numéricas para cada puesto, que se pueden utilizar para compararlos con propósitos de compensaciones. Por tanto, el primer paso es determinar el uso de la información del análisis de puestos; y decidir cómo reunir la información.

Paso 2

Reunir la información previa. Es necesario revisar la información previa disponible, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos. Los

¹⁰ “www.gestiopolis.com/recursos/documentos/anputrabajo”

¹¹ ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, William B. Wether, editorial Mc. Graw Hill

organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuales su lugar en la organización. En el organigrama se identifica el título de cada posición y, por medio de las líneas que las conectan, se demuestra quién reporta a quién y con quién se espera que la persona que ocupa el puesto se comuniquen.

Un diagrama de proceso muestra el flujo de datos de entrada y datos de salida del puesto estudiado. En este caso, por ejemplo, se espera que el empleado de control de inventario reciba inventario de los proveedores, tome las solicitudes de inventario de los gerentes de planta y proporcione lo que le solicitan a estos gerentes; así como la información del estado de los inventarios actuales.

La descripción del puesto consecuentemente, si existe, puede ser un buen punto de partida del cual podría prepararse una descripción revisada del puesto.

Paso 3

Seleccionar posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando existen muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis del puesto; por ejemplo las posiciones de todos los trabajadores de ensamble en una Industria productora de automóviles.

Paso 4

Reunir información del análisis de puestos. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obtenido; los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos. Para esto debe utilizarse una o más técnicas de análisis del puestos.

Paso 5

Revisar la información con los participantes. El análisis del puesto, ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y un superior inmediato. Edificar la

información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. Este paso de revisión puede ayudar a obtener la aceptación del ocupante del puesto; de los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

Paso 6

Elaborar una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto, son dos resultados concretos del análisis de la oposición. La descripción del puesto es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto; así como, de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto [resume](#) las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o parte de la misma descripción del puesto.

2.4. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO¹²

Es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía, para preservar la comparabilidad de los datos.

- * Datos básicos: una descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto (clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no, el número de personas que lo desempeñan):
 - Fecha: para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.
 - Datos de la persona que describió el puesto, para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.
 - Localización: departamento, división, turno (del puesto).
 - Jerarquía: para establecer niveles de compensación.

¹² ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, William B. Wether, editorial Mc. Graw Hill

- Supervisor: es la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.
 - Características especiales: régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc.
- * Resumen del puesto: después de la sección de identificación, continuar con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas. Cada responsabilidad se describe en términos de las acciones esperadas y se destaca el desempeño.
 - * Condiciones de trabajo: no sólo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.
 - * Aprobaciones: las descripciones de puestos influyen en las decisiones sobre personal. Es preciso verificar su precisión; Esta verificación la puede realizar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

2.5. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO¹³

La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define ¿qué es el puesto?. La especificación describe ¿qué tipo de demandas se hacen?, al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

No es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación, resulta más práctico combinar ambos aspectos.

2.6. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

La sección de identificación del puesto incluye su denominación, el departamento, la relación de subordinación y el número o código del puesto. Una buena denominación se acercara a la naturaleza del contenido del trabajo y diferenciara el puesto de otros. En ocasiones las denominaciones de los puestos son engañosas; una secretaria ejecutiva en una organización puede ser poco más que una

¹³ ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, de William B. Wether, Jr. - Heith Davis, editorial Mc. Graw Hill

oficinista bien pagada, mientras que una persona con la misma denominación en otra compañía puede prácticamente manejar la empresa. Una fuente de información que puede ayudar a estandarizar los nombres de los puestos, es el diccionario de nombres de ocupaciones que incluye descripciones estandarizadas y amplias de actividades de los puestos e información relacionada con estos. Esta estandarización, permite que los empleados en diferentes industrias y en diferentes países equiparen con mayor precisión los requerimientos del puesto, con las habilidades de los trabajadores.

2.7. PROPÓSITO DEL PUESTO

El propósito del puesto es proporcionar una visión global y concisa del puesto, por lo general es un párrafo corto que indica el contenido del puesto.

2.8. VALORACIÓN DE PUESTOS.

La función de valoración de puestos determina la importancia de cada puesto en relación a los demás existentes en la organización. Dicha importancia esta determinada en función a las exigencias de conocimientos (inteligencia racional – conocimientos y actitudes); capacidad de Interrelacionarse positivamente (inteligencia emocional – adaptabilidad y tolerancia a las frustraciones) y a la práctica de valores (inteligencia trascendente – valores, auto-concepto, motivación y equilibrio). En definitiva, a la diversidad e intensidad de las exigencias inherentes al puesto¹⁴.

2.8.1. OBJETIVO DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS.

El objetivo de la función de valoración de puestos, es establecer una jerarquía definida y agrupación de puestos lo suficientemente similares, que permitan brindar una remuneración base equitativa a todos los funcionarios. Será sobre la remuneración base que posteriormente se puedan considerar otros componentes de las remuneraciones tales como grados o incentivos adicionales¹⁵.

2.8.2. PRINCIPIOS DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS¹⁶.

Los principios a los cuales se debe sujetar la función de valoración de puestos y remuneraciones son los siguientes:

¹⁴ LAS 7 I's DE LA GESTIÓN DE PERSONAL – SORIANO Mónica Primera Edición 2003 Pág. 84.

¹⁵ LAS 7 I's DE LA GESTIÓN DE PERSONAL – SORIANO Mónica Primera Edición 2003 Pág. 85.

¹⁶ LAS 7 I's DE LA GESTIÓN DE PERSONAL – SORIANO Mónica Primera Edición 2003 Pág. 85 - 86.

- * Los salarios deberán ser competitivos en el mercado salarial.
- * Igual salario por igual trabajo.
- * Los valores monetarios asignados a los puestos respetaran los topes establecidos por la instancia encargada de emitir políticas coherentes en función a la disponibilidad presupuestaria.
- * Derecho a la remuneración justa por el trabajo efectivamente cumplido.
- * Puntualidad en la retribución.
- * Inembargabilidad de la remuneración en el marco de la legislación existente sobre la materia.
- * Prohibición de deducciones a las remuneraciones para otros fines que no sean aquellos que libre y voluntariamente el trabajador este dispuesto a erogar en su propio beneficio.

2.8.3. SISTEMAS DE VALORACIÓN DE PUESTOS.

Los sistemas de valoración de puestos más utilizados son:

- ☐ Sistema de jerarquización.
- ☐ Sistema de clasificación.
- ☐ Sistema de asignación de puntos por factor o simplemente de puntuación.
- ☐ Sistema de comparación por factores.

Los dos primeros sistemas son los generalmente llamados “no cuantitativos”, y consisten esencialmente en disponer las tareas por orden de dificultad. Ordenan simplemente los diversos trabajos en una sucesión atendiendo a su importancia, o bien según una serie de grados. Los otros dos sistemas (tercero y el cuarto) son a su vez llamados “cuantitativos” porque desglosan el trabajo a través de análisis en factores o elementos fundamentales y miden dichos factores tanto cualitativa como cuantitativamente¹⁷ (VER ANEXO 3).

2.8.3.1. SISTEMA DE JERARQUIZACIÓN.

¹⁷ PEREGO LUIGUI Administración de Personal Edición 2000 - Pág.. 73 – 74.

En este sistema de valoración, los trabajos quedan distribuidos según una escala de valores con arreglo a diversos niveles de importancia, desde el punto de vista general y empresarial. Las tareas no son descompuestas en sus factores constitutivos (como sucede con los sistemas que se fundan esencialmente en el análisis del trabajo), sino que son considerados globalmente y comparados entre si para establecer su situación relativa.

En la práctica este método puede utilizarse de dos maneras, según la mencionada escala de valores este ordenada de arriba abajo o viceversa. El método de jerarquización presupone la adopción de una escala de valores de las diferentes tareas de cada sección; se puede partir de la tarea más importante descendiendo gradualmente, o bien proceder en sentido contrario. Este último procedimiento, que se puede nombrar de escala ascendente parece el más lógico y resulta ser también el más utilizado en los Estados Unidos.

En realidad, resulta fácil para quien ha de clasificar los diversos trabajos, partir de las tareas de nivel más bajo, es decir de los trabajos que no requieren capacidad ni experiencia alguna, y que se basan esencialmente en la llamada repetición automática. Tales tareas quedarán evidentemente situadas en el grado más bajo de la escala de valores, procediendo luego hacia arriba al clasificar los demás trabajos, con arreglo a los respectivos aumentos de responsabilidad y demás requisitos relativos a los mismos.

La adopción del sistema de jerarquización presupone una aplicación previa a cada sección de la empresa y una posterior revisión según un plan general, para obtener una verdadera y apropiada jerarquización de la organización, determinando así los grupos y los grados de trabajo existentes en la misma.¹⁸

2.8.3.2. SISTEMA DE CLASIFICACIÓN DEL TRABAJO.

¹⁸ PEREGO LUIGUI, Administración de Personal, Edición 2000 - Pág.. 74 – 75.

Este sistema es bastante parecido al anterior y se basa en una escala que debe servir como unidad de medida para calcular las diferencias existentes entre las diversas tareas. En el método de clasificación del trabajo, es también preferible el criterio de la escala ascendente, en el sentido de proceder de abajo hacia arriba. Es preciso determinar una serie de grados o clases con arreglo a las características de los trabajos a clasificar.

Los grados mencionados, deben ser oportunamente descritos en forma que queden definidos con claridad, precisando las diferencias con arreglo a los cometidos, las responsabilidades y los requisitos para la clasificación de cada trabajo en el grado o clase respectivo. La escala debe iniciarse con la definición del grado que describa las características fundamentales de aquellas tareas, para realizar las cuales no sean necesarias más que simples operaciones rutinarias bajo control directo y frecuente.

Las definiciones de los sucesivos grados parten lógicamente de la clasificación del nivel antes mencionado, o sea, del grado más bajo, y deben proceder a describir de manera progresiva a través de las definiciones necesarias, las características esenciales de las tareas, consideradas a las diversas alturas de los escalones de la clasificación. Cada definición de “clase” esta destinada a describir un solo nivel de trabajo, para que las personas que realicen la valoración dispongan de una escala constituida por determinadas clases de requisitos para las diversas tareas, con el auxilio de la cual sea posible medir los trabajos y reconocer fácilmente el grado que puede identificarse con la máxima aproximación a los cometidos, las responsabilidades y los requisitos propios de cada tarea¹⁹.

2.8.3.3. SISTEMA DE ASIGNACIÓN DE PUNTOS POR FACTOR.

¹⁹ PEREGO LUIGUI, Administración de Personal, Edición 2000 - Pág. 75 – 76.

En este método también se dispone una escala a emplear como unidad de medida para la valoración de las diferencias entre los diversos trabajos; la escala es no obstante muy diferente de la empleada en el sistema de clasificación. La preparación de una escala apropiada, en el sistema de puntuación, se realiza a través de una serie de operaciones:

Por procedimiento analítico se seleccionan y definen los factores comunes a los trabajos a valorar. Tales factores comprenden desde la capacidad, experiencia, iniciativa, etc., requeridos para cada puesto de trabajo hasta los requisitos físicos y mentales, la responsabilidad, ambiente de trabajo, riesgo de accidentes, etc.

Se determina el número de grados a asignar a cada factor y se definen estos.

Se valoran los factores y se atribuyen valores de puntuación, a cada uno de los grados de cada factor.

Se establece una escala de los puestos de trabajo, basándose en la suma de puntos asignados a cada uno de ellos, por medio de operaciones.

Con el criterio descrito, el trabajo a valorar es medido factor por factor, según la escala previamente establecida. Se elige el grado de la escala que más fielmente refleja la situación a propósito de cada factor, para cada trabajo, y se atribuye a éste el número de puntos asignados a dicho grado en la indicada escala.

Una vez determinados los apropiados grados para cada factor del trabajo en cuestión y enumerados los valores de las puntuaciones correspondientes a los mismos, se obtienen los valores totales. La suma de los puntos representa la puntuación final del puesto de trabajo estudiado.

Este método de evaluación, es el método de valoración que analiza mejor cada tipo de trabajo con relación a sus factores constitutivos.²⁰

²⁰ PEREGO LUIGUI, Administración de Personal, Edición 2000, Pág. 76, 77.

2.8.3.4. SISTEMA DE COMPARACIÓN POR FACTORES.

Este método es también conocido como “método de trabajos clave” o “método de comparación de los trabajos”; viene a ser una modificación del sistema de puntuación anteriormente descrito, aunque difiere sensiblemente de este, en el sentido de que todos los trabajos son valorados basándose en escalas de valoración establecidas sobre trabajos-clave previamente elegidos.

Este sistema valora los trabajos en forma relativa, empleando ciertos trabajos clave ya existentes, como puntos o grados de la escala de valoración, en lugar de utilizar definiciones descriptivas de tales grados, como se hace en el sistema de puntuación.

Estos trabajos-clave, son trabajos para los cuales se ha determinado una remuneración tipo, o sobre las pagas de los cuales no existe controversia alguna.

Este sistema presenta la ventaja de fijar una relación precisa entre el valor del trabajo y la efectiva retribución del mismo.

Este sistema de comparación por factores, utiliza en general los cinco requisitos siguientes:

- * Capacidad y habilidad.
- * Esfuerzo físico.
- * Esfuerzo mental.
- * Responsabilidad.
- * Condiciones ambientales y de trabajo.

La primera operación a efectuar para establecer un sistema de valoración de este tipo, es la elección de 15 a 25 trabajos-clave con el fin de sentar una base, para valorar los restantes trabajos de la empresa; estos trabajos-clave, deberían variar desde el peor pagado al mejor remunerado. Todos los trabajos elegidos deberán ser susceptibles de una definición exacta y comprensible; no debe incluirse en el conjunto de los puestos-clave ningún trabajo para el cual no exista completo acuerdo sobre el valor de su retribución. Estas retribuciones se comparan, si ello no es posible, con las relativas a la competencia. No debe emplearse como

trabajo-clave ningún trabajo cuyo salario venga afectado por cuestiones de antigüedad de servicio, de edad, o de otros elementos ajenos al mismo.

Después de la elección de los trabajos-clave, y del atento estudio de las descripciones de trabajo, estos vienen clasificados según cada uno de los factores típicos con arreglo a su importancia relativa. Los trabajos se clasifican de abajo hacia arriba, con arreglo a la importancia del primer factor, a continuación respecto al segundo factor y así sucesivamente hasta que todos los trabajos hayan sido clasificados según todos los factores.²¹

2.9. ELECCIÓN DEL SISTEMA DE VALORACIÓN DEL PUESTOS MÁS APROPIADO.

El objeto final de los programas de valoración de puestos, es la equivalencia de este en dinero, o sea la elaboración de un criterio racional para determinar retribuciones. La finalidad principal de tales programas es, obtener en el ámbito de la empresa una situación salarial tal, que cada tarea sea valorada y retribuida en justa proporción a su importancia efectiva, tanto en sentido absoluto como relativo y con arreglo a todos los factores y elementos de juicio.

²¹ PEREGO LUIGUI, Administración de Personal, Edición 2000, Pág. 77 – 79.

De los cuatro sistemas anteriores, el más completo y el más científico es el puntuación; este, a diferencia de los dos métodos no cuantitativos y mejor que el de comparación por factores, se funda en bases analíticas y puede conducir a resultados verdaderamente precisos y objetivos, en especial en lo referente al problema de la retribución.

Los métodos no cuantitativos pueden ser usados eventualmente en las empresas donde exista una notable variedad de trabajos y donde sobre todo no se registren excesivas divergencias de las tareas, entre una y otras secciones. Por otro lado, donde existan trabajos de gran amplitud y se deseen lograr objetivos prefijados, es necesario utilizar uno de los métodos cuantitativos.

El sistema de comparación por factores, aun pudiéndose clasificar teóricamente de analítico, presenta sus inconvenientes, derivados especialmente de la implantación del mismo, basada esencialmente en determinados trabajos-clave.²²

2.10. METODO DE VALORACIÓN POR PUNTOS

De todos los métodos en uso, el que ha logrado mayor aceptación hasta la fecha, es indiscutiblemente el de la valuación por puntos, debiéndose esto a su carácter técnico y a la relativa sencillez de su aplicación.

El sistema de valoración por puntos, fue desarrollado por la Western Electric de los Estados Unidos y desde su origen ha sido usado con éxito por todo tipo de organizaciones de todo el mundo, tanto grandes como pequeñas. La ventaja principal del sistema de puntos es que es sencillo entender y de usar; ofrece una base más objetiva para evaluar los puestos y por consiguiente puede producir

²² PEREGO LUIGUI, Administración de Personal, Edición 2000, Pág. 79 – 81.

mejores resultados. Este sistema permite que los trabajos sean valuados cuantitativamente en base a factores o elementos del puesto (VER ANEXO 4).

2.10.1. DETERMINACIÓN DE FACTORES.

Para determinar que factores intervendrán en el proceso del sistema de valoración por puntos, se deben distinguir dos cosas diversas: los requisitos que deben llenar los factores y el procedimiento para encontrarlos y escogerlos.

2.10.2. REQUISITOS QUE DEBEN LLENAR LOS FACTORES²³.

Los requisitos que deben llenar los factores deben comprender:

- * *Objetividad.* Los factores que se usen deben referirse a los requisitos mínimos que el puesto exige para poder ocuparlo, prescindiendo de la persona o personas concretas que se hallen en el.

Los factores que deben escogerse dependen, indudablemente, de la naturaleza, importancia y condiciones de cada empresa y aun de los tipos de trabajo predominantes.

