

[Escribir el título del documento]

[Seleccionar fecha]

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



TRABAJO DIRIGIDO

**TEMA: “DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACIÓN
PARA EL SEDEGES”**

INSTITUCIÓN: SERVICIO DEPARTAMENTAL DE GESTIÓN SOCIAL

POSTULANTES:

ROCIO PILAR GARCIA CLAROS
JACQUELINE GARCIA GUTIERREZ

**TUTOR ACADÉMICO:
TUTOR INSTITUCIONAL:**

LIC. CARLOS VIDAURRE OROZA
LIC. GONZALO COA CLEMENTE

CONVENIO: U.M.S.A – PREFECTURA DE DEP. LA PAZ

LA PAZ – BOLIVIA

DEDICATORIA

*Dedico Este Trabajo A Las Personas Mas Especiales De
Mi Vida Mi Mamá, Mi Papá Y A Mi Hermanita Que
Siempre Me Brindan Su Apoyo, Comprensión Y Todo Su
Amor.*

*Ellos Me Dan La Fuerza Para
Seguir Adelante*

ROCIO GARCIA CLAROS

DE DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios por darme fuerzas en los momentos difíciles y seguir adelante a pesar de las dificultades.

A mi familia que siempre está conmigo en especial a mis Papas por los esfuerzos que hicieron para sacarme adelante y confiar en mí

Y a la vida por todo lo aprendido

JACQUELINE GARCIA GUTIERREZ

AGRADECIMIENTOS

*La Conclusión Del Trabajo Se Realizo Gracias Al Esfuerzo De Varias
Personas, Que Nos Prestaron Su Plena Colaboración Y Tiempo
Agradecemos Al Lic. Carlos Vidaurre, Por La Guía, Supervisión Y Consejos
Para Que Se Pueda Lograr El Trabajo.*

*Agradecemos También Al Lic. Gonzalo Coa Y Al Personal Del Servicio
Departamental De Gestión Social, Por La Información Y Tiempo Presentado
En El Desarrollo Del Mismo.*

Agradecemos A Todos Los Amigos Que Siempre Nos Dieron Apoyo Y Consejos

ÍNDICE

Página

CAPITULO I

ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Antecedentes	1
1.2. Justificación	2
1.3. Planteamiento del Problema	4
1.4. Objetivos	4
1. 4.1. Objetivo General	4
1.4. 2. Objetivos Especificos	5
1.5. Alcance de la Investigación	5

CAPITULO II

MARCO INSTITUCIONAL

2.1. Servicio Departamental de Gestión Social (SEDEGES)	6
2.1.1 Misión	6
2.1.2 Visión	6
2.1.3 Servicios Dependientes de SEDEGES(Centros, Hogares, Institutos, Programas y Proyectos)	7
2.1.3.1 Administración Directa	8
2.1.3.2 Administración Delegada	9
2.1.3.3 Administración por Convenio	9
2.1.3.4 Proyecto Aula Libre Participativa centros de actividades múltiples cams centros de recreación y atención integral	10
2.1.3.5 Programas	10
2.1.4 Estructura Organizacional	11

CAPITULO III

MARCO LEGAL

3.1. LEYES	12
3.1.1. Constitución Política del Estado	12
3.1.2. Ley de Descentralización	12
3.1.3. Ley 1178 del Sistema de Administración y Control Gubernamental (SAFCO)	13

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

3.1.4. Ley N° 2042 de Administración Presupuestaria	14
3.1.5. Ley General del Trabajo	14
3.1.6. Ley No. 2027 Estatuto del Funcionario Publico	15
3.2. DECRETO	15
3.2.1. Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (NB - SAP)	15
3.2.1.1. Subsistema de Dotación de Personal	17
a) Proceso del Subsistema de Dotación	17
b) Proceso de Remuneración	17
3.2.2. Decreto Supremo 25060 Estructura Orgánica de Prefecturas	18
3.2.3. Decreto Supremo n° 25287 Creación del Servicio Departamental de Gestión Social	18
3.2.4. Decreto Supremo de Austeridad no. 27327	18

CAPITULO IV

MARCO CONCEPTUAL

TEMA I : Administración	20
1.1. Concepto de Administración	20
1.2. Objetivos de la Administración	20
1.3. Administración Pública	20
1.4. Objeto de la Administración Pública	21
TEMA II Teoría General de Sistema	22
2.1. Sistema	22
2.2. Características de los Sistemas.	22
2.3. Tipos de Sistemas	23
2.4. Parámetros de los Sistemas	23
2.5. Sistema Abierto	25
2.6. Sistema Técnico	25
TEMA III : Administración de Recursos Humanos	26
3.1. Concepto de Administración de Recursos Humanos	26
3.2. Cargo	26
3.3. Puesto de Trabajo	26
3.4. Análisis del Puesto	26
3.4.1. Objetivos del Análisis del Puesto	27
TEMA IV: Remuneración	27
4.1. Concepto de Salario	27
4.2. Concepto de Sueldo	27
4.3. Concepto de Remuneración	28
4.4. Escala Salarial o Curva Salarial	28
TEMA V : Valoración de Puestos	28

*DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR
MOTIVACIONAL*

5.1. Definición de Valoración de Puestos	28
5.2. Objetivos de la Valoración de los Puestos	29
5.3. Principios de la Valoración de Puestos.	29
5.4. Sistemas de Valoración de Puestos	30
5.4.1. Sistemas Cualitativos	30
5.4.2. Sistemas Cuantitativos	30
5.5. Elección del Sistema de Valoración de Puestos .	32
5.5.1. Método por Puntos por Factores (Point Rating)	32
5.5.2. Fases del Método de Valoración por Puntos	34
5.5.3. Estructura del Salario	35
TEMA VI : Motivación	36
6.1.- Necesidades Básicas	36
6.2.- Ciclo Motivacional	37

CAPITULO V

DIAGNOSTICO

5.1. Análisis de la Situación Actual	39
5.1.1. Análisis de la Misión	39
5.1.2. Metodología Empleada	40
a) Método Deductivo	41
b) Método Inductivo	41
5.1.3 Tipo de Investigación – Descriptivo	43
5.1.4. Fuente de Investigación e Instrumentos de Recolección de Datos	43
5.1.4.1. Información Primaria	43
5.1.4.2. Fuente de Investigación Secundaria	44
5.1.5. Características de sujetos de investigación	45
5.2. Tamaño de la Muestra	45
5.2.1. Resultados y Análisis de las Entrevistas	46
5.3. Estructura del Cuestionario	50
5.3.1 Sistema de Valoración de Puestos	50
5.3.2 Sistema de Remuneración	50
5.4. Resultados y Análisis del cuestionario aplicada a los funcionarios del SEDEGES	52
Parte 1: Conocimientos Generales	52
Parte 2: Sistema de Valoración	55
Parte 3: Sistema de Remuneración	59
Parte 4: Motivación	62
5.5. Análisis de la Documentación	63
5.5.1 Manual de Cargos	63
5.5.2 Escala Salarial	63

*DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR
MOTIVACIONAL*

5.6. Resumen del Diagnostico	64
------------------------------	----

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. Introducción	66
6.2. Objetivos de la Propuesta	67
6.2.1 Objetivo General	67
6.2.2. Objetivos Específicos	67
6.3. Ámbito de Aplicación de la Propuesta	67
6.4. Desarrollo de la Propuesta	69
6.5. Método de Valoración por Puntos en el SEDEGES	69
6.5.1. Proceso de Valoración de Puestos	70
6.5.1.1 Etapas de la Valoración por Puntos	70
a) Conformación del Comité	72
b) Diseño del Manual de Valoración de Puestos	73
3. Ponderación de Factores y Grados para el Proceso de Valoración	75
6.6. Proceso de Remuneración	82
6.6.1. Elaboración de un Diagrama de Dispersión.	83
6.6.2. Determinación del Salario Base Proceso Estadístico, método mínimos cuadrados).	84
6.6.2.1 Calculo del Coeficiente de Correlación.	85
6.6.2.2 Regresión Exponencial	85
6.6.2.3. Determinación del Nuevo Salario	86
6.6.3. Determinación de la Constante Razón Numérica.	87
6.6.3.1. Ubicación de los Puestos en los Niveles Salariales.	89
6.6.3.2. Determinación del Salario representativo para cada nivel	89
6.6.3.3. Elaboración de la Nueva Escala Salarial	91

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones	93
7.2 Recomendaciones	94

ANEXOS

*DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR
MOTIVACIONAL*

ÍNDICE DE CUADROS

	Página	
Cuadro N° 1	Organigrama del SEDEGES	11
Cuadro N° 2	Comparación de los Sistemas de Valuación de Puestos	31
Cuadro N° 3	Resultados y Análisis de la Entrevista	47
Cuadro N° 4	Matriz de Preguntas y Objetivos	51
Cuadro N° 5	Ítems Presupuestados por el T.G.N	58
Cuadro N° 6	Ítems Presupuestados por la Prefectura	59
Cuadro N° 7	Cargos que Conforman el Comité	71
Cuadro N° 8	Definición Especifica de los Factores	74
Cuadro N° 9	Matriz de Ponderación de Factores y Grados	76
Cuadro N° 10	Llenado del Formulario de Valoración de Puestos	79
Cuadro N° 11	Matriz de Valoración de Puestos	81
Cuadro N° 12	Intervalos Salariales Obtenidos	88
Cuadro N° 13	Determinación de los Niveles salariales	89
Cuadro N° 14	Determinación Salarial Representativa	90
Cuadro N° 15	Salario Representativo de Cada Nivel	90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico N° 1	Circuito de un Sistema	24
Grafico N° 2	Ciclo Motivacional	38
Grafico N° 3	¿Conoce el Marco Normativo de la Ley 1178 y sus Subsistemas?	52
Grafico N° 4	¿Conoce la Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (NB-SAP)?	53
Grafico N° 5	¿Conoce el Proceso de Valoración de Puestos que Determinan la Elaboración de la Escala Salarial?	54
Grafico N° 6	¿La Institución Efectuó el Proceso de Valoración de Puestos?	55
Grafico N° 7	¿Conoce que Factores se Toman en Cuenta en el Momento de Realizar el Proceso de Valoración y la Importancia de los Mismos?	56
Grafico N° 8	¿Considera Importante el uso de las Técnicas de Valoración de Puestos, en la Determinación de Salarios que se percibe en la Institución?	57
Grafico N° 9	¿Cree que el Adecuado Manejo del Proceso de Valoración de Puestos le Ayudara a Recibir una Remuneración Justa?	58
Grafico N° 10	¿La Remuneración que Percibe va Acorde con las Funciones que Desempeña y esta de acuerdo con La misma?	59
Grafico N° 11	¿Como Califica el Salario que Percibe?	60

*DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR
MOTIVACIONAL*

Grafico N° 12	¿Considera necesario Modificar el Actual Sistema de Remuneración?	61
Grafico N° 13	¿El Percibir una Remuneración Adecuada a sus Funciones Influiría en el Desenvolvimiento de las mismas?	62
Grafico N° 14	Diagrama de Dispersión	84
Grafico N° 15	Nueva Escala Salarial	92

*DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR
MOTIVACIONAL*



INTRODUCCION

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó bajo el convenio suscrito entre la Universidad Mayor de San Andrés (U.M.S.A) – Carrera de Administración de empresas y Prefectura del Departamento La Paz, dentro de la modalidad de Graduación de Trabajo Dirigido, realizada en la institución del Servicio Departamental de Gestión Social (SEDEGES) dependiente de la Prefectura en la sección de Recursos Humanos.

De acuerdo al requerimiento presentado por la institución antes mencionada, el compromiso se da con el aporte de conocimientos y de un documento que represente beneficioso para el desarrollo de sus funciones.

El documento presenta la elaboración de un sistema de remuneración donde se desarrolla una valoración de los puestos la misma que ayudo para la obtención de la escala salarial buscando así la motivación del personal

Para tal motivo el presente trabajo se desarrollo en los siguientes capítulos presentados a continuación.

Capítulo I: Antecedentes Generales.- Desarrolla las premisas del convenio, nociones de la institución, la razón por la cual se elabora el trabajo, los objetivos y el amito de aplicación del mismo.

Capítulo II: Marco Institucional.- Relata una breve historia de la institución reflejadas en Misión, Visión, Objetivos, descripción de las instituciones dependientes de la misma y la estructura orgánica con la que cuentan.

Capítulo III: Marco Legal.- En este capítulo se menciona todas las normativas legales en las que se establece el trabajo de manera que establezca la legalidad del mismo.

*DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR
MOTIVACIONAL*

Capitulo IV: Marco Conceptual.- Es el fundamento bibliográfico y conceptual que justifica la correcta elaboración y la dimensión del trabajo

Capitulo V: Diagnostico.- Presenta el análisis que se realizo en la institución que justifico y dio a conocer las razones por las cuales se debe realizar el presente trabajo.

Capitulo VI: Propuesta.- Es la parte central que desarrolla el proceso que debe realizar la institución para contar con un adecuado sistema de remuneración el mismo que ira en beneficio de la todos los funcionarios

Capitulo VII: Conclusiones y Recomendaciones.- Presenta un resumen sobre la situación de la institución y las recomendaciones pertinentes para poner en practica la propuesta

*DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR
MOTIVACIONAL*

*Diseño De Un Sistema De
Remuneración Como Factor
Motivacional Para El
SEDEGES*

*ANTECEDENTES
ANTECEDENTES
GENERALES
GENERALES*

CAPITULO I

ANTECEDENTES GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

Bajo el convenio suscrito entre la Prefectura de La Paz y la Carrera de Administración de empresas de la Universidad Mayor de San Andrés – U.M.S.A, llevando a cabo el proyecto “Jóvenes para La Paz”, dentro de la modalidad de Graduación de Trabajo Dirigido, se estableció la realización de un trabajo en la institución del Servicio Departamental de Gestión Social (SEDEGES) dependiente de la Prefectura, en la sección de Recursos Humanos de acuerdo al requerimiento presentado por la institución antes mencionada, logrando de esta manera aportar conocimientos en mejora de la institución y a la vez poderse beneficiar con la obtención del título.