- * *Discriminación.* Esta característica supone que lo que el factor define, debe darse en todos los puestos en distinto grado, para poder diferenciar su valor, en relación con dicho factor.
- * *Totalidad.* Esto implica que todos los factores que se usen en la valoración sean tales, que puedan aplicarse a todos los puestos comprendidos dentro de su ámbito. La razón es obvia, de no ser así, la medida no sería común.
- * *Necesidad.* El número de factores que debe usarse, no debe ser, ni más de lo necesario, ni menos del indispensable. Se debe partir siempre de los cuatro factores genéricos, capacidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo; es obvio que el número mínimo será cuatro, pero de hecho, alguno o varios de estos serán necesarios dividirlos en dos o más; por lo que lo más frecuente es que se empleen de 8 a 15 factores, como número más ordinario.
- * *Diferenciación.* Los factores no deben suponerse, ni total ni parcialmente, porque aumentaría la puntuación de aquellos puestos que los tuvieran en alto grado y se reduciría el valor de

²³ PEREGO LUIGUI, Administración de Personal, Edición 2000, Pág. 81 –83

aquellos que lo poseen en grado inferior. Los factores si están bien escogidos, precisan con gran exactitud al puesto y lo diferencian de los demás.

2.10.3. PROCEDIMIENTO PARA ESCOGER FACTORES²⁴.

Para escoger factores se pueden establecer las siguientes reglas generales:

1. Conviene partir de los cuatro genéricos, buscando que los factores específicos son requeridos dentro de los puestos de la empresa, se pasa de lo general a lo particular.
2. Puede convenir escoger factores en base a las descripciones de los puestos que se consideren más apropiados.
3. Debe partirse siempre de la descripción de los puestos, por lo menos de aquellos que se hayan escogido como puestos tipo.

2.10.4. ESTABLECIMIENTO DE LOS GRADOS EN LOS FACTORES.

Los grados sirven para diferenciar los distintos niveles en que un mismo factor puede presentarse en los distintos puestos. El número de grados que se fijara a un factor, depende de las características de los puestos que se han de valorar. El número de grados en lo posible debe guardar par todos alguna uniformidad.

2.10.5. PONDERACIÓN DE FACTORES²⁵.

La ponderación de factores, consiste en la asignación que se hace a cada factor de un determinado valor, que técnicamente se conoce como “peso”, a fin de establecer su importancia relativa y su influjo en el valor de los puestos.

Entendemos por “peso”, la importancia que un factor de trabajo tiene en relación con los demás de una empresa, expresada en porcentaje. La ponderación de factores establece que relación existe entre la importancia de todos aquellos factores que se usan en el proceso de valoración.

El peso o importancia que se asigne a un factor sobre los demás, vale exclusivamente para una empresa y puede ser distinto en otras. El peso se expresa en porcentaje para establecer la

²⁴ PEREGO LUIGUI, Administración de Personal, Edición 2000, Pág. 83

²⁵ ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL – REYES PONCE Agustín – Edición 2000. Pág.. 64.

importancia relativa de cada factor; se considera como si todos los factores usados en la valoración tuvieran juntos un valor de 100, a fin de asignar a cada uno, cierto número de las unidades de esa centena. No hay fórmula matemática ni regla indiscutible para establecer el peso de los factores, cada empresa debe confiar en el buen juicio de quienes toman esa decisión.

Una manera adecuada de realizar la ponderación a cada factor, es partir de lo genérico a lo específico; es decir, se debe ponderar primero los factores mayores – habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo – y cuando el peso de estos se encuentre establecido, subdividirlo en forma conveniente entre los factores menores (subfactores) que cada uno comprenda. Además, se hace necesario establecer “pesos” a cada uno de los cuatro factores, de acuerdo con el orden de importancia que se establezca. Debe procurarse que los pesos queden representados por números enteros y no por números fraccionados porque complicaría el sistema.

2.10.6. ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS GRADOS²⁶.

Con el objeto de diferenciar el valor de los grados de cada factor, de dar mayor amplitud al juicio de los evaluadores, más flexibilidad a la valoración; se utilizan puntos. El punto es un valor absoluto y arbitrariamente elegido, que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos; al decir que tal puesto tiene más puntos que otro, se debe entender que en proporción vale más.

El fin de los puntos es el mismo que el de los pesos, solo que permiten dar el distinto valor de cada grado y por ser un número más grande (casi siempre múltiplo de los pesos), permiten un mayor afinamiento del juicio de valoración.

El señalamiento de puntos a los factores y sus grados, varía de acuerdo con el sistema de progresión que se adopte: aritmética, geométrica o irregular.

- 1) *Distribución de puntos en progresión aritmética.* Sabido es que esta progresión se obtiene sumando a un número, sucesivamente, una misma cantidad. En nuestro caso de valoración, la cantidad que se suma es el mismo punto. En la distribución de puntos por este método, los pesos sirven como puntos para el primer grado, el segundo grado, se obtiene multiplicando por dos estos pesos; el tercero, multiplicándolos por tres y así sucesivamente. Este método de distribuir los puntos encierra la máxima homogeneidad.

²⁶ ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL – REYES PONCE Agustín – Edición 2000. Pág.. 65, 69.

- 2) *Distribución de puntos en progresión geométrica.* Este sistema, mucho más complicado, tiene aceptación principalmente en aquellos planes que se valúan puestos de oficina y de supervisión, porque se cree que el ascenso de las cualidades requeridas es mucho más rápido; sin embargo, se objeta en contra, la compilación de este método, el elevado número de puntos que supone.

Debido a que en la práctica el primer término será siempre el peso del factor y la razón dos, en forma fácil se puede establecer el número de puntos para cada grado, respecto de un factor concreto.

- 1er. Grado: Se multiplica el “peso” por 2.
- 2do. Grado: Se multiplica el “peso” por 4.
- 3er. Grado: Se multiplica el “peso” por 8.
- 4to. Grado: Se multiplica el “peso” por 16.
- 5to. Grado: Se multiplica el “peso” por 32, etc.
- 6to. Grado: Se toman los “pesos” como puntos.

El número total de puntos para los factores de un mismo grado, se obtiene multiplicando por cien el coeficiente que corresponda.

Este sistema de progresión es adecuado para industrias grandes en donde el personal sea elevado, de modo que permita diferenciar a todos los puestos.

- 3) *Distribución de puntos en forma irregular.* Tiene la ventaja de que permite retratar mejor las diferencias existentes entre los grados, pero deja mayor amplitud al criterio subjetivo en la fijación de la medida que ha de usarse para valorar los puestos.

En este sistema se determina primero el número total de puntos que se usarán en el proceso de valoración, que es el mismo que corresponde al total de los que se den a los factores en su grado máximo, posteriormente se distribuyen los puntos adoptando criterio entre todos los grados utilizados.

2.11. VALUACIÓN DE LOS PUESTOS

2.11.1. LA VALORACIÓN²⁷

²⁷ ALFREDO SAKMANN, Administración de Recursos Humanos, Edición 2000, Pág. 152,153.

Se ha visto la forma en que se efectúa la ponderación, es decir, se asigna peso a los grados de los factores: el paso a dar será ahora decidir la puntuación que corresponda, que, de coincidir las conclusiones de las especificaciones con el manual, no habrá que hacer otra cosa que una simple transcripción; ello ha de suceder, seguramente, cuando se trabaje con formularios semicerrados o cerrados, pero cuando se trate de formularios abiertos, los analistas deberán evaluar volcando tales datos en otros formularios en los que se tienen que consignar los grados en los cuales el analista estima, se debe ubicar la valoración respecto a cada factor.

Para realizar esta valoración, el formulario prevé una columna especial, generalmente del lado derecho del mismo. Estos formularios se denominan “hoja de valoración”, y responden a la estructura del manual (VER ANEXO 5).

2.11.2. TRABAJO DE VALORACIÓN²⁸

Como se ha visto al hablar sobre el trabajo en un “Comité de Evaluación”, es posible encarar ésta, puesto por puesto, considerando cada uno de los factores para un puesto, para luego seguir con otro y así sucesivamente, procedimiento denominado “evaluación vertical”, o bien, factor por factor, teniendo en cuenta un factor por vez para todos los puestos, este procedimiento se conoce como “evaluación horizontal”.

En general como recomendaciones aplicables a los procedimientos o técnicas de valoración, podemos insistir en los siguientes:

- No valorar aisladamente, es decir, un puesto solo, sin relacionarlo con otros similares, agrupados según la unidad de la organización de la cual depende o por familia de tareas.
- Valorar primero las tareas de mas alto nivel, luego los de mas bajo nivel y enseguida una intermedia, efectuar entonces comparaciones, a fin de obtener puntos de referencia para evaluar los siguientes.
- Tomar con precaución los grados a considerar, haciéndolo con un factor para luego pasar al otro, tratando de evitar ser influenciados por el anterior.
- Tratar con prudencia los puestos estándar, como, por ejemplo secretarias, dibujantes, dactilógrafos, etc.
- Tener en cuenta que por mas eficaz

²⁸ ALFREDO SAKMANN, Administración de Recursos Humanos, Edición 2000, Pág.154,156,157.

2.11.3. EQUIDAD DE LAS EVALUACIONES²⁹

No siempre el resultado de las evaluaciones es el esperado, o bien la pretensión de obtener evaluaciones precisas y con un aceptable grado de consistencia no es logrado en la medida prevista.

Para saber en que medida se deben hacer los ajustes, es preciso verificar las evaluaciones, comprobar la presencia de errores e inconsistencias. Los errores surgirán de los controles y las inconsistencias, de la consideración de las evaluaciones en cuanto a su equidad.

2.12. SUELDOS Y SALARIOS.

Los pagos a los obreros y trabajadores manuales en base a una cuota monetaria diaria se denomina *salario*, y los pagos cuya compensación se compute quincenal, mensual o en periodos mayores, son denominados *sueldos*. Tradicionalmente los asalariados reciben pago por cada hora de trabajo. En cambio los empleados a sueldo reciben, además de su sueldo, otras compensaciones denominadas prestaciones o beneficios que son parte del sueldo no pagado en efectivo; otras compensaciones denominadas prestaciones o beneficios que son parte del sueldo no pagado en efectivo³⁰.

2.13 GRÁFICA DE SALARIOS.

La gráfica de salarios sirve para conocer en forma clara y objetiva la estructura de los salarios que se pagan en una empresa, de esta forma se puede notar la irregularidad en la distribución de las retribuciones que se pagan, puede indicar que su crecimiento es muy lento, o, por el contrario muy rápido. Todo esto sirve de indicador para que se formulen medidas generales o políticas apropiadas sobre salarios, buscar la nivelación de ciertos sueldos, tender en general a elevar la remuneración de ciertos trabajos o reducir su crecimiento.

2.13.1. FORMULACIÓN Y UTILIZACIÓN.

El principio en el que se funda la gráfica de sueldos es el de las coordenadas rectangulares. Estas consisten en dos líneas perpendiculares graduadas, que representan dos valores relacionados entre si, con el fin de fijar, por medio de

²⁹ ALFREDO SAKMANN, Administración de Recursos Humanos, Edición 2000, Pág.158

³⁰ ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS – HERNÁNDEZ Frederick – Edición 99 Pág.. 115.

marcas colocadas dentro de ellas, la combinación de esos valores. En la línea horizontal, o eje de las abscisas, se colocan los puntos que abarca la valoración y en la vertical, o eje de las ordenadas, la gama de salarios de la empresa.

2.13.2. LÍNEA DE SALARIOS.

Si existiera una relación correcta entre el crecimiento de valores de importancia de los puestos y los aumentos de los salarios, las marcas que representan los puestos seguirían una línea regular, la cual ocuparía una posición ideal o teórica en que deberían estar colocados. Esta línea se obtendría con la mayor precisión posible, si se hiciera pasar por entre los puntos que representan los puestos, de modo que la suma de las distancias de los que queden arriba de ella, fuera igual a la suma de las distancias de los que se encuentran debajo de la misma. Esta condición se encuentra matemáticamente por el llamado sistema de mínimos cuadrados.

En la práctica, dadas las dificultades que representa obtener esa recta por medios matemáticos y tomando en consideración que la valoración es solo un índice general, suele emplearse una recta llamada por inspección, la que se traza procurando seguir la dirección marcada por los mismos puntos, de modo que quede colocada entre ellos.³¹

2.13.3. AJUSTE DE SALARIOS.

Para encontrar el salario que corresponde a cada puesto, debe bajarse la perpendicular de los puntos que están colocados sobre la línea, hasta el nivel de está, o bien subir la de los que se encuentren debajo de ella. El pie de cada perpendicular sobre la línea de salarios, indicará, por medio de su ordenada, el salario correcto para ese puesto.

2.13.4. LÍNEAS LÍMITE.

Las líneas límite se utilizan para permitir una mayor flexibilidad en la fijación del salario exacto, se colocan a ambos lados de la línea de salarios, por medio de ellas para el número de puntos que

³¹ ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL – REYES PONCE Agustín – Edición 2000. Pág.. 71.

corresponde a un puesto, pueden asignarse diversos salarios, que van desde el nivel marcado por el límite inferior, hasta el que corresponde al límite superior, dentro de la misma vertical.³²

Estas líneas sirven para que en vez de que a cada puesto se le asigne un salario, puedan aplicarse varios.

2.14. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS³³

En una organización, cada cargo tiene su valor individual. Solo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo, si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás cargos de la organización y a la situación del mercado.

Dado que la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que compete a la organización como un todo, y repercute en todos los niveles y sectores.

En consecuencia, la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

2.15. CLASES DE SALARIOS

Las clases de salarios no implica fijar un salario para cada número de puntos, si no, una gama de salarios para una gama de puntos. Las clases de salarios, más que un valor rigurosamente técnico tienen un valor y utilidad práctica pero nada despreciables; en vez de tener que manejar cientos de puntos y cientos de salarios, se manejaría solo unos cuantos, diez por ejemplo, y todos los salarios que cayeran dentro de la amplitud de puntos tendrían la misma flexibilidad de salarios.³⁴

Las clases de salarios se fijan con base en la línea promedio de salarios y las líneas – límite. Para determinar las clases se debe tomar en cuenta tres elementos:

³² ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL – REYES PONCE Agustín – Edición 2000. Pág.. 72.

³³ IDALBERTO CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, Edición 5, Colombia, 2001, Pág.414

³⁴ ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL – REYES PONCE Agustín – Edición 2000. Pág.. 72 - 73.

- * Amplitud de puntos que debe comprender cada clase.
- * Amplitud de sueldos que debe abarcar cada clase.
- * Superposición entre una clase y la siguiente.

La superposición es indispensable, porque de no existir se podrían formar muy pocas clases, ya que rápidamente se agotaría la amplitud vertical de sueldos en la gráfica de salarios, además permite combinar los puestos que se encuentran en la parte superior de cada clase con los que se encuentran en la parte inferior.

Para determinar el número de clases, su amplitud en puntos, su amplitud en salarios y su superposición, tienen que tomarse en cuenta dos elementos.

- * Las políticas que la empresa quiere fijar al respecto.
- * Las líneas – límite trazadas en la gráfica de salarios.

2.16. POLÍTICA SALARIAL³⁵

Para aplicar una determinada política salarial se debe partir de una administración de salarios. Estas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas con relación a:

- * Los salarios respecto a los demás cargos de la propia organización, buscando el equilibrio interno de estos salarios.
- * Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo buscando el equilibrio externo de los salarios.

La política salarial debe ser siempre dinámica y debe tener la capacidad de modificarse y evolucionar frente a cambios del contexto económico, político y social de la empresa.

³⁵ KENET ALBERT, Manual del Administrador, Ediciones Mc. Graw Hill, México, Pág. 50,51.

CAPITULO III

MARCO LEGAL

3.1. REFERENCIAS LEGALES

El Instituto Boliviano de la Ceguera por ser una entidad con autonomía de gestión dependiente del estado, debe ser regida por el marco jurídico que ha sido elaborado por el estado para todas las instituciones publicas, a continuación se presentan las partes mas salientes de las leyes, normas y reglamentos que rigen a la institución.

3.1.1 LEY No. 2027 LEY DEL ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PÚBLICO

La ley 2027 del estatuto del Funcionario Público es la ley por medio de la cual se establecen los derechos y obligaciones de todos los funcionarios públicos.

OBJETO.

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.

Todos los servidores públicos que presten servicios en relación de dependencia con cualquier entidad del Estado, entidades públicas autónomas autárquicas y descentralizadas.

SERVIDOR PÚBLICO.

Servidor público es aquella persona individual, que independientemente de su jerarquía y calidad, presta servicios en relación de dependencia a una entidad sometida al ámbito de aplicación de la presente Ley. Existen las sgtes. Clases:

- a) Funcionarios electos
- b) Funcionarios designados
- c) Funcionarios de libre nombramiento
- d) Funcionarios de carrera
- e) Funcionarios interinos ocupan cargos públicos en un máximo de 90 días

DERECHOS.

Los servidores públicos tienen los siguientes derechos:

- a)** A desempeñar las funciones o tareas inherentes al ejercicio de su cargo.
- b)** Al goce de una justa remuneración, correspondiente con la responsabilidad de su cargo y la eficiencia de su desempeño.
- c)** Al respecto y consideración por su dignidad personal en la función.
- d)** Al goce de vacaciones, licencias, permisos y otros beneficios conforme al presente Estatuto y los Reglamentos respectivos.
- e)** A la percepción de las pensiones jubilatorias, así como de invalidez y sobrevivencia para sus derechohabientes.
- f)** Al derecho de las prestaciones de salud.
- g)** A que se le proporcionen los recursos materiales necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

DEBERES.