El Servicio Departamental de Gestión Social (SEDEGES) institución donde se realizará el trabajo dirigido sufrió varias modificaciones en transcurso de los años ya que a partir del año 1987 el estado Boliviano inicio un proceso de reformas estructurales, como en las organizaciones y administraciones del Estado. Con el objetivo de brindar asistencia social y protección a niños y ancianos en 1992 se crea el Organismo Nacional del Menor, Mujer y Familia (ONANFA), que tenía por misión regular, normar, fiscalizar y supervisar las políticas dirigidas al menor, mujer y familia a nivel departamental DIRME.

La ley de descentralización administrativa (ley N° 1654, 28/07/95), según el cual las Prefecturas se constituyen en administraciones departamentales, bajo su cargo esta el formular y ejecutar programas y proyectos de inversión pública en el Marco del Plan Departamental de Desarrollo y de acuerdo al Sistema Nacional de Inversión pública y al régimen económico y

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACIÓN COMO FACTOR MOTIVACIONAL

financiero de la presente ley, en las áreas de Programa de Asistencia Social.

El Servicio Departamental de Gestión Social (SEDEGES), creado mediante D.S. 25060 de 2 junio de 1998, es un órgano desconcentrado y de coordinación de la Prefectura del Departamento de La Paz, de acuerdo a la Ley de Descentralización Administrativa. A partir de estas disposiciones, es la única institución Gubernamental a nivel departamental, que trabaja las temáticas de Género, Generacionales, Familia y Servicios Sociales.

Los planes, programas y proyectos sociales realizados hasta la fecha en el SEDEGES están orientados a la preservación de los derechos, acogimiento temporal, atención integral, rehabilitación y reinserción social de la población beneficiaria., es decir, niños, niñas, adolescentes, jóvenes, discapacitados, mujeres y adulto mayor. También realiza acciones de promoción, prevención, protección, participación, educación, esparcimiento cultural y deportivo, en beneficio de los mismos.

También se encarga de la Difusión y Promoción de Acreditación de los 13 Centros, Hogares, Institutos como proyectos y programas tanto transitorios como permanentes de forma directa e indirecta.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El planteamiento del diseño de un sistema técnico de remuneración como un factor motivacional, enmarcado dentro un programa orientado a fortalecer la institución, responde a una necesidad prioritaria del SEDEGES, ya que es considerado como un factor transversal orientado a coadyuvar en la solución del factores laborales, por tanto corresponde identificar el tema a desarrollar en el marco del eje de desarrollo del Plan Departamental de Desarrollo Económico Social (PDDES) referido a la Red de Protección Humana con Dignidad. La misma que busca promover y

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

fortalecer los servicios integrales y así mejorar la calidad de los servicios sociales.

Buscando satisfacer los requerimientos del SEDEGES y basándose en los datos obtenidos en una investigación preliminar en la Sección de Recursos Humanos el cual nos sirvió para poder conocer mas a fondo sobre los problemas e inquietudes que tiene el personal de acuerdo a sus funciones que realizan en la institución, la misma que se centro en la insatisfacción salarial, que desde hace mucho años, no presentó un incremento significativo y acorde a las funciones realizadas de acuerdo al cargo desempeñado.

A partir de la información recabada se observo que la institución cuenta con 444 ítems de los cuales 7 son pertenecientes a la prefectura y 337 pertenecientes a SEDEGES los mismos que están distribuidos en 19 niveles de remuneración básica que en los últimos años muestra un relativo estancamiento percibiendo en la gestión 2002 un incremento salarial la cual estuvo reglamentada mediante Decreto Supremo Nro.2654 que en su Art. Quinto establece para los trabajadores del sector público sean beneficiados con una escala porcentual de incremento en función al monto de salario percibido que contempla parámetros de incremento porcentual entre 1.0% y 7.5%

En la gestión 2005 independientemente el SEDEGES en su real necesidad de un incremento progresivo salarial, gestiona un mínimo incremento a objeto de apalancar en cierta medida el poder adquisitivo de los salarios que hacen a los establecidos en la escala de la Institución.

Sin embargo, en la actualidad se percibe como necesidad institucional de orden prioritario el de redefinir estos niveles de remuneración a estándares salariales, acordes al rendimiento laboral de sus funcionarios, a efectos de contribuir con mejores niveles de calidad y eficiencia del servicio, que

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

responda a las necesidades del mercado laboral existente. Asimismo los niveles salariales no permiten la adecuada contratación del personal idóneo con la experiencia y formación académica necesaria y a la vez provoca la renuncia del personal clave por mejores ofertas salariales.

Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas es necesario establecer la coherencia entre salarios y cargos en la estructura organizacional.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Después de una investigación se llegó a la conclusión que el problema, identificado de forma preliminar, es: ***“Los funcionarios públicos de SEDEGES dependientes de la PREFECTURA DE LA PAZ perciben una remuneración baja, esto implica la falta de motivación en el personal el mismo que provocaría un efecto negativo en el rendimiento de sus funciones.”***

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema técnico de remuneración como factor motivacional para mejorar la eficiencia y eficacia del personal del Servicio Departamental de Gestión Social (SEDEGES) y los Centros, Hogares e instituciones (CHIS) dependientes del mismo.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Realizar un análisis técnico de la estructura organizacional, y escala salarial del SEDEGES

*DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR
MOTIVACIONAL*

- b) Efectuar una valoración de puestos por puntos, de acuerdo a las funciones y niveles de responsabilidad del servidor público del SEDEGES
- c) Plantear una propuesta de escala salarial técnica como criterio motivacional para el personal

1.5. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación será realizado en todo el Servicio Departamental de Gestión Social (SEDEGES), es decir, oficina central como los Centros, Hogares e Instituciones (CHIS) que son dependientes de la misma.

*DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR
MOTIVACIONAL*



*Diseño De Un Sistema De
Remuneración Como Factor
Motivacional Para El
SEDEGES*

*MARCO
MARCO
INSTITUCIONAL
INSTITUCIONAL*

CAPITULO II

MARCO INSTITUCIONAL

2.1. SERVICIO DEPARTAMENTAL DE GESTIÓN SOCIAL (SEDEGES)

El Servicio Departamental de Gestión Social (SEDEGES), creado mediante D.S. N° 25060 de 2 junio de 1998, es un órgano desconcentrado y de coordinación de la Prefectura del Departamento de La Paz, de acuerdo a la Ley de Descentralización Administrativa. A partir de estas disposiciones, es la única institución Gubernamental a nivel departamental, que trabaja las temáticas de Género, Generacionales, Familia y Servicios Sociales.

2.1.1 MISIÓN

“El SEDEGES tiene la misión de aplicar políticas y normas nacionales emitidas por el Viceministerio de asuntos de género, generacionales y familia como cabeza de sector sobre asuntos de género, generacionales familia y servicios sociales, mediante el apoyo técnico a las instancias responsables y la supervisión del cumplimiento de los objetivos y resultados propuestos, así como la de coordinar los programas y proyectos en materia de gestión social”.