Los servidores públicos tienen los siguientes deberes:

- a)** Respetar y cumplir la Constitución Política del Estado, las leyes y otras disposiciones legales.
- b)** Desarrollar sus funciones, atribuciones y deberes administrativos, con puntualidad, celeridad, economía, eficiencia, probidad y con pleno sometimiento a la Constitución Política del Estado, las leyes y el ordenamiento jurídico nacional.
- c)** Acatar las determinaciones de sus superiores jerárquicos, enmarcadas en la Ley.
- d)** Cumplir con la jornada laboral establecida.
- e)** Atender con diligencia y resolver con eficiencia los requerimientos de los administrados.
- f)** Mantener reserva sobre asuntos e informaciones.
- g)** Velar por el uso económico y eficiente de los bienes y materiales destinados a su actividad administrativo.
- h)** Conservar y mantener, la documentación y archivos sometidos a su custodia, así como proporcionar oportuna y fidedigna información, sobre los asuntos inherentes a su función.

PROHIBICIONES

Los servidores públicos están sujetos a las siguientes prohibiciones:

- a) Ejercer atribuciones o funciones ajenas a su competencia.
- b) Realizar actividades políticas partidarias**
- c) Participar en trámites o gestiones en las que tenga interés directo.
- d) Lograr favores o beneficios en trámites o gestiones a su cargo para si o para terceros.
- e) Disponer o utilizar información previamente establecida como confidencial y reservada en fines distintos a los de su función administrativa.

INCOMPATIBILIDADES

I. Los servidores públicos están sujetos a las siguientes incompatibilidades:

a) Ejercitar más de una actividad remunerada en la Administración Pública.

b) Realizar negocios o celebrar contratos privados, estrechamente relacionados o contratos con el desempeño de sus tareas en la función pública.

II. Los funcionarios de carrera no podrán ejercer funciones en la misma entidad

III. Los docentes universitarios, los maestros del magisterio fiscal, los profesionales médicos y paramédicos, dependientes del servicio de salud, así como aquellas personas que realicen actividades culturales o artísticas, podrán cumplir funciones remuneradas en diversas entidades de la administración pública, siempre que mantengan su compatibilidad horaria.

HORARIO DE TRABAJO.

El horario de trabajo de los servidores públicos se establecerá conforme a reglamentación especial determinada para cada Sistema de Organización Administrativa.

REMUNERACIONES

- a) Periodicidad y oportunidad de la retribución.
- b) Inembargabilidad de la remuneración, dentro de los límites establecidos por la legislación aplicable.
- c) Prohibición de deducciones a las remuneraciones, destinadas a parcialidades o intereses políticos, así sean éstas solicitadas por los mismos servidores públicos.
- d) Valoración de la remuneración tomando en cuenta situaciones referidas al entorno y condiciones en las cuales desempeñen sus actividades.
- e) Prescripción bienal, a favor del Estado, de las remuneraciones no cobradas.
- f) Prohibición de pago de días no trabajados.
- g) Derecho a la percepción de un aguinaldo de navidad equivalente a un salario mensual o duodécimas correspondientes.

TRATAMIENTO PARA EL PERSONAL DE ENTIDADES PÚBLICAS AUTÓNOMAS, AUTÁRQUICAS Y DESCENTRALIZADAS.

I. Los Servidores Públicos dependientes de las entidades públicas, autárquicas y descentralizadas, cuyas actividades se regulen por disposiciones legales o estatutarias singulares amparadas por la Ley General del Trabajo, que estuviesen prestando servicios en las mencionadas entidades hasta la fecha de vigencia de la presente Ley, seguirán sujetos a dicho régimen laboral.

II. Los nuevos servidores públicos que se incorporen a las entidades públicas anteriormente indicadas, en fecha posterior a la vigencia de la presente Ley, se sujetarán a las previsiones contenidas en las disposiciones estatutarias y normas específicas de cada entidad.

II. Los Servidores Públicos dependientes de las entidades públicas, autárquicas y descentralizadas, cuya actividad no se regule por disposiciones legales o estatutarias singulares amparadas por la Ley General del Trabajo, cualquiera haya sido su forma de ingreso a dichas entidades, se sujetarán a las previsiones contenidas en el presente Estatuto.

3.1.2. LEY DE ADMINISTRACION Y CONTROL GUBERNAMENTALES (SAFCO 1178)

La presente ley regula los sistemas de Administración y de Control de los recursos del Estado y su relación con los sistemas nacionales de Planificación e Inversión Pública, con el objeto de³⁶:

- a) Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público;
- b) Disponer de información útil, oportuna y confiable asegurando la razonabilidad de los informes y estados financieros;
- c) Lograr que todo servidor público, sin distinción de jerarquía, asuma plena responsabilidad por sus actos rindiendo cuenta no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados sino también de la forma y resultado de su aplicación,
- d) Desarrollar la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo incorrecto de los recursos del Estado.

Los sistemas que se regulan son la ley 1178 (SAFCO) son:³⁷:

- a) Para programar y organizar las actividades:
 - Programación de Operaciones.
 - Organización Administrativa.
 - Presupuesto.

- b) Para ejecutar las actividades programadas:
 - Administración de Personal.
 - Administración de Bienes y Servicios.
 - Tesorería y Crédito Público.
 - Contabilidad Integrada.

³⁶ Ley 1178 – Ley de Administración y Control Gubernamentales – SAFCO (20/07/1990) art. 1

³⁷ Ley 1178 – Ley de Administración y Control Gubernamentales – SAFCO (20/07/1990) art. 2

c) Para controlar la gestión del Sector Público:

-Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior.

Los sistemas de Administración y de Control se aplicarán en todas las entidades del Sector Público, sin excepción, entendiéndose por tales la Presidencia y Vicepresidencia de la República, los ministerios, las unidades administrativas de la Contraloría General de la República y de las Cortes Electorales; el Banco Central de Bolivia, las Superintendencias de Bancos y de Seguros, las Corporaciones de Desarrollo y las entidades estatales de intermediación financiera; las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional; los gobiernos departamentales, las universidades y las municipalidades; las instituciones, organismos y empresas de los gobiernos nacional, departamental y local, y toda otra persona jurídica donde el Estado tenga la mayoría del patrimonio³⁸.

El Sistema de Administración de Personal, en procura de la eficiencia en la función pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos³⁹.

3.1.3. NORMAS BASICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

El Sistema de Administración de Personal (S.A.P.) es el conjunto de normas, procesos y procedimientos sistemáticamente ordenados, que permiten la aplicación de las disposiciones en materia de administración pública de personal⁴⁰.

El Sistema de Administración de Personal, en procura de la eficiencia en la función pública, determinará los puestos de trabajo efectivamente necesarios, los requisitos y mecanismos para proveerlos, implantará regímenes de evaluación y retribución

38 Ley 1178 – Ley de Administración y Control Gubernamentales – SAFCO (20/07/1990)art. 3

39 Ley 1178 – Ley de Administración y Control Gubernamentales – SAFCO (20/07/1990) art.9

⁴⁰ Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal - Art. 7.

del trabajo, desarrollará las capacidades y aptitudes de los servidores y establecerá los procedimientos para el retiro de los mismos.

3.1.3.1. INTERRELACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL CON OTROS SISTEMAS.

El Sistema de Administración de personal se interrelaciona con todos los Sistemas regulados por la Ley N° 1178⁴¹, fundamentalmente con los siguientes:

- a) Sistema de Programación de Operaciones. Define la demanda de personal necesario para el cumplimiento de los objetivos institucionales, constituyéndose en el sustento del Subsistema de Dotación de personal.
- b) Sistema de Organización Administrativa. Permite la identificación de las unidades organizacionales de una entidad, su jerarquía, funciones y competencias.
- c) Sistema de Presupuesto. Prevé los montos y fuentes de los recursos financieros que, en el marco de la política salarial del Estado, leyes sociales y políticas institucionales, son destinados a la remuneración de los servidores de la entidad, así como a la ejecución de programas de capacitación.

Para la correcta implantación del Sistema de Administración de Personal, se precisa que estén desarrollados e implantados en cada entidad los sistemas citados anteriormente.

3.1.4. COMPONENTES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

El Sistema de Administración de personal (SAP) se estructura en base a los siguientes subsistemas⁴²:

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

⁴¹ Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal - Art. 10.

⁴² Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal – Art. 8.

3.1.5. SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL

El Subsistema de Dotación de Personal es un conjunto de procesos para dotar técnicamente de personal a la entidad, previo establecimiento de las necesidades de personal identificadas y justificadas cualitativa y cuantitativamente a partir de la Planificación de personal, en concordancia con la Planificación Estratégica Institucional, la Programación Operativa Anual, la estructura organizacional y los recursos presupuestarios requeridos⁴³.

Los objetivos de la dotación de personal son:

- a) Mejorar la gestión de personal en las entidades públicas, articulando las cualidades y calificaciones del personal con las funciones y responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo necesario.
- b) Preservar los puestos necesarios para el logro de los objetivos institucionales y la calidad de los servicios públicos.

3.1.5.1. PROCESOS DEL SUBSISTEMA DE DOTACIÓN DE PERSONAL.

Los procesos que conforman el Subsistema de Dotación de Personal son: Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos; Cuantificación de la Demanda de Personal; Análisis de la Oferta Interna de Personal; Formulación del Plan de Personal; Programación Operativa Anual Individual; Reclutamiento y Selección de Personal; Inducción o Integración y Evaluación de Confirmación⁴⁴.

Los procedimientos para llevar adelante estos procesos en las entidades de la Administración Pública, serán determinados en su Reglamento Específico, en el marco de las directrices emitidas por el Servicio Nacional de Administración de Personal.

⁴³ Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal – Art. 11.

⁴⁴ Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal – Art. 12.

3.1.6. CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.

La clasificación de puestos es el ordenamiento de éstos, en categorías, considerando la jerarquía que ocupan dentro de la estructura organizacional de la entidad⁴⁵.

Los puestos se clasificarán en las siguientes categorías:

- a) *Superior*, comprende puestos que se encuentran en la cúspide de una entidad y son responsables de su conducción. Esta categoría está conformada por el primer y segundo nivel de puestos de la entidad. En esta categoría se encuentran los funcionarios electos y designados, señalados en el Estatuto del Funcionario Público.
- b) *Ejecutivo*, comprende puestos cabeza de áreas y unidades organizacionales dependientes de puestos superiores. Esta categoría está conformada por el tercer y cuarto nivel de puestos de la entidad. En el tercer nivel se encuentran los funcionarios de libre nombramiento. El cuarto nivel corresponde al máximo nivel de la Carrera administrativa establecida en la Ley del Estatuto del Funcionario Público y su reglamento.
- c) *Operativo*, comprende puestos que desarrollan funciones especializadas, dependiendo de puestos superiores o ejecutivos. Está conformada desde el quinto al octavo nivel de puestos de la entidad. En esta categoría se encuentran los funcionarios de carrera administrativa y comprende los niveles de profesional, técnico-administrativo, auxiliar y de servicios, en forma descendente.

En cada categoría, los puestos se agruparán en niveles (clases) constituidos por puestos de naturaleza similar diferenciados por el grado de complejidad de las actividades asignadas.

El procedimiento de clasificación de puestos deberá servir como herramienta para el saneamiento de la estructura de puestos de cada entidad, creando, siempre que sea posible el menor número de niveles de puestos.

3.1.7. VALORACIÓN DE PUESTOS.

La valoración de puestos determina el alcance, importancia y conveniencia de cada puesto de la entidad, asignándole una remuneración justa vinculada al mercado laboral nacional, a la disponibilidad de recursos y a las políticas presupuestarias del Estado⁴⁶.

El Servicio Nacional de Administración de Personal conjuntamente el Ministerio de Hacienda, desarrollará y administrará un sistema uniforme y equitativo de

⁴⁵ Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal – Art. 13.

⁴⁶ Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal – Art. 13.

clasificación, valoración y remuneración de puestos para la administración central, el que deberá incorporar indicadores económicos oficiales, composición y comportamiento de la mano de obra en el país, entre otros.

Las entidades autárquicas y descentralizadas desarrollarán su sistema de remuneración conforme a los parámetros emitidos por el Ministerio de Hacienda

La remuneración será fijada en función al valor del puesto. La información sobre remuneraciones utilizará como instrumentos básicos la escala salarial y la planilla presupuestaria aprobadas para la entidad⁴⁷.

- a) Las prestaciones complementan la remuneración, son comunes a los servidores públicos independientemente del puesto que desempeñan. Son de carácter obligatorio y están establecidas por las disposiciones legales vigentes en materia de Seguridad Social.
- b) El servidor público que sea promocionado percibirá la remuneración que corresponda a su nuevo puesto a partir del momento que asuma sus funciones.
- c) La planilla presupuestaria reflejará la estructura de puestos de la entidad, emergente de la programación de operaciones anual y en función a dicha estructura, considerará la previsión de recursos necesarios para el pago de remuneraciones al personal.
- d) Las entidades podrán otorgar incentivos económicos en coordinación con el Órgano Rector del Sistema de Presupuestos, previa aprobación del Ministerio de Hacienda, estos incentivos deberán ser producto de los resultados emergentes de la evaluación del desempeño.
- e) Con relación a las remuneraciones, está expresamente prohibido:
 - Ejercer más de una actividad remunerada en la administración pública, excepto en los casos de la cátedra universitaria o docencia, profesionales médicos, paramédicos y maestros del magisterio fiscal siempre que exista compatibilidad de horarios.
 - Toda forma de remuneración en especie y la concesión de todo tipo de subvención en servicios al personal de las entidades públicas.
 - La creación de niveles salariales no previstos en la escala salarial aprobada.
 - La máxima autoridad ejecutiva de las entidades públicas que recluten, incorporen o contraten a personal y dispongan su remuneración, vulnerando los procesos que comprende la dotación de personal establecida en las presentes Normas Básicas serán sujetos de responsabilidad civil por cargos de daño económico al Estado, sin perjuicio de otras responsabilidades previstas por la Ley N° 1178.

⁴⁷ Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal – Art. 13.

CAPITULO IV. MARCO INSTITUCIONAL

4.1. ANTECEDENTES

El Instituto Boliviano de la Ceguera fue creado mediante Decreto Supremo 08083 el 22 de enero de 1957 en el Gobierno de Hernán Siles Zuazo. En la actualidad el I.B.C. es la entidad pública con personalidad jurídica propia y autonomía de gestión, responsable de capacitar a personas ciegas para que puedan lograr una forma individual de vida, desarrollar sus potencialidades para lograr sus objetivos, basados en la igualdad de oportunidades con la diferenciación a través de la rehabilitación e integración laboral en la sociedad⁴⁸.

El Instituto Boliviano de la Ceguera dependerá del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, y estará regido por:

- a. Un consejo Nacional de la Ceguera integrado por el Director General de Seguridad Social, un representante del Ministerio de Higiene y Salubridad, otro del Ministerio de Educación, otros de la Caja Nacional de Seguro Social, dos representantes de la Federación Nacional de Ciegos, un representante del Departamento Nacional de Rehabilitación y otros de la Escuela Nacional de Asistencia Social.
- b. Por un Director Ejecutivo, nombrado por el Consejo Nacional de la Ceguera.

Del Instituto Boliviano de la Ceguera dependerán todas las instituciones del país que se ocupen de los ciegos.

4.2. MISIÓN DEL I.B.C.

“El Instituto Boliviano de la Ceguera es la entidad pública responsable de asumir la preparación, readaptación e integración de la persona no vidente encaminada a que logren ser productivos y venzan formas individuales de vida para su inserción social y laboral, a través de la adopción de medidas de apoyo y disposiciones legales para no videntes”.

⁴⁸ www.ibc-boliva.org

4.3. VISION DEL I.B.C.

“Lograr la igualdad de oportunidades de las personas ciegas con la diferenciación, en la que puedan ser competitivos y puedan satisfacer sus necesidades y expectativas”.

4.4. OBJETIVOS

Los objetivos que persigue el Instituto Boliviano de la Ceguera son:

4.4.1. OBJETIVO GENERAL.

El Objetivo general del Instituto Boliviano de la Ceguera, es la rehabilitación e interacción del no vidente desarrollando normas en materia de ceguera para lograr la igualdad de oportunidades en los no videntes.

4.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL I.B.C.

Los objetivos específicos que busca alcanzar el Instituto Boliviano de la Ceguera son:

- * Rehabilitación de los no videntes por medio de una capacitación efectiva, eficaz y motivadora, preparándolo para que desarrolle sus habilidades y pueda lograr sus objetivos.

- * La interacción del no vidente buscando trabajos en función de sus capacidades y potencialidades para independencia económica e individualidad de decisión.

4.5. ALCANCE GEOGRAFICO DEL IBC.

Actualmente el Instituto Boliviano de la Ceguera, en Bolivia cuenta con centros de rehabilitación y para una mejor administración con jefaturas departamentales en las ciudades de La Paz, Oruro, Cochabamba, Chuquisaca, Tarija, Pando, Beni, Santa Cruz y Potosí.

4.6. SERVICIOS QUE PRESTA EL IBC.

El Instituto Boliviano de la Ceguera en el Área Social presta a la población ciega a nivel nacional varios servicios, en función de atender las necesidades más apremiantes de los beneficiarios y su familia, por tanto para satisfacer dichas necesidades, se atienden áreas como ser:

- **Trabajo.** En coordinación con otras instituciones sea de forma económica o en producto se provee a algunos beneficiarios, medios de trabajo que les permitan proveerse de recursos económicos a través de su trabajo, por tanto la familia en general se beneficia.
- **Educación.** A los alumnos (rehabilitandos) que se hayan destacado en el proceso de rehabilitación funcional y que el aprovechamiento en la enseñanza regular sea bueno, el I.B.C. a través de las Jefaturas Departamentales y su Área Social colabora, facilita y realiza gestiones para que estos alumnos puedan obtener becas de estudio “superior”, sea en el área técnica o universitaria, paso que le permitirá no solo conocimiento sino mejores condiciones de vida.
- **Salud.** El I.B.C. presta apoyo a todos los beneficiarios “antiguos y nuevos” cuya enfermedad lo haya llevado a estar ciego en la actualidad, es decir que le brinda la posibilidad de realizarse tratamientos y cirugías en pos de mejorar su “agudeza visual”, sea este trabajo a través de la C.N.S o en los hospitales públicos o privados.

Por otra parte, una de las tareas también importantes en las que trabaja el I.B.C. son en: PROMOCION Y PREVENCIÓN de la ceguera, por ejemplo se hace campañas de educación a la población en general.

La Institución provee seguro a corto plazo en la C.N.S. a todos sus beneficiarios legalmente registrados en las nueve Jefaturas Departamentales y sus respectivas Jefaturas Regionales.

- **Identidad.** Muchos beneficiarios “antiguos o nuevos” carecen de documentos que los identifiquen y den cuenta de quienes son, vale decir que no cuentan con Cédula de Identificación, Certificado de Nacimiento, Certificado de Bautismo, etc. Por esta razón estas personas sufren discriminación, segregación, abuso, explotación entre otras cosas.
- **Asesoría Legal.** El objetivo es prestar asesoría legal a la institución y asistencia especializada a personas ciegas en el área jurídica.
- **Trabajo Social.** El objetivo es estudiar e identificar la problemática y necesidades de la población ciega del departamento de La Paz y hacer lo posible para cubrir las necesidades.
- **Apoyo a actividades Culturales y Deportes.** Facilita y apoya toda actividad cultural: obras de teatro, festivales de talento y la organización por ejemplo de campeonatos de Futsal, Voleibol, etc, entre otras cosas.

4.7. CENTROS DE REHABILITACIÓN.

En la ciudad de La Paz el Instituto Boliviano de la Ceguera tiene como unidades desconcentradas a los Centros de Rehabilitación Luis Braille y Santa Cecilia los cuales se encargan de capacitar e instruir a la población ciega.

4.7.1. MISIÓN DE LOS CENTROS DE REHABILITACIÓN LUIS BRAILLE Y SANTA CECILIA

La misión de los centros de rehabilitación se traduce en “Brindar a la persona ciega una rehabilitación funcional e integral eficiente y de alta calidad, a través de los servicios que presta la institución, dotando de recursos humanos calificados y recursos materiales necesarios, para de esta forma reintegrar a la persona ciega a la sociedad como un sujeto productivo y no como una carga social.”

4.7.2. OBJETIVO GENERAL

“Rehabilitar a la persona ciega en las diferentes áreas funcionales e integrales, para mantener la unidad simbiótica entre el SER HUMANO y el MEDIO AMBIENTE, disminuyendo de esta forma el aislamiento y la discriminación social ”

4.7.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Lograr la autonomía e independencia de la persona ciega en todas sus actividades cotidianas, para disminuir la dependencia con las personas videntes y la sociedad.
- Lograr que la persona ciega sea sujeto protagonista de su rehabilitación, para elevar su seguridad y autoestima.
- Concientizar a la familia de la persona ciega y a la sociedad para que apoye y facilite su rehabilitación, evitando de esta manera la desvinculación familiar.
- Fortalecer las habilidades y potencialidades de la persona ciega.
- Integrar a la persona ciega rehabilitada al sistema de educación regular, para promover el cambio de escuelas segregativas a escuelas inclusivas.
- Integrar a la persona ciega a la Educación Técnica y Superior, para su futura inserción laboral.

4.7.4. SERVICIOS QUE BRINDAN LOS CENTROS DE REHABILITACIÓN

Los centros de rehabilitación Luis Braille y Santa Cecilia, brindan servicios de rehabilitación funcional e integral en las siguientes áreas:

Rehabilitación Funcional

- a. **Área Braille:** el área de Braille, tiene el objetivo de enseñar a la persona ciega el sistema Braille (puntos en alto relieve), para que ésta tenga mejores medios para la comunicación escrita a través de la lectura y escritura en braille y al mismo tiempo amplía sus posibilidades de conocimiento y desarrollo.

- b. **Área Actividades de la Vida Diaria:** el objetivo de esta área, es brindar al alumno/a ciego/a las técnicas y conocimientos que le permitan el logro óptimo de su independencia en las actividades diarias, en el hogar, en su presentación personal y desenvolvimiento social , y de esta manera ser aceptado en el medio en el que debe participar como miembro activo.
- c. **Área Orientación y Movilidad:** el objetivo de ésta área es de proporcionar a la persona ciega tanto la capacitación sensorial y cognitiva como las técnicas específicas que le permitan lograr un desplazamiento seguro e independiente.
- d. **Área Tejidos:** el objetivo de ésta rama técnica es desarrollar en la persona ciega la psicomotricidad de sus movimientos, de la misma manera capacita al rehabilitando en la confección de prendas.
- e. **Área Música:** el objetivo de esta área, es desarrollar en el rehabilitando habilidades en la música, a través del aprendizaje de instrumentos de cuerda y teclados, tanto teórica como prácticamente.

CAPITULO V. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

5.1. INTRODUCCIÓN.

El Instituto Boliviano de la Ceguera en su Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal determina dentro el Subsistema de Dotación de Personal el proceso de Clasificación, Valoración y Remuneración de puestos esto de acuerdo a las Normas Básicas del Sistema de administración de Personal de la Ley 1178 (SAFCO).

Al ser una entidad pública descentralizada con autonomía de gestión, tiene la obligación de establecer sus propios procesos de acuerdo a las Normas y Reglamentos vigentes para este tipo de institución.

Para poder realizar el presente análisis, se realizaron entrevistas (VER ANEXO 6), además se elaboro el *Cuestionario N°1* con 5 preguntas, que fue resuelto por el Director Ejecutivo, los Jefes de Unidad, el Director de los centros de Rehabilitación y tres funcionarios operativos. (VER ANEXO 7).

La situación actual referente a la Clasificación, Valoración y Remuneración de puestos que el Instituto Boliviano de la Ceguera desarrolla se muestra a continuación .

5.2. ANÁLISIS DE LA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Después de una entrevista con el Jefe de Unidad Administrativa Financiera, se pudo establecer, que el Instituto Boliviano de la Ceguera no realizó el proceso de Clasificación de Puestos, pese a que el mismo, se encuentra establecido en el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Institución.

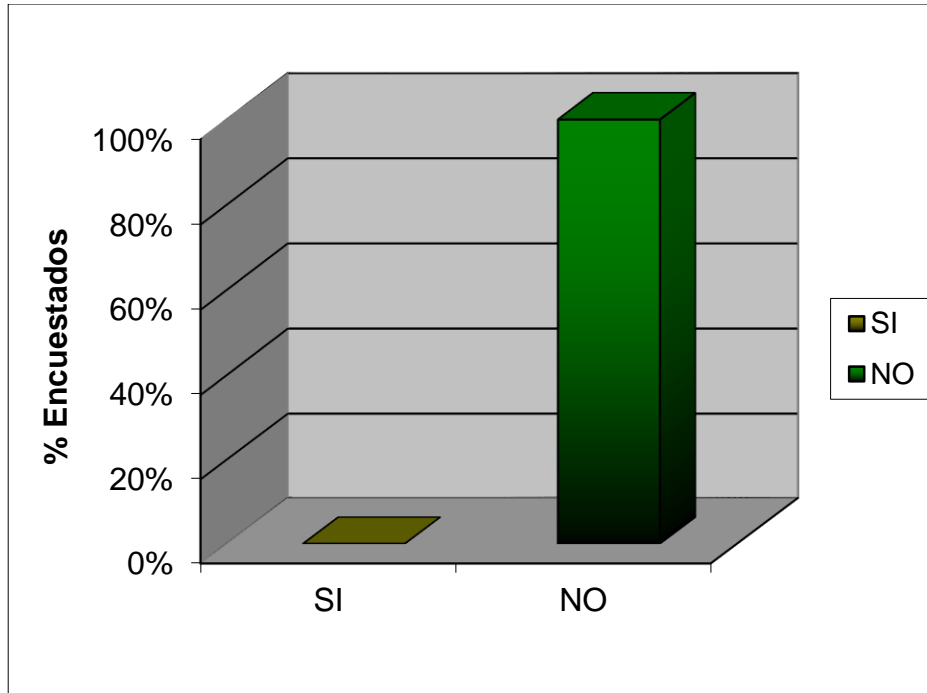
5.3. IDENTIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO ACTUAL DE VALORACIÓN.

El Instituto Boliviano de la Ceguera, no llevó adelante el proceso de valoración de puestos, por consiguiente no existe un instrumento actual de valoración que sirva como elemento esencial para determinar la naturaleza e importancia de cada puesto de trabajo en relación con los demás.

La primera pregunta del CUESTIONARIO N°1 fue dirigida a identificar como es que la institución realiza la valoración de puestos; los resultados obtenidos a dicha pregunta son:

GRÁFICA N° 1

DETERMINACIÓN DE LA REALIZACIÓN DE UN MÉTODO DE VALUACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN EL INSTITUTO BOLIVIANO DE LA CEGUERA

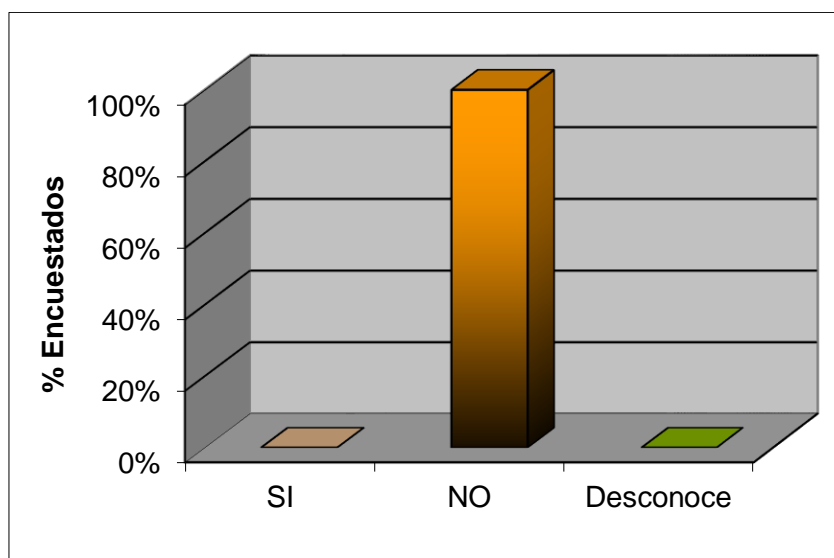


Fuente: Tabulación de Datos del Cuestionario N°1. (ANEXO N° 8)

El 100% de los ejecutivos encuestados afirman que en la institución no se realizó ningún método de valoración de puestos pese a que este proceso se encuentra establecido en el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la Institución, esto debido a que no existen instrumentos administrativos adecuados para llevar adelante dicho proceso, como el Manual de Cargos y Descripción de Funciones.

La pregunta 2 del CUESTIONARIO N°1, se elaboró a fin de identificar la existencia de una comisión evaluadora de puestos en la Institución, los resultados obtenidos se presentan en la siguiente grafica:.

GRÁFICA N° 2.
DETERMINACIÓN DE EXISTENCIA DE LA
COMISIÓN EVALUADORA DE PUESTOS



Fuente: Tabulación de Datos Cuestionario N°1 (ANEXO N° 8)

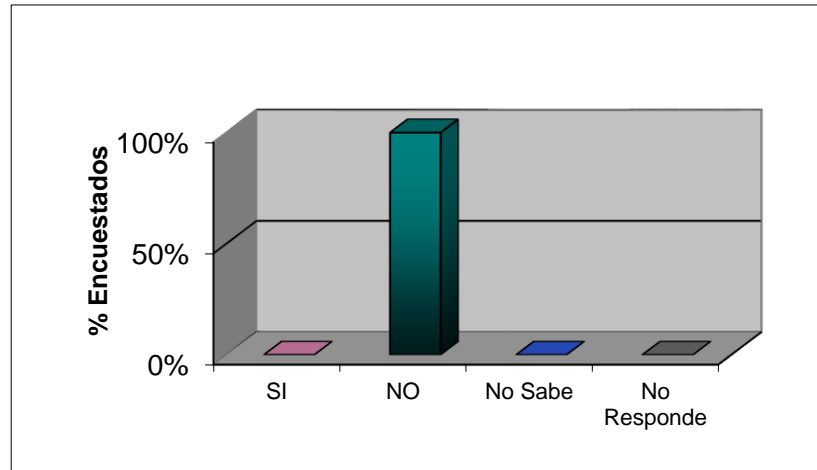
El 100% de los encuestados, afirman que en la Institución no existe ninguna comisión encargada de valorar y evaluar los puestos de trabajo. Por consiguiente se determinó que el I.B.C., no utiliza ningún método de valoración ni tiene conformada una comisión que realice esa tarea.

5.4. IDENTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN ACTUAL DEL I.B.C.

A través de la entrevista efectuada al Jefe de Unidad Administrativa Financiera, se estableció que el Instituto Boliviano de la Ceguera no posee un sistema de remuneración propio y utiliza una escala salarial desactualizada establecida por el Ministerio de Salud.

Los salarios que en la actualidad el I.B.C. determina para todo su personal no son competitivos en el mercado laboral, esta situación se debe a que los ejecutivos de la institución no llevan adelante una investigación salarial externa con instituciones similares a la actividad que desarrolla el Instituto Boliviano de la Ceguera. El resultado obtenido de la pregunta tres del CUESTIONARIO N° 1 confirma esta situación, lo cual se muestra en la siguiente gráfica.

GRÁFICA N° 3.
EXISTENCIA DE INVESTIGACIÓN SALARIAL EXTERNA
REALIZADA POR EL I.B.C.

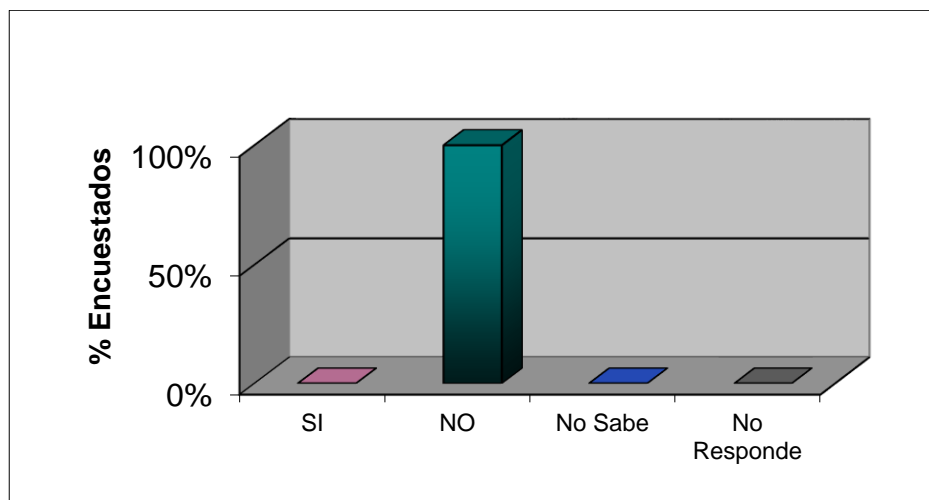


Fuente: Tabulación de Datos Cuestionario N°1 (ANEXO N° 8)

El 100% de los funcionarios afirman que el actual modelo de remuneración no incluye una investigación de salarios en el mercado laboral, y solo sigue el modelo tradicional del Ministerio de Salud.

Como consecuencia de un sistema de remuneraciones desactualizado y no acorde con las expectativas de los funcionarios, existe insatisfacción en cuanto a la retribución salarial percibida de parte del personal de la institución . La pregunta 4 del CUESTIONARIO N°1, refleja esta situación.

GRÁFICA N° 4
PORCENTAJE DE CONFORMIDAD DE SUELDOS PERCIBIDOS EN EL I.B.C.

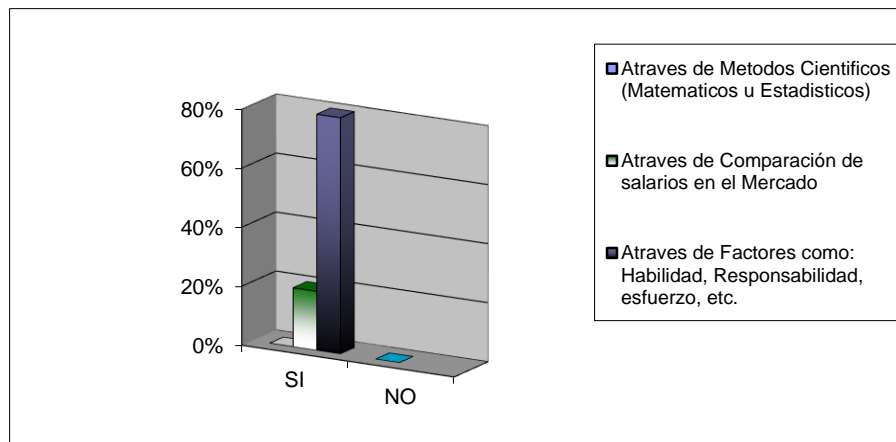


Fuente: Tabulación de Datos Cuestionario N°1 (ANEXO N° 8)

El 100% de los encuestados señala que no se encuentra satisfecho con el sueldo que percibe y considera que la remuneración asignada al puesto no es competitiva en el mercado laboral.

El resultado obtenido de la pregunta cinco, a cerca de si los funcionarios del Instituto Boliviano de la Ceguera desean cambiar o mejorar el actual modelo de sistema de remuneración, estableció los siguientes resultados que se presentan a continuación.

GRÁFICA N° 5
IDENTIFICACIÓN DE CAMBIO DEL ACTUAL SISTEMA DE REMUNERACIONES



Fuente : Tabulación de Datos Cuestionario N°1 (ANEXO N° 8)

El 100% de los encuestados indica que se tiene que cambiar el actual sistema de remuneraciones que tiene el I.B.C. por no estar de acuerdo a las características propias de la Institución.