2.1.2 VISIÓN

“La Institución, tiene la visión de buscar una mejor calidad de vida para la población albergada de los Centros, Hogares e Institutos (CHIS), con diferentes problemáticas, como orfandad, abandono, maltrato y discapacidad a través de sus diferentes servicios dentro del marco de cumplimiento de la Ley del código niño, niña y adolescente en la condición que (todos tenemos los mismos derechos)”

2.1.3 SERVICIOS DEPENDIENTES DE SEDEGES (CENTROS, HOGARES, INSTITUTOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS)

El Servicio Departamental de Gestión Social esta encargada de la administración de una serie de Centros, Hogares de administración directa, delegada o por convenio también trabaja con institutos que presentan distintas finalidades al servicio de la ciudadanía y con proyectos y programas

La población con la que trabajan es de 2233 niños, niñas, adolescentes, jóvenes, personas con discapacidad y adultos mayores a través de:

- 984 en Centros de Administración Directa
- 320 en Centros de Administración Delegada
- 929 en Centros de Administración por Convenio.
- 80 niños, niñas, adolescentes y jóvenes trabajadores de la calle recibieron educación alternativa a través del Proyecto Aula Libre Participativa
- 113 Adultas Mayores participantes de los Centros de Actividades Múltiples CAMs se beneficiaron con actividades que forman parte de Terapia Ocupacional.
- 150 Niños, Niñas, adolescentes, jóvenes participantes de los Centros de Recreación y Atención Integral a Niños, Niñas, Adolescentes y Jóvenes.
- 1130 beneficiarios del Programa de Escolaridad a Niños, Niñas Trabajadores (PENNT).

2.1.3.1 ADMINISTRACIÓN DIRECTA

- **HOGAR VIRGEN DE FÁTIMA**

Este Hogar atiende a niños por problemas de extravío, abandono, orfandad y maltrato estos comprenden a niños menores de seis

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACIÓN COMO FACTOR MOTIVACIONAL

años. Actualmente cuenta con una población de 109 niños (53 niños y 56 niñas).

- **HOGAR DE NIÑOS Y NIÑAS JOSÉ SORIA**

Este hogar atiende a niños, niñas por problemas de extravió, abandono o maltrato Actualmente cuenta con una población de 68 niños (38 niños y 30 niñas).

- **HOGAR MARIA ESTHER QUEVEDO**

Este Hogar atiende adultos mayores de 65 años por problemas de extravió, abandono o maltrato. Actualmente cuenta con una población de 34 residentes que están compuestos por: 37 comensales externos y 5 provisionales.

- **HOGAR ROSAURA CAMPOS**

Este Hogar atiende adultas mayores de 65 años por problemas de extravió, abandono o maltrato.

- **HOGAR VILLA VICTORIA**

Este hogar atiende a mujeres mayores de 18 años que tiene retardo mental moderado o grave. Actualmente cuenta con una población de 41 internas mujeres.

- **HOGAR GRANJA DE KALLUTACA**

Este hogar atiende a mujeres y varones mayores de 18 años

- **HOGAR DE YANACACHI**

Este hogar atiende adolescentes varones con problemas. Actualmente su población con la que cuenta es de 49 adolescentes varones.

- **CENTRO FÉLIX MÉNDEZ ARCOS**

Este centro se encarga de atender adolescentes y jóvenes con problemas. Cuenta con una población actual de 126.

- **CENTRO TERAPIA VARONES**

Este centro trabaja con adolescentes varones con problemas de conducta, su población actual con la que cuenta es de 20 adolescentes.

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACIÓN COMO FACTOR MOTIVACIONAL

- **CENTRO TERAPIA MUJERES**

Este centro trabaja con adolescentes mujeres con problemas de conducta, su población actual con la que cuenta es de 7 adolescentes.

- **INSTITUTO DE ADAPTACIÓN INFANTIL**

Este instituto trabaja con niños, niñas y adolescentes con discapacidad mental. Actualmente cuenta con una población de 76 internos.

- **INSTITUTO DE REHABILITACIÓN INFANTIL**

Este instituto trabaja con niños, niñas y adolescentes con discapacidad física. Actualmente cuenta con una población de 18 internos.

- **INSTITUTO ERICK BOULTER**

Este instituto trabaja con niños, niñas y adolescentes con discapacidad Fonoaudiología. Actualmente cuenta con una población de 34 internos.

2.1.3.2 ADMINISTRACIÓN DELEGADA

- Ciudad del Niño Jesús
- Niñas Obrajes – Fundación Arco Iris
- Enda Bolivia

2.1.3.3 ADMINISTRACIÓN POR CONVENIO

- Virgen de la Esperanza
- Centro de Rehabilitación Femenina
- Hogar Madres Sacramento
- Parroquia Nuestra Señora del Carmen
- Asilo San Ramón
- Hogar de Ancianos Coro Coro
- Centro Solidaridad Vida
- Hogar Carlos de Villegas

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

- Aldeas Infantiles SOS
- Fundación La Paz
- Asociación XXI
- Misión Adulam
- Diócesis de Coroico

2.1.3.4 PROYECTO AULA LIBRE PARTICIPATIVA

- Aula Libre Participativa Central
- Aula Libre Participativa Fundación La Paz
- Aula Libre Participativa Asociación XXI

CENTROS DE ACTIVIDADES MÚLTIPLES CAMS

- CAMs Quevedo
- CAMs Villa Nuevo Potosí
- CAMs Los Andes

CENTROS DE RECREACIÓN Y ATENCIÓN INTEGRAL

- CANNAJ Río Seco
- CANNAJ Satélite

2.1.3.5 PROGRAMAS

- Programa de Atención a Niños y Niñas menores a seis años.
- Programa de Escolarización de Niños, Niñas Trabajadores.

2.1.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura orgánica con la que cuenta el Servicio Departamental de Gestión Social esta representada en el organigrama de la institución¹, aprobada en la Resolución Prefectural RAP N° 313, el 19 de Septiembre del 2003, misma se resume en el siguiente cuadro

*DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR
MOTIVACIONAL*

CUADRO Nº 1
DISPOSICIÓN ORGÁNICA

NIVEL SUPERIOR	Dirección Técnica del Servicio Departamental de Gestión Social.
NIVEL DE APOYO DIRECTO A DIRECCIÓN	Planificación Control y Seguimiento Relaciones Públicas y Comunicación
NIVEL EJECUTIVO OPERATIVO	Unidad Jurídica, Unidad Administrativa Financiera, Unidad de Asistencia Social y Familia, Unidad de Género, Generacionales y Servicios Sociales, Comité de la Persona con Discapacidad
NIVEL OPERATIVO	Encargado Atención a la Comunidad, Encargado Procesos Judiciales, Sección Contabilidad, Sección RR.HH, Sección Informática, Sección BB.SS, Equipos técnicos para biopsicosociales, Hogares de Administración Directa, Equipo Multidisciplinario supervisión hogares, Sección Género Generacional y Servicios Sociales, Instituto de Rehabilitación Infantil, Instituto de Adaptación Infantil, Instituto Erick Boulter, Atención a la comunidad

Fuente: Elaboración Propia

Vease: Anexos; Organigrama General del SEDEGES.

*DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR
MOTIVACIONAL*



MARCO LEGAL
MARCO LEGAL

CAPITULO III

MARCO LEGAL

El trabajo del “Diseño de un Sistema Técnico de Remuneración de Puestos como Factor Motivacional” esta enmarcadas y respaldadas en las Leyes, Normas y Decretos enmarcados en el Sistema Legal vigente.