Dentro este 100%, el 80% de los funcionarios afirman que se tiene que cambiar el actual sistema de remuneraciones por uno que tome criterios como: habilidad adquirida, responsabilidad, esfuerzo y otros criterios concernientes al área de trabajo. El 20% de los encuestados indican que el nuevo sistema de remuneración debe tomar en cuenta los salarios existentes en el mercado de trabajo.

5.5. ANÁLISIS DE LA POLÍTICA SALARIAL DEL INSTITUTO BOLIVIANO DE LA CEGUERA.

Luego de una entrevista con el Auditor Interno y el Jefe de Unidad Administrativa Financiera, se pudo determinar que el Instituto Boliviano de la Ceguera no cuenta con una política salarial definida que le permita establecer el marco bajo el cual se debe manejar la retribución salarial

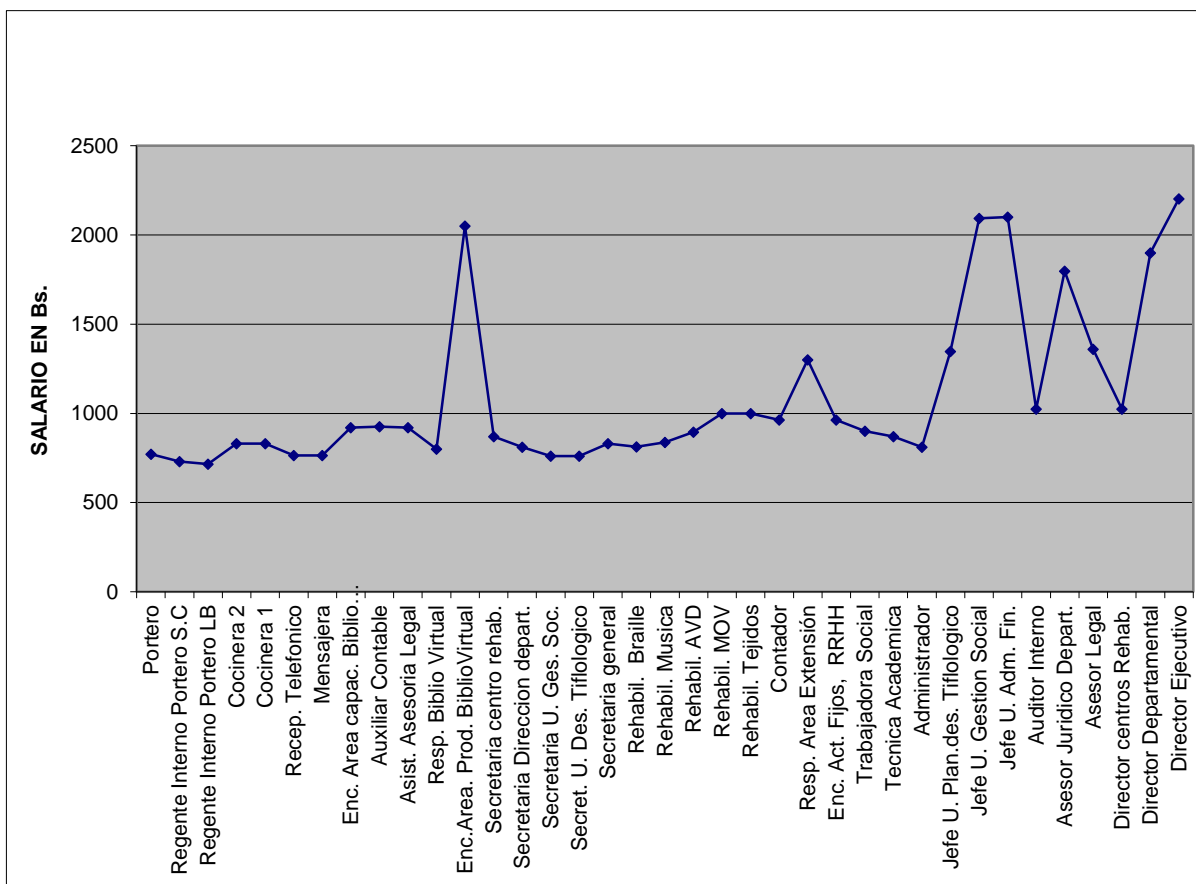
Una política salarial es una política institucional que proporciona un marco referencial común en el cuál se determinan todos los salarios de una organización. Uno de los componentes necesarios de una política salarial es tener las descripciones claras y actualizadas de los cargos, que deben incluir las responsabilidades de los empleados, las relaciones para la rendición de informes y el nivel de educación y experiencia que se requieren para cada cargo en particular.

5.6. ANÁLISIS DE LA CURVA SALARIAL.

Para poder establecer la curva salarial del Instituto Boliviano de la Ceguera se tomo en cuenta la clasificación existente en la planilla de sueldos del personal. (VER ANEXO 9.)

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

GRÁFICA N° 6
CURVA SALARIAL ACTUAL
INSTITUTO BOLIVIANO DE LA CEGUERA.



Fuente: Elaboración Propia en Base a Datos Obtenidos del ANEXO 9.

En la gráfica se observa que la tendencia es regular en casi todo el nivel operativo, sin embargo sufre una deformación en los niveles ejecutivo y superior.

Por otro lado, se observa que existen desniveles entre algunos puestos, ya que puestos con mayor grado de responsabilidad y jerarquía se encuentran por debajo de otros más operativos.

5.7. REVISIÓN DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS

Después de una entrevista con el Director Ejecutivo del Instituto Boliviano de la Ceguera, se pudo constatar, que en la actualidad la institución no cuenta con una estructura organizacional actualizada (organigrama), situación que fue originada en

la pasada gestión con la incorporación de nuevas unidades en la estructura administrativa

De acuerdo a los datos obtenidos sobre las características funcionales de cada puesto, se pudo elaborar un organigrama que refleja la actual estructura administrativa del I.B.C. en la ciudad de La Paz. En el ANEXO 10. se presenta el organigrama actual de la institución.

Cabe hacer notar que el Instituto Boliviano de la Ceguera no cuenta con un Manual de Funciones, razón por la cual no se pudo contar con la información referente a la descripción de tareas de cada puesto.

Otros instrumentos administrativos del IBC. revisados, fueron aquellos que mayor relación tenían con el trabajo que se desarrolla, estos documentos fueron:

- Reglamento Interno del Instituto Boliviano de la Ceguera.
- Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal.

Para realizar un análisis del puesto más profundo se contó con la participación del Jefe de Unidad Administrativa Financiera, el Director de los Centros de Rehabilitación, así también de todos los funcionarios del Instituto Boliviano de la Ceguera. Por tanto, el análisis del puesto implicó un esfuerzo común entre el consultor, el supervisor y el trabajador.

Se pudo observar que los funcionarios del I.B.C. en el trabajo que desempeñan durante un ciclo completo de labores, no cuentan con ambientes óptimos para la realización adecuada de sus tareas.

CAPITULO VI PROPUESTA

6.1. INTRODUCCIÓN.

El Instituto Boliviano de la Ceguera como institución que goza de autonomía de gestión técnico administrativa, tiene características distintas a otras instituciones públicas, realiza un amplio número de actividades destinadas al apoyo y rehabilitación de personas no videntes.

La institución actualmente en la ciudad de La Paz cuenta con 21 funcionarios en la oficina central, 4 funcionarios en la dirección departamental y 12 funcionarios en los centros de rehabilitación Luis Braille y Santa Cecilia. Por la diversidad de puestos de trabajo que existen, fue necesario tomar en cuenta factores que se adecuen a la realidad de la institución, los cuales se detectaron en el diagnóstico que se realizó en el I.B.C.

Ante las necesidades prioritarias, se obtuvo los parámetros necesarios para presentar una propuesta que cumpla los requerimientos establecidos y permita alcanzar los objetivos propuestos en el primer capítulo.

En el siguiente punto se explica la estructura de la propuesta.

6.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La propuesta ha sido estructurada en tres partes diferenciadas:

- Clasificación,
- Valoración y
- Remuneración de puestos.

A fin de contar con mayor información para llevar adelante el primer proceso establecido en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, se procedió a la elaboración de un manual de cargos y descripción de funciones, que resultó de la elaboración del P.O.A.I. (Programa Operativo Anual Individual), para todos los puestos de trabajo que conforman la estructura organizativa del Instituto Boliviano de la Ceguera, en la ciudad de La Paz. (VER ANEXO 11).

Para tener una idea más clara de las características propias de cada puesto dentro la institución se realizó un cuestionario dirigido a los tres niveles del I.B.C., el cual se denominó CUESTIONARIO COMPLEMENTARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS; (VER ANEXO 12).

El resultado que se buscó con este cuestionario fue el de conocer la cantidad de personas que trabajan en la institución, el número de ítem asignado a cada puesto, la denominación del puesto, su función principal, las tareas complementarias que realiza, el haber básico que percibe, las condiciones de trabajo en que se encuentra, como también, la responsabilidad y el esfuerzo físico, mental y visual que tiene cada puesto de trabajo.

Se utilizaron tres tipos de entrevistas como forma complementaria de obtención de datos para el análisis de puestos: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñan el mismo trabajo, tal fue el caso de los Rehabilitadores y Docentes de los Centros de Rehabilitación Santa Cecilia y Luis Braille, y entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto de trabajo que se está analizando.

6.2.1. CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.

Tomando en cuenta los principios establecidos por la normatividad vigente, es decir, Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal y el Estatuto del Funcionario Público, se elaboró la nueva clasificación de puestos sustentado en las necesidades de la valoración de puestos.

La clasificación de puestos ha sido realizada de acuerdo a la naturaleza del puesto de trabajo, las funciones realizadas, responsabilidad y la homologación de niveles

de instrucción requeridos para ocupar el puesto, con esta clasificación se busca el ordenamiento de éstos en categorías, considerando su jerarquía dentro de la estructura organizacional de la entidad.

Como resultado de esta clasificación se elaboró el manual de descripción de puestos, que es un instrumento que servirá como herramienta de gestión pública para contribuir al logro de objetivos de los puestos de trabajo, la eficiencia funcional y el perfil de puesto ideal.

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

CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

<u>CATEGORÍA</u>	<u>NIVEL</u>	<u>PUESTO(S)</u>
Superior	1°	Director Ejecutivo
	2°	Directores Departamentales
Ejecutivo	3°	Funcionarios de Libre Nombramiento Directores de Centros de Rehabilitación Asesores
	4°	Máximo Nivel de la Carrera Administrativa Jefes de Unidad
Operativo	5°	Profesional
	6°	Técnico – Administrativo
	7°	Auxiliar
	8°	Servicios

Tomando en cuenta los criterios establecidos en el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal, la clasificación de puestos realizada en el Instituto Boliviano de la Ceguera que se encuentra en la ciudad de La Paz determinó la nueva estructura según los niveles superior, ejecutivo y operativo de los puestos

de trabajo que conforman la estructura administrativa de la institución, la clasificación obtenida se presenta en el CUADRO N° 1.

CUADRO N° 1.
CLASIFICACIÓN DE PUESTOS
INSTITUTO BOLIVANO DE LA CEGUERA

CATEGORÍA	NIVEL	PUESTO	CARGO
SUPERIOR	1	Director Ejecutivo	Director Ejecutivo
	2	Director Depart.	Director Departamental La Paz
EJECUTIVO	3	Director de Centro	Director de Centro Luis Braile y Santa Cecilia
		Asesor	Asesor Jurídico Departamental
		Auditor Interno	Auditor Interno
	4	Jefes de Unidad	Jefe Unidad De desarrollo Tiflológico
			Jefe Unidad de Adm. - Financiera
OPERATIVO			Jefe Unidad de Gestión Social
			Jefe Unidad de Asuntos Jurídicos
	5	Profesional	Administrador Centro Luis Braile
			Encargado de Activos Fijos y RR.HH.
			Trabajadora Social
			Técnico Académico
			Responsable de área de Extensión
	6	Técnico Administrativo	Contador
			Secretaria Ejecutiva (5)
			Encargado de Biblioteca
		Rehabilitadores (5)	
		Encargado Área de Producción B.V.	
	7	Auxiliar	Auxiliar Contable
			Asistente Asesoría legal
			Mensajera
			Capacitador en Computación B.V.
			Recepcionista telefónico
	8	Servicios	Portero
			Cocinera (2)
			Regente (2)

Fuente: Elaboración Propia en base al RE- SAP Instituto Boliviano de la Ceguera.

6.2.2. VALORACIÓN DE PUESTOS.

La valoración de puestos ha sido realizada basándose en el sistema de valoración por puntos, el cual fue también adecuado a las necesidades y características de la

Institución. El producto de esta valoración es la corrección de salarios y la determinación de nuevos niveles salariales, ajustando la curva salarial y reduciendo los desfases que se encontraron.

Para llevar adelante el proceso de valoración de puestos de trabajo, se siguieron los siguientes pasos:

6.2.2.1. CONFORMACIÓN DE LA COMISIÓN DE ANALISTAS PARA EL PROCESO.

Como paso inicial para llevar adelante el proceso de valoración de puestos se llevo adelante la conformación de una comisión de analistas compuesta: por ejecutivos del Instituto Boliviano de la Ceguera.

A continuación mencionaremos a las personas que participaron en esta comisión:

El Director Ejecutivo, los Jefes de Unidad Administrativo Financiero y de Desarrollo Tiflológico, la Trabajadora Social, Técnica Académica y el Administrador de los Centros de Rehabilitación, por ser los directos responsables del Personal dentro el I.B.C.; además de nosotros como consultores independientes.

Una vez conformado el comité, se procedió a capacitarlos e informarlos a cerca de los pasos a seguir para llevar adelante el proceso de valoración, que consiste en la elección de factores, subfactores y la ponderación de pesos para cada uno de ellos, así como también la ponderación de grados que servirán en este proceso.

6.2.2.2. ELECCIÓN DE FACTORES DE EVALUACIÓN

La elección de factores resultó de una reunión, en donde cada componente del comité evaluador, eligió y pondero a cada uno de ellos de una lista preliminar (VER ANEXO 13.), quedando elegidos aquellos factores y subfactores que más apoyo y puntaje obtuvieron.

Tomando en cuenta el tipo de organización a la que pertenece el Instituto Boliviano de la Ceguera, el comité evaluador determinó cuatro factores, los cuales serán de utilidad para poder realizar la valuación correspondiente; estos factores a su vez, serán divididos en subfactores que permitirán obtener un mejor resultado en el proceso de valoración de puestos.

Los factores elegidos por el comité evaluador se presentan en el siguiente CUADRO.

CUADRO N° 2.
FACTORES DE VALORACIÓN

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

Fuente: Elaboración Propia. en base al ANEXO 13.

6.2.2.3. ELECCIÓN DE LOS SUBFACTORES.

Una vez determinados los cuatro factores que se utilizarán en el proceso de valoración de puestos, se procedió a seleccionar subfactores que permitan al momento de llevar adelante la valuación, identificar las características propias de cada puesto.

Todos los subfactores seleccionados reúnen las condiciones específicas inherentes a todos los puestos evaluados en el Instituto Boliviano de la Ceguera, el listado de subfactores seleccionados se presentan el CUADRO N° 3.

CUADRO N° 3.
LISTA DE FACTORES Y SUBFACTORES PARA EL PROCESO DE
VALORACIÓN

FACTOR	SUBFACTOR
Habilidad	* Formación profesional
	* Experiencia
	* Iniciativa
Responsabilidad	* Por materiales y equipos
	* Por Supervisión / trabajo de otros
	* Por Informes y registros
	* Por Decisiones
	* Por custodia y resguardo de documentación
Esfuerzo	* Físico
	* Mental y/o Visual
Condiciones de trabajo	* Condiciones ambientales / ambiente físico
	* Riesgo / accidentes

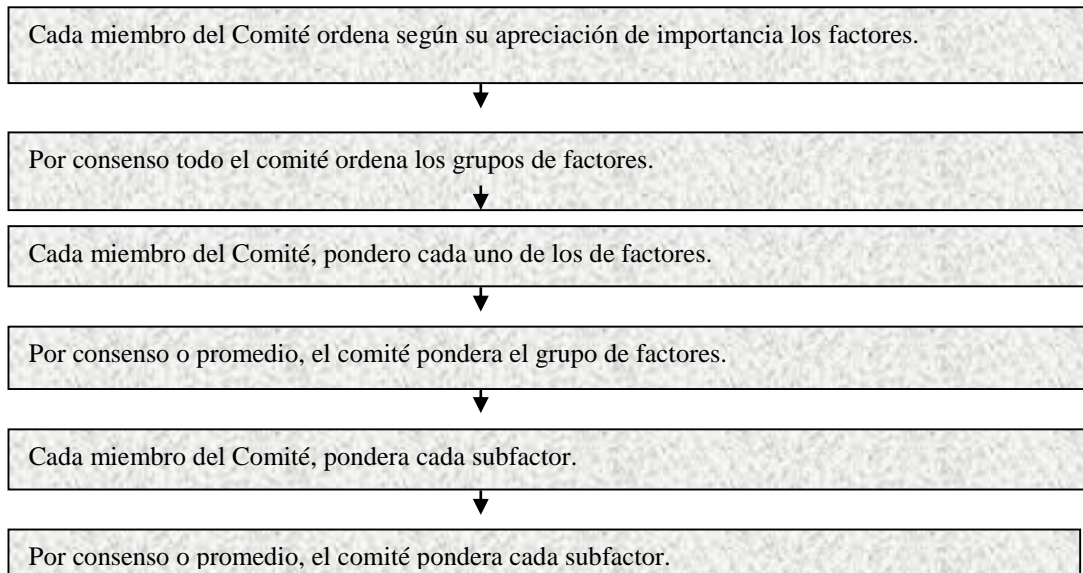
Fuente:

Elaboración Propia en base al ANEXO 13

6.2.2.4. PONDERACIÓN DE LOS FACTORES DE VALORACIÓN

Ya establecidos los factores y subfactores, se realizó la asignación a cada uno de ellos de un determinado valor sobre el 100%, a fin de establecer la importancia relativa de estos (factores y subfactores), en relación con los demás. El proceso a seguir para realizar la ponderación de factores y subfactores se presenta a continuación.