3.1. LEYES

3.1.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

La Constitución Política del Estado en su Título Primero de la Primera Parte Art. 5, dispone que: No se reconoce ningún género de servidumbre y nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin su pleno consentimiento y justa retribución. “¹

En el Art. 5 inciso j) del mismo menciona el derecho de una remuneración justa por su trabajo que le asegure para si y su familia una existencia digna de ser humano “²

3.1.2. LEY DE DESCENTRALIZACIÓN

El nuevo enfoque de organización institucional de política social nacional en Bolivia, fue dada a partir de las aprobaciones de la Ley de Descentralización Administrativa N° 1654, de fecha 28 de julio de 1995.

1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO
2. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACIÓN COMO FACTOR MOTIVACIONAL

Originando una nueva organización Institucional de Política Social, a través de diferentes disposiciones legales complementarias creándose:

1. Nivel Nacional, el Ministerio de Desarrollo Sostenible

- Viceministerio de Género
- Viceministerio de la juventud, Niñez y Tercera Edad

1. Nivel Departamental se constituye los :

- Servicios Departamentales de Gestiona Social
- Servicio Departamentales educación
- Servicio Departamentales Salud

2. Nivel Municipios

- Defensoras y Órganos como la Defensora del Pueblo
- la Asamblea de Derechos Humanos. “³

3.1.3. LEY 1178 DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL (SAFCO)

La ley del sistema de administración y control gubernamental tiene como objetivo el “programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de los servicios y los proyectos en el sector público”⁴

³ LEY DE DESCENTRALIZACIÓN DEL ESTADO

⁴ LEY 1178 DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL (SAFCO)

3.1.4. LEY Nº 2042 DE ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA

De 21 de diciembre de 1999, de administración presupuestaria en su Artículo 31 establece que la modificaciones de la estructura de cargos, escala salarial y planilla presupuestaria de cualquier entidad pública, emergentes de procesos de reordenamiento administrativo, crecimiento vegetativo y creación de ítems, debe contar con aprobación previa y expresa del ministerio responsable del sector y del ministerio de Hacienda mediante resolución BI-Ministerial emitida en base a un estudio técnico de justificación que asegure la sostenibilidad financiera.”⁵

3.1.5. LEY GENERAL DEL TRABAJO

La presente ley determina con carácter general los derechos y obligaciones emergentes del trabajo, con excepción del agrícola, que serán objeto de disposición especial. Se aplica también a las explotaciones del estado y cualquier asociación publica o privada, aunque no persiga fines de lucro, salvo las excepciones que se determinan en lo referente a la remuneración que se paga en términos de salario mínimo, tarifas de tiempo extra, prestaciones y otros se las estipula en el capítulo IV de la mencionada ley.

La “Remuneración o Salario es el que percibe el empleado u obrero en el pago de su trabajo. No podrá convenirse salario inferior al mínimo, cuya fijación, según los ramos de trabajo y las zonas del país, se harán por el Ministerio de Trabajo. El salario es proporcional al trabajo, no pudiendo hacerse diferencia por sexo o nacionalidad.”⁶

5 LEY Nº 2042 DE ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA

6 LEY GENERAL DEL TRABAJO TITULO I DISPOSICIONES GENERALES Pág. 1

3.1.6. LEY No. 2027 ESTATUTO DEL FUNCIONARIO PUBLICO

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

En su Art. 7 inciso b) de los derechos de los servidores públicos enmarca el goce de una remuneración justa, correspondiente con la responsabilidad de su cargo y la eficiencia de su desempeño.

En el Art. 22 se señala que todas las entidades publicas a través de la valoración de puestos y remuneración determinaran técnicamente el alcance, la importancia y conveniencia de cada puesto asignándole una remuneración justa vinculada al mercado laboral nacional, a la disponibilidad de recursos y a las políticas presupuestarias del Estado.⁷

3.2. DECRETOS

3.2.1. NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (NB-SAP)⁸

Se aprueba las Normas Básicas de Administración de personal en sus 4 títulos, 14 capítulos y 71 artículos conforme a lo dispuesto por la Ley N° 2027 del Estatuto del Funcionario Publico y la Ley N° 1178, con la

7. Vease: Estatuto del Funcionario Público Art. 7 -22

8 NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (NB-SAP)

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

Finalidad de promover la eficiencia de la actividad administrativa publica en servicios de la colectividad, la implantación y seguimientos de sistemas de administración de personal, definido los subsistemas de Dotación, Evaluación del desempeño, capacitación productiva, movilidad del personal y registro y sus respectivos procesos.

Las presentes Normas Básicas tienen por objetó regular el Sistema de Administración de Personal y la carrera Administrativa, en el marco de la constitución Política del Estado, La Ley N° 1178 de Administración y control Gubernamental, la Ley 2027 Estatuto del Funcionario Publico y Decretos Reglamentos correspondientes.

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

El Art. 8 (COMPONENTES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL) del sistema de Administración de Personal (S.A.P.) presenta una estructura en base a los siguientes subsistemas:

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

3.2.1.1. 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

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

las necesidades del personal identificadas y justificadas cuantitativas y cualitativas 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 requeridos.

Los objetivos de la dotación de personal son:

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

a) Proceso Del Subsistema De Dotación

En el Art. 12 los procesos que conforman el Subsistema de Dotación 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 confirmación.

b) Proceso De Remuneración

En el Art. 13 inciso III. La remuneración será fijada en función al valor del puesto. La información sobre remuneración utilizara como instrumentos básicos la escala salarial y la planilla presupuestaria Aprobadas para la entidad

*DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR
MOTIVACIONAL*

**3.2.2. DECRETO SUPREMO 25060 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE
PREFECTURAS**

De 2 de junio 1998, se establece la nueva estructura orgánica de las prefecturas del departamento, a través de su artículo 2, constituyéndose el Servicio Departamental de Gestión Social (SEDEGES), con nivel ejecutivo y operativo.

**3.2.3. DECRETO SUPREMO Nº 25287 CREACIÓN DEL SERVICIO
DEPARTAMENTAL DE GESTIÓN SOCIAL**

De fecha 30/01/99; Se dispone el modelo básico de organización del Servicio Departamental , en base al cual organizara y podrá en funcionamiento lo que viene a ser SEDEGES, determinándose en el artículo 2(La naturaleza Jurídica) .- estipulando, El Servicio Departamental de Gestión Social , cuya sigla es SEDEGES, es un órgano desconcentrado y de coordinación de las Prefecturas de Departamento, con competencia de Ámbito Departamental , en lo relativo , en lo relativo a la gestión técnica de servicio , y con dependencia de las respectiva Prefectura

3.2.4. DECRETO SUPREMO DE AUSTERIDAD No. 27327

El decreto supremo Nº 27327 del 31 de Enero de 2004 de austeridad, Estableció la necesidad de un marco de austeridad racionalizando el gasto de las entidades públicas, exceptuando los gobiernos municipales y las universidades del país.

Este decreto proporciona a las entidades públicas un instrumento normativo para la eficaz y eficiente administración de los recursos públicos ordenando una nueva escala salarial y estableciendo la reducción de

*DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR
MOTIVACIONAL*

gastos específicos como consultorías, gastos reservados, etc. Respecto a la remuneración de autoridades del Poder Ejecutivo.

En el Art. 3 Se establece los siguientes niveles máximos de remuneración:

Presidente de la República	Bs. 26.900
Ministros de Estado	Bs. 19.900
Viceministros	Bs. 17.900
Directores Generales	Bs. 16.900

El nuevo enfoque de organización institucional de política social nacional en Bolivia, fue dada a partir de las aprobaciones de la Ley de Descentralización Administrativa N° 1654, de fecha 28 de julio de 1995, originando una nueva organización Institucional de Política Social, a través de diferentes disposiciones legales complementarias.

*DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACIÓN COMO FACTOR
MOTIVACIONAL*

*Diseño De Un Sistema De
Remuneración Como Factor
Motivacional Para El
SEDEGES*

*MARCO
CONCEPTUAL*

**MARCO
CONCEPTUAL**

CAPITULO IV

MARCO CONCEPTUAL

Para poder comprender la importancia de un “Diseño de un Sistema de Remuneración es imprescindible la explicación de los diferentes conceptos que se manejarán en el trabajo los mismo que serán presentados en el Marco Conceptual que ayudaran a fundamentar la elaboración del mismo.

TEMA I: ADMINISTRACIÓN

1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

La administración “es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y practicas, y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo corporativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr”.¹

1.2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN

- Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.
- Permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.
- Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios

1.3. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Definida por Wilburg Jiménez Castro como “la actividad administrativa que realiza el estado para satisfacer sus fines, a través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del gobierno y de los procedimientos que ellos aplican”.²

1.4. OBJETO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

“La satisfacción de las necesidades colectivas (salud, educación, saneamiento básico) sigue siendo la razón de los grupos políticos. Ellos debieron desde su origen realizar una gestión económica y social para que los recursos que fueron y continúan siendo escasos, sean utilizados y alcanzaron – aunque nunca fueron ni serán suficientes – para realizar una serie de operaciones coordinados encaminados al logro de tales fines.”³

En si el objeto de la administración pública es la gestión económica y social del país.

La gestión pública según Ángel Duran “es el conjunto de todas las operaciones relacionados con la administración, exploración o disposición de los recursos que comprenden el patrimonio de la nación, de sus entidades que manejan bienes, sistemas, recursos naturales, información, etc. Es un proceso que implica el desarrollo de una serie de operaciones y actividades de dirección que pretenden lograr ciertos fines en determinados periodos de tiempo.”⁴

El Estado Boliviano con una serie de cambios asume un nuevo rol de desarrollo para tal motivo aplico nuevos instrumentos y técnicas administrativas con estructuras y procedimientos adecuados a la actividad publica en todas las entidades gubernamentales que tiene como objetivo satisfacer las necesidades de la ciudadanía

1. Wilburg Jiménez Castro, “Introducción a la teoría Administrativa”, México, Editorial Fondo de cultura Económica. Pág.13

2. Wilburg Jiménez Castro, “Administración Pública para el Desarrollo Integral”, 3ra Edición, Editorial Fondo de cultura Económica, México Pág.39

3. Franklin Sandi Rubin de Celis. “Gestión Pública Descentralizada en Bolivia” gestión 2002.

4. Ángel Duran Gestión Publica

TEMA II: TEORÍA GENERAL DE SISTEMA

2.1. SISTEMA

El sistema es el conjunto de partes que tienen un orden preestablecido y armónico que se interrelacionan entre si a fin de lograr objetivos comunes (resultados esperados).”⁵

El sistema “conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado”⁶

2.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS.

Las características básicas que tienen los sistemas son:

Propósito u objetivo: Todo sistema tiene uno o varios propósitos u objetivos. Las unidades o elementos (u Objetos), así como las relaciones. Definen una distribución que trata siempre alcanzar un objetivo.

Globalismo o totalidad: Todo sistema tiene naturaleza orgánica; por esta razón, una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema, muy probablemente producirá cambios en todas las demás unidades de este debido a la relación que existe entre ellas.

El efecto del total de esos cambios o modificaciones se presentaran como ajuste de todo el sistema que siempre reaccionara globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte u unidad.”⁷

5. CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPUBLICA “Compendio didáctico Ley N° 1178” Centro Nacional de Capacitación; Pág. 14

6. CHIAVENATO Adalberto; “Introducción a la teoría General de la Administración “Quinta Edición, Ed. Graw Hill. Pág. 771

7- 8. CHIAVENATO Adalberto; “Introducción a la teoría General de la Administración “Quinta Edición, Ed. Graw Hill. Pág. 772 – 775

2.3. TIPOS DE SISTEMAS

2.3.1 Sistemas cerrados

Estos sistemas no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.

2.3.2 Sistemas abiertos

Los sistemas abiertos presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización. Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados.

El sistema abierto es un conjunto de partes en interacción constituyendo un todo sinérgico, orientado hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo.

Existen diferencias entre los sistemas abiertos (como los sistemas biológicos y sociales, a saber, células, plantas, el hombre, la organización, la sociedad) y los sistemas cerrados (como los sistemas físicos, las máquinas, el reloj, el termóstato)

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

- El sistema abierto interactúa constantemente con el ambiente en forma dual o sea, lo influencia y es influenciado. El sistema cerrado no interactúa.
- El sistema abierto puede crecer, cambiar, adaptarse al ambiente y hasta reproducirse bajo ciertas condiciones ambientales. El sistema cerrado no.
- Es propio del sistema abierto competir con otros sistemas no así el sistema cerrado.

2.4. PARÁMETROS DE LOS SISTEMAS⁸

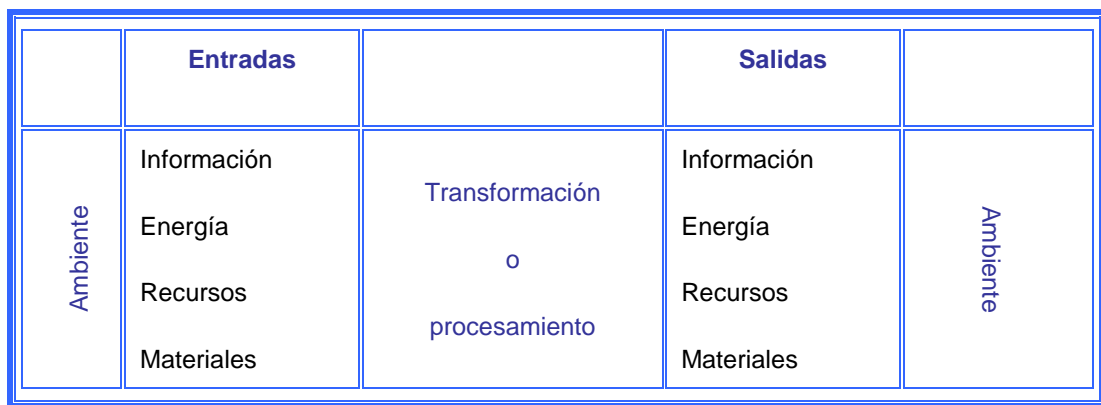
El sistema se caracteriza por una serie de parámetros o constantes arbitrarias que determinan, sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del mismo. Los que se detallan a continuación:

- **Entrada o insumo o impulso (input):** Es la fuerza de arranque del sistema, que provee el material o la energía para la operación del sistema.
- **Salida o producto o resultado (output):** Es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas, las cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema.
- **Procesamiento o procesador o transformador (throughput):** Es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados. Generalmente es representado como la caja negra, en la que entran los insumos y salen cosas diferentes, que son los productos.
- **Retroacción o retroalimentación o retroinformación (feedback):** Es la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio. También es la retroinformación o alimentación de retorno que se encarga de regular la entrada para que la salida se aproxime al estándar establecido.