GRÁFICA N° 7
PROCESO PARA PONDERACIÓN DE FACTORES



Fuente: Elaboración Propia

Con ayuda de la Comisión encargada de llevar adelante este proceso, mas todos aquellos datos recopilados a través de entrevistas y cuestionarios estándares realizados a los funcionarios del I.B.C., se realizo la ponderación de factores y subfactores sobre un total del 100%. La ponderación realizada a factores y subfactores se presentan en el CUADRO N° 4. Posteriormente serán de ayuda fundamental para el proceso de valoración de puestos de trabajo en el Instituto Boliviano de la Ceguera y los Centros de Rehabilitación de Santa Cecilia y Luis Braille de la ciudad de La Paz.

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

CUADRO N° 4.
PONDERACIÓN DE FACTORES Y SUB FACTORES
PARA EL PROCESO VALORACIÓN

FACTOR	SUBFACTOR	PORCENTAJE	PESO
Habilidad	* Formación profesional	30%	10%
	* Experiencia		13%
	* Iniciativa		7%
Responsabilidad	* Por materiales y equipos	40%	8%
	* Por Supervisión / trabajo de otros		8%
	* Por Informes y registros		8%
	* Por Decisiones		8%
	* Por custodia y resguardo de documentación		8%
Esfuerzo	* Físico	15%	5%
	* Mental y/o Visual		10%
Condiciones de trabajo	* Condiciones ambientales / ambiente físico	15%	6%
	* Riesgo / accidentes		9%

Fuente: Elaboración Propia en base a resultados obtenidos del ANEXO 14 – 15.

Como se muestra en la Gráfica N° 7, la comisión determina la ponderación de cada factor sobre un total del 100%; posteriormente a través de un consenso la comisión establece el peso en forma individual para los subfactores que se utilizaran para llevar adelante el proceso de valoración.

6.2.2.5. OBTENCIÓN DE LA ESCALA DE PUNTOS

En la elaboración del cuadro siguiente y de acuerdo a las características propias del Instituto Boliviano de la Ceguera, se utilizó como método de distribución de puntos la progresión aritmética, que es considerado de máxima facilidad y mayor homogeneidad para incrementar el valor de cada grado al cien por ciento (100%), con relación al grado anterior, haciendo que la diferencia numérica entre los grados sea constante. La asignación de puntos a los grados permitirá a cada puesto al momento de ser valuado acumular cierta cantidad de puntos que representaran su importancia en relación a los demás puestos existentes, la asignación de puntos a los grados se muestra a continuación.

CUADRO N° 5.
ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS GRADOS
PARA CADA SUBFACTOR

FACTORES		Valor en	GRADOS				
FACTORES	SUBFACTORES	%	1	2	3	4	5
Habilidad	* Formación profesional	10%	10	20	30	40	50
	* Experiencia	13%	13	26	39	52	65
	* Iniciativa	7%	7	14	21	28	35
Responsabilidad	* Por materiales y equipos	8%	8	16	24	32	40
	* Por Supervisión / trabajo de otros	8%	8	16	24	32	40
	* Por Informes y registros	8%	8	16	24	32	40
	* Por Decisiones	8%	8	16	24	32	40
	* Por custodia y resguardo de documentación	8%	8	16	24	32	40
Esfuerzo	* Físico	5%	5	10	15	20	25
	* Mental y/o Visual	10%	10	20	30	40	50
Condiciones de Trabajo	* Condiciones ambientales / ambiente físico	6%	6	12	18	24	30
	* Riesgo / accidentes	9%	9	18	27	36	45
TOTAL		100%	100	200	300	400	500

Fuente: Elaboración Propia en base al Cuadro N° 4.

6.2.2.6. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS

El manual de valoración de puestos presenta una definición clara y concisa de cada factor y subfactor, esto con la finalidad de permitir una mejor comprensión para quien realice el proceso. Además, este manual presenta definiciones concisas de los grados para cada factor, de tal forma que al momento de determinar un grado para cada subfactor, se tengan establecidas claramente las diferencias entre los grados. (VER ANEXO 16).

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

CUADRO N° 6

MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS I.B.C.

FORMACIÓN PROFESIONAL		
<i>Formación Profesional.- Este factor aprecia los conocimientos generales y especializados, adquiridos teóricamente necesarios para desempeñar los trabajos en el I.B.C.</i>		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	<u>Bachiller</u>	10
2	<u>Técnico Medio</u>	20
3	<u>Técnico Superior</u>	30
4	Egresado de Carrera	40
5	Licenciatura	50

Fuente: Elaboración Propia en base al CUADRO N° 3 y CUADRO N° 5.

6.2.2.7. VALUACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO PARA EL INSTITUTO BOLIVIANO DE LA CEGUERA.

El proceso de valoración de puestos de trabajo efectuado en el I.B.C., se desarrollo en base a las características expuestas en el manual de valoración; los puntos obtenidos son el marco de referencia para poder establecer el valor de cada puesto de trabajo en relación con los demás existentes dentro la institución (VER ANEXO 17). El resultado obtenido en puntos por cada puesto luego de realizar el proceso de valoración se presenta en el CUADRO N° 7.

CUADRO N° 7
PUNTAJE OBTENIDO EN LA VALORACIÓN DE PUESTOS

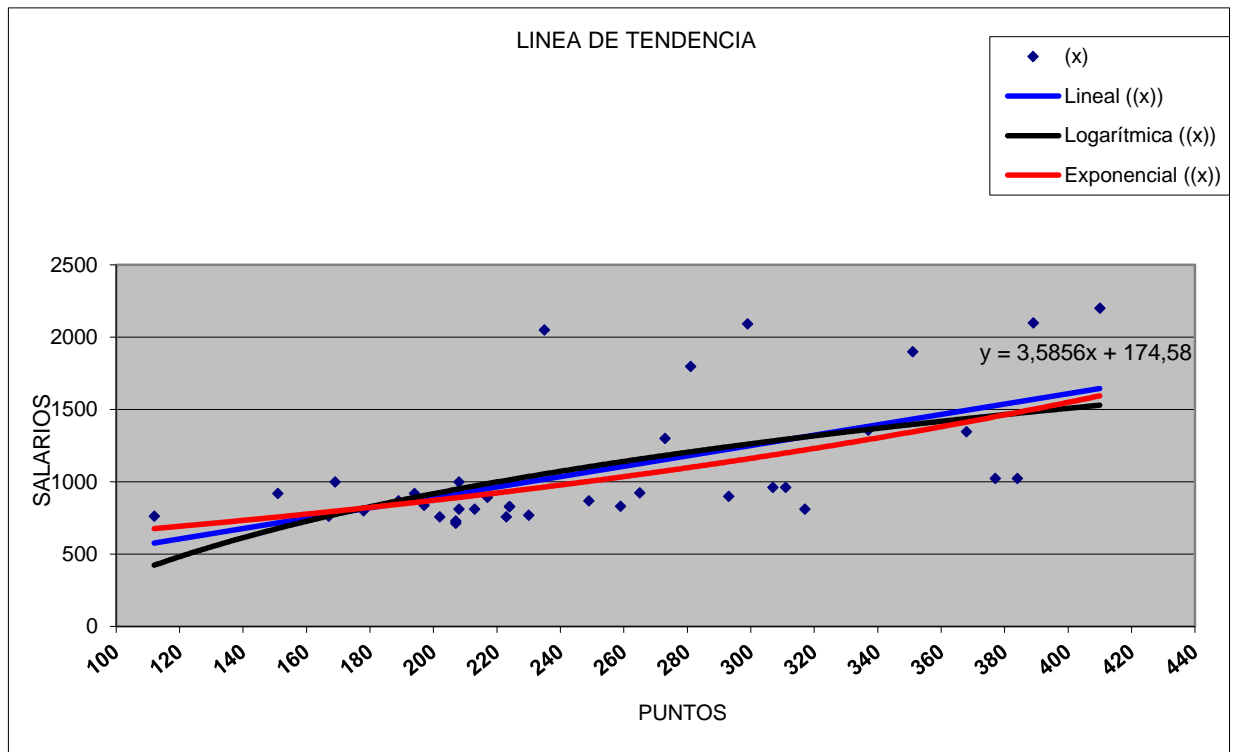
N°	CARGOS	PUNTOS	SALARIO
1	<i>Recepcionista Telefónico</i>	112	764
2	<i>Asistente Asesoría Legal</i>	151	920
3	<i>Mensajera</i>	167	764
4	<i>Rehabilitador Tejidos</i>	169	1000
5	<i>Responsable B. V.</i>	178	800
6	<i>Secretaria centro Rehabilitación.</i>	189	870
7	<i>Encargado Área capac. B.V.</i>	194	920
8	<i>Rehabilitador Música</i>	197	838
9	<i>Secretaria Unidad Gestión. Social.</i>	202	760
10	<i>Regente Interno Portero LB</i>	207	715
11	<i>Regente Interno Portero S.C</i>	207	730
12	<i>Rehabilitador MOV</i>	208	1000
13	<i>Secretaria Dirección Depart.</i>	208	811
14	<i>Rehabilitador Braille</i>	213	812
15	<i>Rehabilitador AVD</i>	217	895
16	<i>Secretaria Unidad Des. Tiflogico</i>	223	760
17	<i>Cocinera 1</i>	224	830
18	<i>Cocinera 2</i>	224	830
19	<i>Portero</i>	230	771
20	<i>Encargado Área. Producción B.V.</i>	235	2050
21	<i>Técnica Académica</i>	249	870
22	<i>Secretaria general</i>	259	831
23	<i>Auxiliar Contable</i>	265	925
24	<i>Resp. Área Extensión</i>	273	1300
25	<i>Asesor Jurídico Depart.</i>	281	1798
26	<i>Trabajadora Social</i>	293	900
27	<i>Jefe Unidad Gestión Social</i>	299	2094
28	<i>Encargado Activos Fijos - RRHH</i>	307	963
29	<i>Contador 1 (Presupuesto-Tesorería)</i>	311	963
30	<i>Administrador</i>	317	811
31	<i>Asesor Legal</i>	337	1359
32	<i>Director Departamental</i>	351	1900
33	<i>Jefe Unidad Plan. y Des. Tiflológico</i>	368	1348
34	<i>Auditor Interno</i>	377	1025
35	<i>Director centros Rehabilitación.</i>	384	1025
36	<i>Jefe Unidad Adm. Financiera</i>	389	2100
37	<i>Director Ejecutivo</i>	410	2202

Fuente: Elaboración propia en base a los ANEXOS 10 - 17.

Utilizando el método de mínimos cuadrados encontramos la línea de tendencia, la cual nos permitió observar el tipo de relaciones existentes entre las retribuciones de los diversos puestos.

En la gráfica siguiente, los puntos obtenidos (variable independiente) se trasladan al eje de las abscisas y los salarios (variable dependiente) al eje de las ordenadas, la nube de puntos determinara la línea de tendencia que en su caso puede ser lineal, exponencial o logarítmica

GRÁFICA N° 8
LÍNEAS DE TENDENCIA



Fuente: Elaboración Propia en Base al Cuadro N° 7.

Luego de trazar los tres tipos de líneas de tendencia (lineal, exponencial y logarítmica), se ve por conveniente utilizar la tendencia de regresión lineal, porque muestra el recorrido más adecuado para la Institución.

6.2.3. REMUNERACIÓN – AJUSTE DE SALARIOS.

El trazo de tendencia lineal permitió realizar el ajuste necesario a los salarios que perciben en la actualidad los funcionarios del I.B.C.

CUADRO N° 8
CORRECCIÓN DE SALARIOS

N°	CARGOS	PUNTOSS	SALARIO	CORRECCION
1	<i>Recepcionista Telefónico</i>	112	764	576.1672
2	<i>Asistente Asesoría Legal</i>	151	920	716.0056
3	<i>Mensajera</i>	167	764	773.3752
4	<i>Rehabilitador Tejidos</i>	169	1000	780.5464
5	<i>Responsable B.V.</i>	178	800	812.8168
6	<i>Secretaria centro rehabilitación</i>	189	870	852.2584
7	<i>Encargado Área Capacitación B.V.</i>	194	920	870.1864
8	<i>Rehabilitador Música</i>	197	838	880.9432
9	<i>Secretaria Unidad Gestión Social.</i>	202	760	898.8712
10	<i>Regente Interno Portero LB</i>	207	715	916.7992
11	<i>Regente Interno Portero S.C</i>	207	730	916.7992
12	<i>Rehabilitador MOV</i>	208	1000	920.3848
13	<i>Secretaria Dirección Departamental</i>	208	811	920.3848
14	<i>Rehabilitador Braille</i>	213	812	938.3128
15	<i>Rehabilitador AVD</i>	217	895	952.6552
16	<i>Secretaria Unidad Des. Tiflogico</i>	223	760	974.1688
17	<i>Cocinera 1</i>	224	830	977.7544
18	<i>Cocinera 2</i>	224	830	977.7544
19	<i>Portero</i>	230	771	999.268
20	<i>Encargado Área Prod. Biblio Virtual</i>	235	2050	1017.196
21	<i>Técnica Académica</i>	249	870	1067.3944
22	<i>Secretaria general</i>	259	831	1103.2504
23	<i>Auxiliar Contable</i>	265	925	1124.764
24	<i>Resp. Área Extensión</i>	273	1300	1153.4488
25	<i>Asesor Jurídico Departamental</i>	281	1798	1182.1336
26	<i>Trabajadora Social</i>	293	900	1225.1608
27	<i>Jefe Unidad Gestión Social</i>	299	2094	1246.6744
28	<i>Encargado Activos Fijos - RRHH</i>	307	963	1275.3592
29	<i>Contador 1 (Presupuesto-Tesorería)</i>	311	963	1289.7016
30	<i>Administrador</i>	317	811	1311.2152
31	<i>Jefe Unidad Asuntos Jurídicos</i>	337	1359	1382.9272
32	<i>Director Departamental</i>	351	1900	1433.1256
33	<i>Jefe Unidad Plan. Des. Tiflogico</i>	368	1348	1494.0808
34	<i>Auditor Interno</i>	377	1025	1526.3512
35	<i>Director Centros Rehabilitación</i>	384	1025	1551.4504
36	<i>Jefe Unidad Adm. Financiera</i>	389	2100	1569.3784
37	<i>Director Ejecutivo</i>	410	2202	1644.676

Fuente: Elaboración Propia en base a la gráfica 8.

6.2.3.1. INVESTIGACIÓN SALARIAL EXTERNA.

Para poder obtener información del mercado de trabajo en cuanto a niveles salariales existentes, se llevó adelante una investigación externa, tomando en

cuenta a instituciones que tengan alguna similitud relacionada con el trabajo que desarrolla el Instituto Boliviano de la Ceguera.

A continuación, se presenta el siguiente cuadro que contiene información referida a la escala salarial vigente en Caritas Bolivia e INLASA, instituciones que tienen semejanza con el I.B.C., donde se puede observar claramente la diferencia salarial existente en puestos con la misma denominación.

CUADRO N° 9
CUADRO COMPARATIVO DE SALARIOS
MINIMOS Y MÁXIMOS INSTITUCIONALES

N°	FUENTE	S(o)	Sm	SM	D%RM/Sm	D%RM/SM	ŷ
1	IBC	764	764	2202	21%	48%	35%
2	Caritas Bolivia	1200	961	4207	-	-	-
3	INLASA	1053	1053	3400	-	-	-
4	De Mercado	1005.667	926	3269.67	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia en base a información obtenida de:
Caritas Bolivia – INLASA.

Donde:

S(o): línea del salario Mínimo Institucional

Sm: Salario Mínimo Institucional

SM: salarios Máximo Institucional

D%RM/Sm: Diferencia porcentual Respecto al Mercado para el Sm.

D%RM/SM: Diferencia porcentual Respecto al Mercado para el SM.

ŷ: Promedio de Diferencia porcentual Respecto del Mercado.

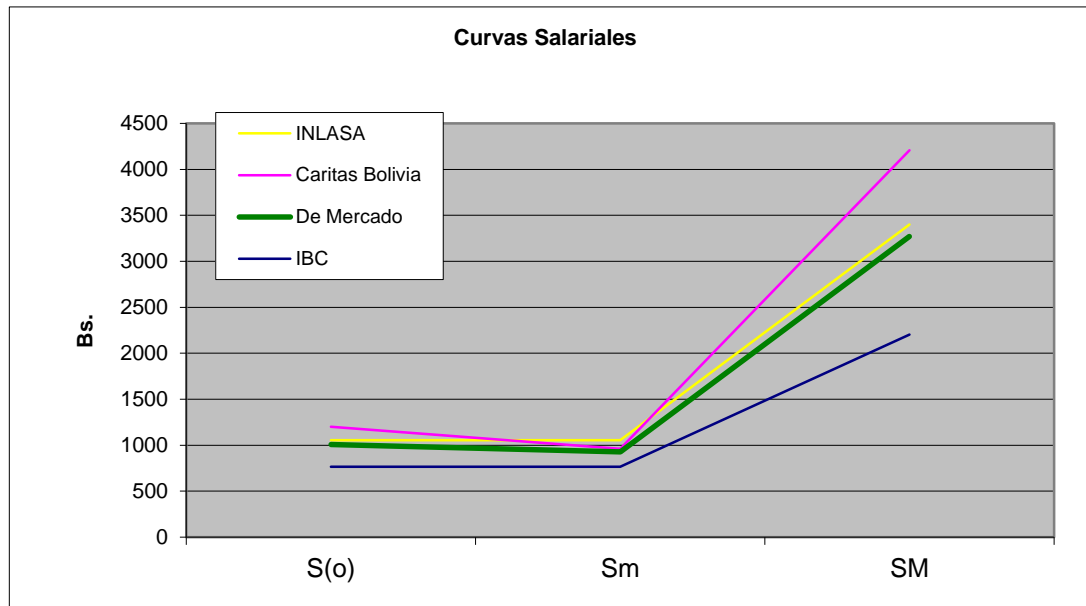
Objetivo. El presente cuadro tiene por objetivo mostrar las diferencias existentes en los salarios que se perciben en instituciones diferentes pero con similar actividad, es el caso del I.B.C. con Caritas Bolivia e INLASA. En el cuadro también se muestra la diferencia porcentual del I.B.C. respecto del mercado para salarios mínimos y máximos Institucionales.