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

- **Ambiente:** Es el medio que envuelve externamente el sistema. Está en constante interacción con el sistema, ya que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas. La supervivencia de un sistema depende de su capacidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo. Aunque el ambiente puede ser un recurso para el sistema, también puede ser una amenaza.

**GRAFICO N°1
MODELO DE UN SISTEMA ABIERTO**



Retroalimentación



2.5. SISTEMA TÉCNICO

El Sistema Técnico es un “conjunto ordenado de principios y reglas que se funda, cuanto es posible, en elementos objetivos y científicos”⁹

8. CHIAVENATO Adalberto; “Introducción a la teoría General de la Administración” Quinta Edición, Ed. Graw Hill. Pág. 775
9. REYES PONCE Agustín “Administración de Personal Sueldos y Salarios” Edii. Limusa. Pág. 40

TEMA III: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de Recursos Humanos es el conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influye en la eficacia de los empleados y la Organizaciones “¹⁰

3.2. CARGO

Es el conjunto de tareas y responsabilidades reconocidas normal y periódico que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.”¹¹

3.3. PUESTO DE TRABAJO

Agrupación de cargos idénticos en cuanto a sus tareas y responsabilidades principales o significativas y lo bastante parecidas para justificar la inclusión en un único análisis. Puede haber una o varias personas que ocupen el mismo puesto de trabajo.”¹²

3.4. ANÁLISIS DEL PUESTO

Es el método de obtención de información, de manera que sea útil para su posterior valoración, el mismo que nos servirá como instrumento para una efectiva administración de sueldos y salarios además de brindar información confiable sobre la organización, las unidades de trabajo y los empleados

10. CHIAVENATO Adalberto; “Gestión del Talento Humano”, Edit Graw Hill. Pág. 9

11. MORALES A. Juan a. y FERNÁNDEZ V. Néstor “Salarios Estrategia salarial y Sistema Salarial, Edit. Mc. Graw Hill. Pag. 21

12. MORALES A. Juan a. y FERNÁNDEZ V. Néstor “Salarios Estrategia salarial y Sistema Salarial, Edit. Mc. Graw Hill. Pag. 23

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determina los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de persona. Proporcionando de esta manera datos sobre los requerimientos del puesto los mismos que nos ayudaran a estudiar su complejidad del puesto, parte por parte y conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe tener para desarrollarlo normalmente.”¹³

3.4.1. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DEL PUESTO

El objetivo principal del análisis del puesto es servir de base para su evaluación con el fin de poder asignarle un valor relativo frente a los demás puestos, clasificarlo y estructurarlo. “¹⁴

TEMA IV: REMUNERACIÓN

4.1. CONCEPTO DE SALARIO

El termino salario deriva de “sal”, aludiendo al hecho histórico que de que alguna vez se pagó con ella.

El salario se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente de ordinario, este se aplica a trabajadores manuales o de taller.”¹⁵

4.2. CONCEPTO DE SUELDO

El termino sueldo deriva de “sólidus”, moneda de oro de peso cabal. El sueldo se paga por meses o quincenas, el cual se paga a trabajadores intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.”¹⁶

13. MORALES A. Juan a. y FERNANDEZ V. Néstor “Salarios Estrategia salarial y Sistema Salarial, Edit. Mc. Graw Hill. Pág. 23

14 REYES PONCE Agustín “Administración de personal”, edit. LimusaS.A. Pág. 15

15. REYES PONCE Agustín “Administración de personal”, edit. LimusaS.A. Pág. 15

16 REYES PONCE Agustín “Administración de personal”, edit. LimusaS.A. Pág. 15

4.3. CONCEPTO DE REMUNERACIÓN

Sueldo jornal que se paga por la prestación regular de servicios a quien esta en situación de dependencia en la labor que realiza, puede consistir en dinero en efectivo o también en especie siendo este otra forma de pago “¹⁷

4.4. ESCALA SALARIAL O CURVA SALARIAL

La curva salarial describe en forma grafica las tarifas salariales que se pagan en la actualidad por los puestos dentro de cada categoría salarial con relación a los puntos o jerarquías asignadas en la valuación de puesto. Es decir muestra relación entre el valor del puesto y entre salario promedio pagado por ese puesto” ¹⁸

Curva es una escala de valores salariales expresadas en dinero y ordenada de tal forma que su constitución responda a un sistema de valuación de puestos formal e informal.”¹⁹

TEMA V: VALORACIÓN DE PUESTOS

5.1. DEFINICIÓN DE VALORACIÓN DE PUESTOS

La valoración de puestos es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal. “²⁰

17 CHIAVENATO Adalberto “Administración de Recursos Humanos “Pág. 302

18 DESSLER, Gary “administración de Personal” Pearson Educación” Pag. 409

19 SACKMAN BENGOLIA, Alfredo SUÁREZ RODRIGUES, Miguel “Administración de Recursos Humanos, Remuneraciones” Pág. 443

20 REYES PONCE Agustín “Administración de personal”, edit. Limusa S.A. Pág. 40

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

La valoración de puestos es un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos, la determinación de la importancia de cada uno de ellos y su merito en relación con los demás trabajos de la empresa.²¹

5.2. OBJETIVOS DE LA VALORACIÓN DE LOS PUESTOS

El objetivo principal de la valoración de puestos, es establecer una jerarquía definida y una 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 pueda considerar otros componentes de la remuneración tales como incentivos adicionales.

5.3. PRINCIPIOS DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS.

- Los salarios deben ser competitivos en el mercado actual.
- 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.
- Prohibiciones de deducciones a las remuneraciones para otros fines que sean aquellos que libre y voluntariamente el trabajador este dispuesto a erogar en su propio beneficio.²²

5.4. SISTEMAS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

Los sistemas mas utilizados son:

5.4.1. Sistemas Cualitativos

Los sistemas de **Jerarquización y Clasificación** son los generalmente llamados Cualitativos y consiste esencialmente en disponer las tareas por orden de dificultad, atendiendo su importancia o bien una serie de grados.

5.4.2. Sistemas Cuantitativos

Los sistemas de **Asignación de puntos y Comparación por factores** son generalmente llamados Cuantitativos, porque desglosan el trabajo a través de un análisis en factores o eventos fundamentales y miden dichos factores tanto cualitativo como cuantitativo.