Conclusiones. Se puede concluir que los niveles salariales entre las instituciones son diferentes, puesto que en Caritas Bolivia e INLASA, se asigna una mayor retribución salarial con relación al I.B.C., esta diferencia es notoria sobre todo cuando se muestra la relación respecto del Mercado.

El promedio de las diferencias porcentuales tanto del Sm. como del SM., muestra la relación porcentual a la cual debe nivelarse el I.B.C.

Para una mejor comprensión de las diferencias entre las curvas salariales existentes entre Caritas Bolivia, INLASA, la del Mercado y el Instituto Boliviano de la Ceguera se presenta la Gráfica N°9.

GRÁFICA N° 9
COMPARACIÓN DE CURVAS SALARIALES



Fuente: Elaboración Propia en base al Cuadro N° 9.

Para determinar la amplitud en las franjas salariales que determinara la retribución salarial propuesta se identificaran Promedios de Diferencias porcentuales para cada nivel en el I.B.C.

6.2.3.2. TRAZADO DE LA CURVA SALARIAL SEGÚN NIVELES SALÁRIALES

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

CUADRO N° 10

RELACION DE PUNTOS Y SALARIOS CORREGIDOS

Categoría	Nivel	Puesto/RESAP	Cargos I.B.C.	Salarios Correg.(Yc)	Puntos		
Superior	1	Director Ejecutivo	Director Departamental LP	1433.1256	351		
	2	Director Depart.	Director Ejecutivo	1644.676	410		
Ejecutivo	3	Directores Centros Asesores	Asesor Jurídico Departamental	1182.1336	281		
			Auditor Interno	1526.3512	377		
			Director centros Rehab.	1551.4504	384		
	4	Jefes de unidad	Jefe U. Gestión Social	1246.6744	299		
			Jefe Unidad Asuntos Jurídicos	1382.9272	337		
			Jefe U. Plan. Des. Tiflogico	1494.0808	368		
			Jefe U. Adm. Fin.	1569.3784	389		
Operativo	5	Profesional	Técnica Académica	1067.3944	249		
			Resp. Área Extensión	1153.4488	273		
			Trabajadora Social	1225.1608	293		
			Enc. Act. Fijos, RRHH	1275.3592	307		
			Administrador	1311.2152	317		
	6	Técnico Adm.	Rehabilitador Tejidos	780.5464	169		
			Resp. Biblioteca Virtual	812.8168	178		
			Secretaria centro Rehabilitador	852.2584	189		
			Rehabilitador Música	880.9432	197		
			Secretaria U. Ges. Soc.	898.8712	202		
			Secretaria Dirección Depart.	920.3848	208		
			Rehabilitador MOV	920.3848	208		
			Rehabilitador Braille	938.3128	213		
			Rehabilitador AVD	952.6552	217		
			Secret. U. Des. Tiflológico	974.1688	223		
			Enc. Área. Prod. B.V.	1017.196	235		
			Secretaria general	1103.2504	259		
			Contador 1 (Pres.-Tes)	1289.7016	311		
			7	Auxiliar de Oficina	Recep. Telefónico	576.1672	112
					Asist. Asesoría Legal (procurador)	716.0056	151
	Mensajera	773.3752			167		
	Enc. Área capac. B. V.	870.1864			194		
	Auxiliar Contable	1124.764			265		
	8	Servicios	Regente Interno Portero LB	916.7992	207		
			Regente Interno Portero S.C	916.7992	207		
			Cocinera 1	977.7544	224		
			Cocinera 2	977.7544	224		
			Portero	999.268	230		

Fuente: Elaboración Propia en base al Cuadro 9 y el RE-S.A.P. del I.B.C.

Artículo. 9

6.2.3.3 DEFINICION DE LAS CLASES DE CARGOS Y AMPLITUD DE PUNTOS

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

$$A.C. = (M-m)/n$$

Donde:

A.C.: Amplitud de Categoría

M: Máximo de Puntos.

m: Mínimo de Puntos

n: Numero de Categorías

CUADRO N° 11
CLASES DE CARGOS

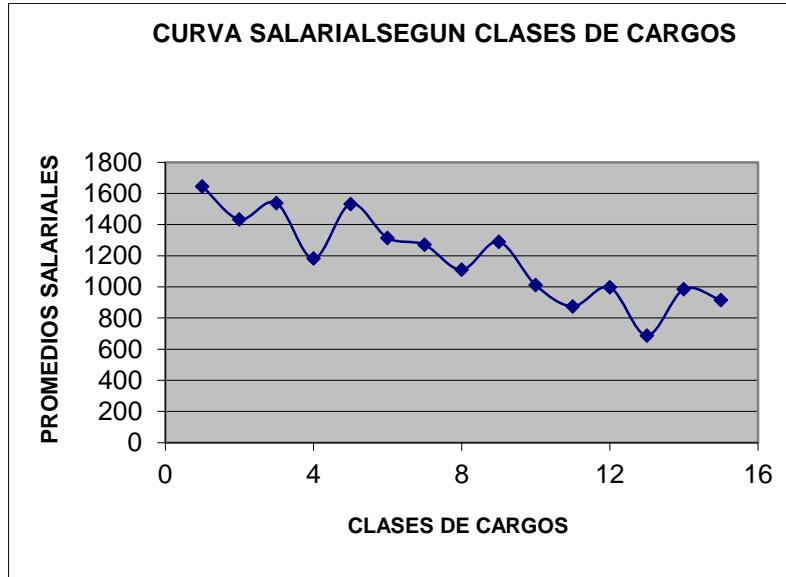
NIVEL	Nivel salarial	CLASES DE CARGOS	Amplitud de Puntos	Salarios Promedios
Superior	1	I	351-381	1433.1256
	2	II	381-411	1644.676
Ejecutivo	3	I	281-332.5	1182.1336
		II	332.5-384	1538.9008
	4	I	299-344	1314.8008
		II	344-389	1531.7296
Operativo	5	I	249-283	1110.4216
		II	283-317	1270.5784
	6	I	169-216	875.5648
		II	216-263	1011.8176
		III	263-310	1289.7016
	7	I	112-188	688.516
		II	188-264	997.4752
	8	I	207-219	916.7992
II		219-231	984.9256	

Fuente: Elaboración Propia en base al Cuadro 10.

Con la amplitud de puntos obtenida se identifican los salarios promedios para cada clase de cargos. Así se entiende que dentro de la amplitud del Nivel Salarial 8 (Operativo), en la primera clase de 207 a 219 puntos, se encuentran los puestos de (Ver Cuadro 10) Regente Interno L.B. y Regente Interno S.C., cuyos salarios se promedian teniendo como resultado Bs. 916.7992.

Una vez obtenidos los salarios promedio por Clases de Cargos, se grafica para ver la curva resultante de los puntos.

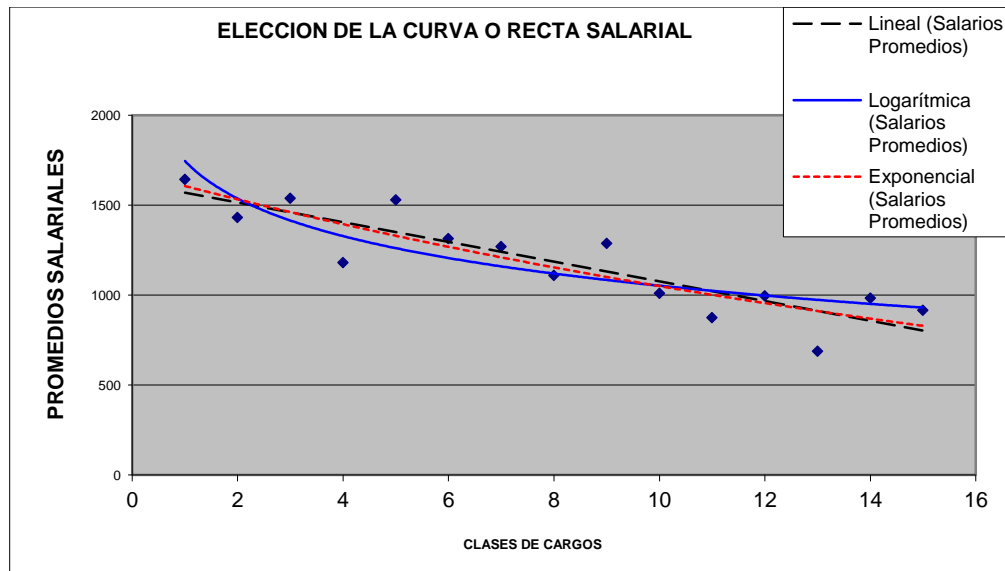
GRAFICA N° 10
CURVA SEGÚN CLASES SALÁRIALES



Fuente: Elaboración Propia en base a datos del Cuadro N°11.

La nube de puntos respecto de las Clases de cargos no sigue una línea uniforme según los niveles jerárquicos, de manera que debe ajustarse una línea de tendencia apropiada ya sea Curva o recta, para que las clases salariales sean uniformes y continuas. A continuación se presenta las posibles líneas de tendencia que podrían ajustarse a la nube de puntos.

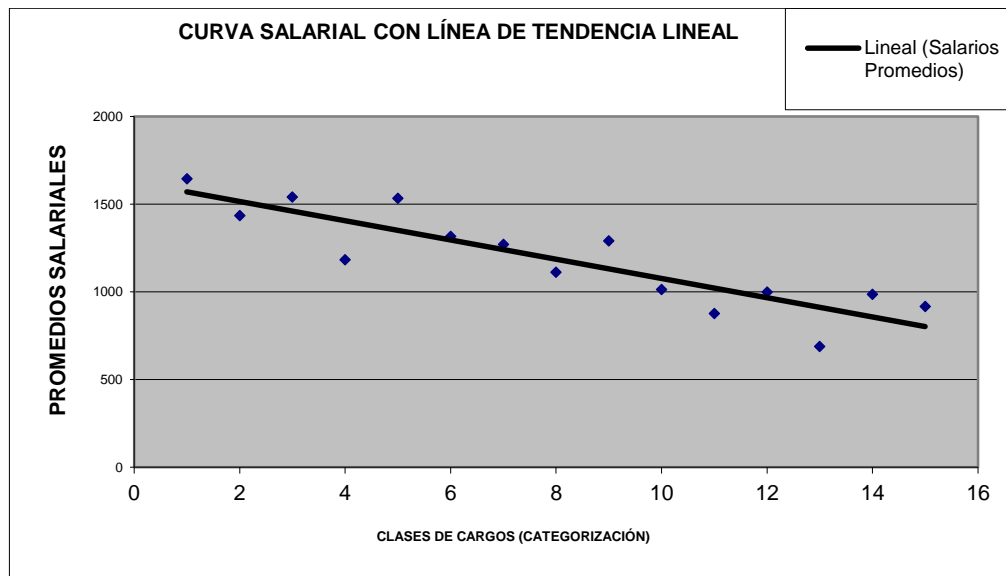
GRAFICA N° 11
ELECCIÓN DE LA CURVA O RECTA SALARIAL



Fuente: Elaboración Propia en base a datos del CUADRO N° 11.

Se puede apreciar que la línea de tendencia que se ajusta a la nube de puntos es la Lineal, escogiéndose como curva de la nube de puntos a esta.

GRAFICA N° 12
CURVA SALARIAL



Fuente: Elaboración Propia en base a datos del CUADRO N° 11.

6.2.3.4 CLASES DE CARGOS Y SUS RESPECTIVAS FRANJAS SALARIALES

Una vez establecida la recta salarial respecto a las clases de cargos se corrige los salarios respecto a la ecuación de la recta:

$$Y_c = - 54.751x + 1624.1$$

Se establecen las franjas salariales que determinaran para las clases de cargo, un salario inicial, el salario normal y un salario máximo a ser asignado según evaluaciones de desempeño posteriores.

El porcentaje de alejamiento asignado para el nivel superior se estableció según la investigación salarial realizada, que dio como resultado 47.2% de diferencia de salarios respecto del mercado laboral, como se muestra en el cuadro N° 12.

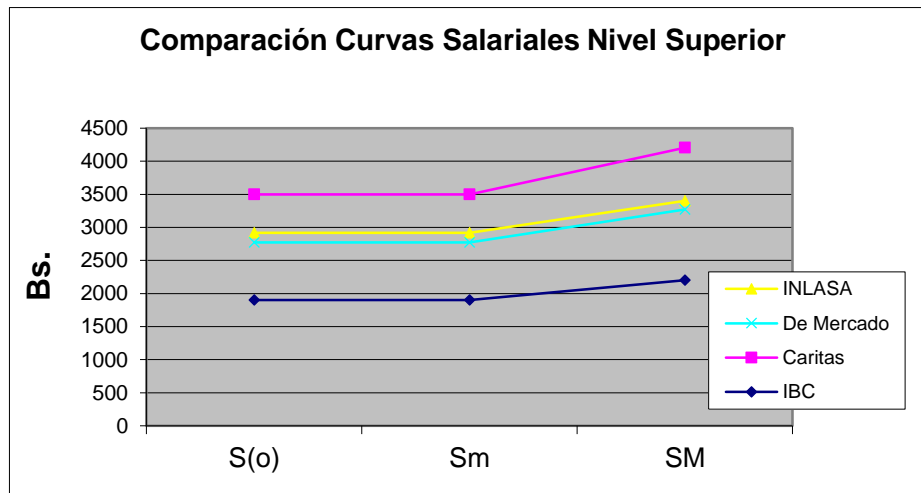
CUADRO N° 12
CURVAS SALÁRIALES

	S(o)	Sm	SM	D%RM/Sm	D%RM/SM	Promedio
IBC	1900	1900	2202	46%	48%	47.2%
Caritas	3500	3500	4207			
INLASA	2917	2917	3400			
De Mercado	2772.33	2772.33	3270			

Fuente: Elaboración Propia en base a datos del IBC, Caritas e INLASA

Como también se puede observar en la Grafica N° 13, la curva salarial para este nivel esta por debajo del mercado.

GRAFICA N° 13



Fuente: Elaboración Propia en base a datos del IBC, caritas e INLASA

El porcentaje de alejamiento de las franjas salariales para el nivel Ejecutivo es del 31.6% y se muestra a continuación.

CUADRO N°13

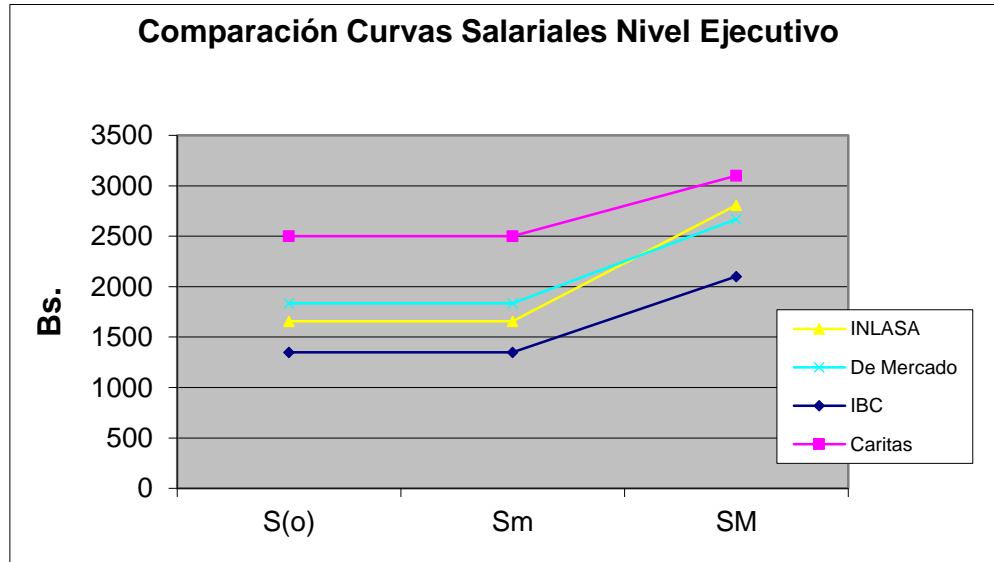
**CURVAS SALÁRIALES
NIVEL EJECUTIVO**

	S(o)	Sm	SM	D%RM/Sm	D%RM/SM	Promedio
IBC	1348	1348	2100	36%	27%	31.6%
Caritas	2500	2500	3100			
INLASA	1658	1658	2810			
De Mercado	1835.33	1835.33	2670			

Fuente: Elaboración Propia en base a datos del IBC, Caritas e INLASA

En la siguiente grafica se puede apreciar que la curva del I.B.C., se encuentra también por debajo de la Curva del mercado.

GRAFICA N°14



Fuente: Elaboración Propia en base a datos del I.B.C., Caritas e INLASA

El porcentaje de alejamiento de la franja salarial para nivel Operativo en el I.B.C., respecto del mercado es de 25.9%, como se presenta a continuación.

CUADRO N°14

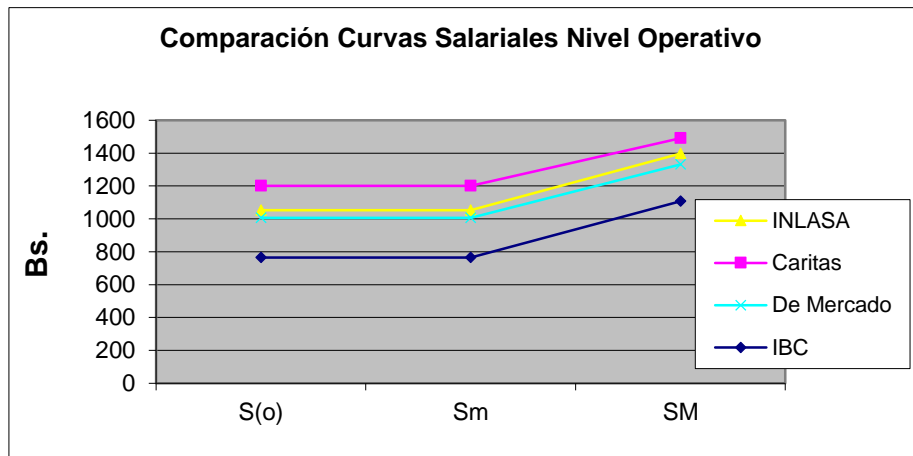
**CURVAS SALÁRIALES
NIVEL OPERATIVO**

	S(o)	Sm	SM	D%RM/Sm	D%RM/SM	Promedio
IBC	764	764	1108	32%	20%	25.9%
Caritas	1200	1200	1491			
INLASA	1053	1053	1397			
De Mercado	1005.67	1005.67	1332			

Fuente: Elaboración Propia en base a datos del I.B.C., Caritas e INLASA

La grafica siguiente refleja que la curva del I.B.C., para el nivel operativo se encuentra por debajo de la del mercado.

GRAFICA N°15



Fuente: Elaboración Propia en base a datos del I.B.C., Caritas e INLASA

Una vez establecidos los porcentajes bajo los cuales se ampliaran las franjas salariales de los niveles Superior, Ejecutivo y Operativo, en Limites Inferiores y Superiores, como se muestra en el cuadro siguiente:

CUADRO N° 15
FRANJAS SALÁRIALES

NIVEL	Nivel salarial	CLASES DE CARGOS	Salarios Corregidos LT.LINEAL	% De Alejamiento de la Franja	Amplitud de Franja	% Limite Inferior 15%	Limite Inferior	% Limite Superior	Limite Superior
Superior	1	I 1	1589.349	62%	985.3964	15%	1350.95	47%	2339.52173
	2	II 2	1534.598	62%	951.4508	15%	1304.41	47%	2258.92826
Ejecutivo	3	I 3	1479.847	47%	695.5281	15%	1257.87	32%	1947.47865
		II 4	1425.096	47%	669.7951	15%	1211.33	32%	1875.42634
	4	I 5	1370.345	47%	644.0622	15%	1164.79	32%	1803.37402
		II 6	1315.594	47%	618.3292	15%	1118.25	32%	1731.3217
Operativo	5	I 7	1260.843	41%	515.6848	15%	1071.72	25.9%	1587.40134
		II 8	1206.092	41%	493.2916	15%	1025.18	25.9%	1518.46983
	6	I 9	1151.341	41%	470.8985	15%	978.64	25.9%	1449.53832
		II 10	1096.59	41%	448.5053	15%	932.102	25.9%	1380.60681
		III 11	1041.839	41%	426.1122	15%	885.563	25.9%	1311.6753
	7	I 12	987.088	41%	403.719	15%	839.025	25.9%	1242.74379
		II 13	932.337	41%	381.3258	15%	792.486	25.9%	1173.81228
	8	I 14	877.586	41%	358.9327	15%	745.948	25.9%	1104.88077
II 15		822.835	41%	336.5395	15%	699.41	25.9%	1035.94927	

Fuente: Elaboración Propia en base a los cuadros 9, 11,13,14 y 15.

6.2.4. COSTO DE LA PLANILLA DE REMUNERACIONES

Para establecer el costo que demandara la nueva planilla de remuneraciones para todo el personal del I.B.C. según los niveles establecidos en la Clasificación de puestos se elaboro el siguiente cuadro.

CUADRO N° 16
COSTO SALARIAL TOTAL

NIVEL	Nivel salarial	CLASES DE CARGOS	Salarios Corregidos Limite Superior	N° de Personas	Costo Total Salarial
Superior	1	I 1	2339.52173	1	2339.522
	2	II 2	2258.92826	1	2258.928
Ejecutivo	3	I 3	1947.47865	1	1947.479
		II 4	1875.42634	2	3750.853
	4	I 5	1803.37402	2	3606.748
		II 6	1731.3217	2	3462.643
Operativo	5	I 7	1587.40134	2	3174.803
		II 8	1518.46983	3	4555.409
	6	I 9	1449.53832	8	11596.31
		II 10	1380.60681	4	5522.427
		III 11	1311.6753	1	1311.675
	7	I 12	1242.74379	3	3728.231
		II 13	1173.81228	2	2347.625
	8	I 14	1104.88077	2	2209.762
		II 15	1035.94927	3	3107.848
				TOTAL	37

Fuente: Elaboración Propia en base al Cuadro 15.

En relación al Costo Total Actual que es de Bs. 40254.00, el costo total de los salarios corregidos (Yc) asciende a Bs. 54920.26, es decir se incrementa en Bs. 14666.26.

6.2.5. CAMBIO ESTRUCTURAL PROPUESTO.

De acuerdo a lo observado en la actual estructura administrativa del Instituto Boliviano de la Ceguera, distinguimos que esta no se adecua a los requerimientos actuales de la institución; puesto que actualmente cuentan con un departamento encargado de los activos fijos y el recurso humano, situación que no corresponde a una estructura bien desarrollada ya que ambas tareas no se asemejan en nada. Se hace necesario la creación de un departamento de Staff que sea ocupado por el Área de Recursos Humanos dejando de esta manera, al responsable de Activos Fijos Dependiendo de la Unidad Administrativa Financiera de la Institución.

Otro caso detectado tiene que ver con el Responsable de Extensión que por las funciones que cumple, tiene mas afinidad con las tareas que desempeña la Unidad de Gestión Social, razón por la

cual este puesto debería tener relación directa de dependencia con esta Unidad. La nueva estructura propuesta se presenta en el ANEXO N° 19.

El Responsable de Extensión por mantener sus propias funciones y al solo cambiar su unidad de mando continua en la misma categoría de clasificación obteniendo el mismo puntaje de valoración y remuneración asignada.

El nuevo departamento de staff para el área de Recursos Humanos se encontraría ubicado en una nueva categoría dentro la Clasificación de Puestos, subiendo de la categoría Operativa a la categoría Ejecutiva. Correspondiéndole el nivel 3.

La valoración de puestos realizada para esta nueva área (staff Recursos Humanos), dependerá mucho del perfil de profesional que requiera el puesto, además de las tareas y funciones que la Dirección Ejecutiva de la Institución establezcan para el mismo.

El costo que demandara la creación de este nuevo puesto dentro la estructura administrativa del I.B.C. será de Bs. 1947.47 cifra que es proporcionada por el establecimiento de clases de cargos que fue realizado en el Cuadro N° 16 que determina el monto al que el nivel staff de la institución se le debe asignar.

6.2.6. POLÍTICA SALARIAL PROPUESTA.

La política salarial del Instituto Boliviano de la Ceguera deberá comprender los siguientes aspectos:

- Los sueldos asignados a cada funcionario público perteneciente al Instituto Boliviano de la Ceguera deberán estar de acuerdo a la retribución de sueldos que asigna el estado en el sector público.
- Los sueldos deben permitir atender las necesidades de sus empleados competentes, deben ser sueldos atractivos.
- Los sueldos otorgados, deben procurar una retribución adecuada con relación al valor recibido a cambio.
- Los sueldos deben variar de acuerdo con la dificultad e importancia de cada puesto.
- Los sueldos deben ajustarse a los cambios del mercado.
- Se deben pretender sueldos similares para puestos similares.
- El Instituto Boliviano de la Ceguera, buscará la seguridad y estabilidad a los funcionarios del I.B.C. al momento de realizar la retribución de sueldos.

CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

Después de haber llevado adelante el presente trabajo dentro el Instituto Boliviano de la Ceguera se llego a las siguientes conclusiones.

No se cuenta con instrumentos administrativos de elaboración reciente en la institución, en particular el Manual de Funciones y Descripción de Cargos y el Organigrama.

Toda institución pública debe contar con los documentos necesarios para su desempeño, en este sentido se ha evidenciado la carencia de un documento importante como es el manual de funciones y descripción de puestos.

El manual de funciones y descripción de cargos, es un documento que permitirá a la institución contar con un instrumento administrativo necesario para el correcto desenvolvimiento de las actividades de los funcionarios. Este manual deberá ser elaborado tomando en cuenta todos los puestos de trabajo identificados, lo que permitirá tener una guía del perfil de puestos de trabajo y una descripción de puestos.

Los Organigramas son la representación gráfica de la estructura de una organización, es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo. Son considerados instrumentos auxiliares del administrador, a través de los cuales se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada puesto.

No se ha realizado una clasificación técnica de puestos de trabajo adecuada de acuerdo a funciones específicas, requisitos y aspectos importantes.

De acuerdo al análisis preliminar realizado en el Instituto Boliviano de la Ceguera, se establece que la clasificación de puestos no es adecuada debido a las

características especiales que poseen la diversidad de puestos existentes dentro la institución.

No se ha realizado el proceso de valoración de puestos, que establece el Sistema de Administración de Personal, en el IBC.

El Instituto Boliviano de la Ceguera no llevo adelante un proceso de valoración de puestos que permita establecer la importancia y conveniencia de cada puesto de trabajo.

Las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, establece para todas las entidades públicas autónomas la realización y cumplimiento de todos los procesos que componen los subsistemas del Sistema de Administración de Personal.

El proceso de Clasificación, valoración y remuneración de puestos se encuentra comprendido dentro el Subsistema de Dotación de Personal. Este proceso aun no ha sido llevado adelante en el Instituto Boliviano de la Ceguera, pese a que se encuentra establecido en el Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal de la institución. originando un incumplimiento a la norma.

El trabajo desempeñado en los puestos de trabajo, en algunos casos no refleja el monto del salario que por el se paga.

En el Instituto Boliviano de la Ceguera existe una diversidad de puestos de trabajo, esto debido a la naturaleza de la institución y al servicio que presta a la comunidad en su conjunto.

Esta diversidad de trabajos provoca un desequilibrio y no permite una distribución equitativa de los salarios para todos los niveles de la institución.

7.2. RECOMENDACIONES

A fin de dar cumplimiento a la reglamentación vigente y de manera que todo el proceso de Clasificación, Valoración y Remuneración de puestos se desarrolle de la mejor manera se recomienda:

Llevar adelante el proceso de clasificación, valoración y remuneración de los puestos de trabajo, de tal forma que los resultados proporcionen a la institución instrumentos administrativos que le permitan cumplir con la Norma, facilitar el desarrollo de sus actividades y al mismo tiempo implementar estudios técnicos especializados.

Llevar adelante este proceso en todas las ciudades donde operan las oficinas del Instituto Boliviano de la Ceguera como también en los Centros de Rehabilitación para poder establecer la importancia o no de cada puesto de trabajo dentro la institución y para distribuir de forma más equitativa el presupuesto destinado a la remuneración de cada uno de ellos. (en el ANEXO 18. se presenta la forma en la cual se puede llevar adelante la implementación de este proceso)

Realizar un plan de trabajo de difusión y concientización a todos los funcionarios a fin de dar inicio a la Carrera Administrativa utilizando el manual de descripción de cargos como un instrumento de guía tanto para el funcionario como para la dirección correspondiente.

La aplicación correcta de este modelo lograra mayor equidad y eficiencia de manera que todo funcionario que ocupe un puesto de trabajo en la Institución, este ubicado correctamente en la estructura administrativa de la Institución de acuerdo a los requisitos necesarios, las funciones que realice y reciba una remuneración adecuada.

A fin de lograr mayor eficiencia en el desempeño de las tareas y evitar dualidad de funciones, se recomienda a los ejecutivos de la Institución, separar las funciones de Recursos Humanos con las de responsable de Activos Fijos; llevando a Recursos Humanos a un nivel de Staff. Este nuevo departamento será el encargado de llevar adelante todos los procesos establecidos dentro el Sistema de Administración de Personal, tal es el caso del proceso de Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos.

El responsable de Activos Fijos deberá ser derivado a la Unidad Administrativa Financiera, para permitir un rendimiento más eficiente de ambos puestos de trabajo. Como se muestra en el ANEXO 19.

Así mismo, que el Responsable de Extensión pase a depender de la Unidad de Gestión Social, para que en forma coordinada elaboren planes que vayan a favor de la población no vidente.

Se recomienda llevar adelante un estudio salarial en el mercado, respecto a diferentes Instituciones y Entidades de similar funcionamiento, con el objeto de establecer de mejor manera y en forma más equitativa una retribución de salarios que sea competitiva en el mercado.

GLOSARIO

Administración de Personal. Los conceptos y técnicas que se necesitan para resolver los asuntos de recursos humanos de una posición administrativa incluyendo reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación.

Administración de salarios. Es una área de la administración de personal que se fundamenta en un sistema lógico de comparaciones internas y externas de los puestos o cargos y de sus respectivos salarios.

Análisis de Puestos. Procedimiento para determinar las responsabilidades y requisitos de habilidades para un puesto, la clase de persona que debe ser contratada.

Análisis de tareas. Estudio detallado de un puesto para identificar las habilidades requeridas e instituirse un programa adecuado de capacitación.

Clases. División de los puestos en clases siguiendo un conjunto de reglas como la cantidad de juicio independiente, habilidad, esfuerzo físico, etc, que se requieren para cada clase de puestos. Las clases generalmente incluyen empleos similares, como es el caso de todas las secretarías.

Compensación al empleado. Todas las formas de pago o recompensa que se otorgan al empleado y que resultan de su condición de empleado.

Descripción del puesto. Lista de los deberes, responsabilidades, relaciones de información, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto. Es producto del análisis de puestos.

Entrevista dirigida. Entrevista que sigue una secuencia definida de preguntas.

Especificación del puesto. Lista de los "requerimientos humanos", capacidad, personalidad, etc., necesarias. Otro producto de un análisis de puestos.

Evaluación de puestos. Comparación sistemática para determinar el valor de un puesto en relación con otro.

Evaluación del desempeño. Comparación del desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado.

Grafica. Método de representación utilizado para identificar una relación entre dos variables.

Políticas. Normas de acción que aseguran la consistencia de una serie de circunstancias particulares, dentro del marco del plan de la compañía.

Progresión aritmética. Esta progresión se obtiene sumando a un número, sucesivamente, una misma cantidad

Puesto. Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

Remuneración. La remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe directa u indirectamente como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización. Así la remuneración es género y el salario es especie.

ABREVIATURAS

I.B.C.: Instituto Boliviano de la Ceguera.
S.A.F.C.O.: Sistema de Administración, Fiscalización y Control Gubernamental.
S.N.A.P.: Servicio Nacional de Administración de Personal.
N.B.S.A.P.: Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.
R.E.S.A.P.: Reglamento Especifico del Sistema de Administración de Personal.
P.O.A.I.: Programa Operativo Anual Individual.
S.A.P.: Sistema de Administración de Personal.
C.N.S.: Caja Nacional Salud.
R.R.H.H.: Recursos Humanos.
Adm.: Administración.
Depart.: Departamental.
B.V. Biblioteca Virtual.
L.B.: Luis Braile.
S.C.: Santa Cecilia.
M.O.V.: Movilidad y Orientación Vial.
A.V.D.: Actividades de la Vida Diaria.
I.N.L.A.S.A.: Instituto Nacional de Laboratorios en Salud.
S(o): línea del salario Mínimo Institucional.
Sm: Salario Mínimo Institucional.
SM: salarios Máximo Institucional.
D%RM/Sm: Diferencia porcentual Respecto al Mercado para el Sm.
D%RM/SM: Diferencia porcentual Respecto al Mercado para el SM.
Ŷ: Promedio de Diferencia porcentual Respecto del Mercado.
A.C.: Amplitud de Categoría.
M.: Máximo de Puntos.
m.: Mínimo de Puntos.
n.: Numero de Categorías.
L.T.: Línea de Tendencia.

BIBLIOGRAFIA

- Ley 1178 – Ley de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO) (20/07/1990)
- Ley 2027 – Estatuto del Funcionario Publico, (27/10/1999)
- Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (NBSAP)
- INSTITUTO BOLIVIANO DE LA CEGUERA, documentos constitutivos. (www.ibc-bolivia.org)
- INSTITUTO BOLIVIANO DE LA CEGUERA, Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal.
- ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS, ROCK Milton.
- ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, REYES PONCE Agustín.
- TÉCNICAS DE DIRECCIÓN DE PERSONAL 2, PEREGO Luigui.
- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, IDALBERTO Chiavenato.
- ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, GARY Dessler.
- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Nagui Namakforoosh, Mamad
- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS - SACKMANN Alfredo- Edición 2000
- ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, William Wether, edc. Mc. Graw Hill.
- LAS 7 I's DE LA GESTIÓN DE PERSONAL – SORIANO Mónica Primera Edición 2003.
- ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS – HERNÁNDEZ Frederick.
- MANUAL DEL ADMINISTRADOR, KENET Albert, Mc. Graw Hill, México.
- “www.gestiopolis.com/recursos/documentos/anputrabajo”.