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

CUADRO N°2

COMPARACIÓN DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE PUESTOS

SISTEMAS CARACTERÍSTICAS	JERARQUIZACIÓN	CLASIFICACIÓN	POR PUNTOS	COMPARACIÓN DE FACTORES
Metodología básica	Comparación puesto a puesto	Encasillamiento de categorías	Utilización de factores s/manual	Factores y simple comparación
Utilización del análisis de tareas	No lo utiliza	No lo utiliza	Si lo utiliza	Si lo utiliza
Utilización de las descripciones de tareas	Utilización relativa	Utiliza descripciones globales	Utiliza descripciones específicas	Utiliza descripciones específicas
Actuación de comités	Se requiere	Se requiere	No se requiere, salvo casos especiales	Se requiere
Evaluación	Por simple ordenamiento jerárquico	Por predefiniciones clasificatorias	Por asignación de puntos	Por determinación de valores en dinero o puntos
Explicación de su funcionamiento	Es de fácil explicación	Es sencillo de explicar	Es difícil de explicar	Es muy complicado de explicar
Alcance del sistema	Universos chicos	Universos chicos y medianos	Desde universos chicos a grandes	Universos chicos a grandes
Flexibilidad a cambios	Rígido	Permite reencasillamiento	Permite reevaluaciones	Permite reevaluaciones
Complejidad del sistema	simple	Algo mas complejo	complejo	Complejo
Nivel científico	Carece	Carece	Solo carácter sistemático	Solo carácter sistemático
Costo	Bajo	Bajo	Alto	Alto
Control y mantenimiento del sistema	Actuación del comité	Actuación del comité	Equipo de analistas	Actuación del comité y analistas
Comprensión del método por el personal	Fácil	Algo mas difícil	Según el tipo de universo	Se tropieza con grandes dificultades
Relación con el sindicato	Participando no hay dificultad	Participando no hay dificultad	Se requiere un tratamiento especial.	Se requiere un tratamiento especial.

5.5. ELECCIÓN DEL SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS MÁS APROPIADOS.

El objetivo final de los programas de valoración de puestos, es la equivalencia en dinero, o sea la elaboración de un criterio racional para determinar retribuciones de finalidad principal de tales programas es obtener en el ámbito de la institución 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 electos de juicio.

De los cuatro sistemas anteriores, el más completo y el más científico es el de puntuación a diferencia de los dos métodos no cualitativos y mejor que el de comparación de factores, se funda en base analítico y pueden conducir a resultados verdaderamente precisos y objetivos en especial al problema de retribución

5.5.1. MÉTODO POR PUNTOS POR FACTORES (POINT RATING)²³

Es considerado uno de los métodos más precisos y completos, al medir el contenido de los puntos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, que refleja en una escala de puntaje.

Este permite la valoración del puesto mediante la acumulación de las puntuaciones de cada uno de los factores principales o componentes, y según el nivel de intensidad o grados de cada uno de tales factores en el puesto.

Para tener una idea clara de lo que es un factor y un grado pasamos a definir cada uno de estos:

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

Factor: La definición de los factores es la parte más importante en la valuación de puestos ya que determinara el éxito del mismo. Estos buscan evaluar los distintos puestos de trabajo, para esto presentan los siguientes requisitos: **objetividad** (se refiere a los requisitos mínimos que el puesto exige para poder ocuparlo, prescindiendo de las personas que se hallen en el), **discriminación** (supone los distintos grados que tienen los factores para poder diferenciar su valor en cada puesto), **totalidad** (que los factores puedan aplicarse a la totalidad de los puestos), **necesidad** (implica buscar el numero necesario de aplicación de factores, no mas de lo necesario, ni menos de lo indispensable) y por ultimo la **diferenciación** (implica que los factores no deben superponerse, ni total, ni parcialmente).

Los factores, si están bien escogidos precisan con gran exactitud al puesto y lo diferencia de los demás. Para el establecimiento de los factores es conveniente partir de una clasificación estándar comprendida por la habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Grado: Son criterios que sirven para diferenciar los distintos niveles en que un mismo factor puede presentarse en los distintos puestos.

El método por puntos se fundamenta en los siguientes conceptos:

- Todo puesto se compone de factores
- El valor relativo de un puesto lo determina la intensidad con la que representan los factores
- El valor relativo expresa la jerarquía de un puesto frente a los demás

El método de puntos por factores considera el trabajo como un compuesto de factores compensables con sus definiciones y sus correspondientes

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACIÓN COMO FACTOR MOTIVACIONAL

grados descritos y puntuados constituyen el manual que sirve para la evaluación.

5.5.1. 1 FASES DEL MÉTODO DE VALORACIÓN POR PUNTOS

Las fases o pasos a seguir en el método de valoración por puntos son:

Determinación de los niveles a evaluar.- en toda organización existen una variedad de puestos como por ejemplo los administrativos y los operativos por tal motivo se pretende una clasificación de puestos basados en una relación de características comunes que faciliten el trazo de la línea salarial.

Conformación de un comité.- la conformación de un comité no es necesariamente esencial, pero en su mayoría es creado lo que resulta difícil es que este conformado por personas idóneas.

Determinación de factores.- esta etapa es una de las más importantes y delicadas ya que se determinan el número de factores a tocar que son la base para el éxito del método, en la cual se deben tomar varios requisitos y condiciones para la determinación de los mismos.

Determinación de los grados en los factores.- los grados son criterios que sirven para diferenciar los niveles de graduación en el que el mismo factor puede presentarse el cual depende de las características del puesto. Luego de identificar los grados se debe asignar un determinado valor en puntos a cada uno de ellos.

Definición de los factores y grados.- después de una definición precisa de los factores y grados se deberá definir cada uno de estos con la misma claridad y precisión.

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

Ponderación de los factores.- la ponderación es la parte mas importantes por ser la asignación a cada uno de ellos de un determinado valor, que técnicamente se lo conoce como “peso” a fin de establecer su importancia relativa y su influjo en el valor de los puestos.

Asignación de puntos a los grados.- la asignación de puntos a los grados da mayor precisión a la importancia relativa del puesto consiste en asignar distintos valores a los diferentes grados dando mayor juicio de valoración a los factores.

Valuación de los puestos.- después de la valoración y análisis respectivos de los factores y grados se procederá a la valuación de puestos realizando las modificaciones en los salarios.

Corrección de los salarios.- los resultados son inmediatos ya que las correcciones se basan en el ordenamiento técnico de los puestos adoptando el incremento o disminución de determinados salarios.

5.5.2. ESTRUCTURA DEL SALARIO

La estructura de sueldos requiere de la conversión a términos monetarios de los valores relativos de los trabajos establecidos a través de los métodos de valoración, es decir la transformación de los valores en puntos obtenidos para cada puesto según los resultados de la valoración de puestos, en salario. Se trata de establecer la correspondencia entre la puntuación obtenida por cada puesto y su remuneración económica.”²⁴

23 MORALES A. Juan a. y FERNÁNDEZ V. Néstor “Salarios Estrategia salarial y Sistema Salarial, Edit. Mc. Graw Hill. Pág. 65
24, MORALES A. Juan a. y FERNÁNDEZ V. Néstor “Salarios Estrategia salarial y Sistema Salarial, Edit. Mc. Graw Hill. Pág. 179

TEMA VI: MOTIVACIÓN

6.1.- NECESIDADES BÁSICAS²⁵

Para comprender que motiva el comportamiento, es necesario el conocimiento de las necesidades humanas. La Teoría de las Relaciones Humanas constató la existencia de ciertas necesidades humanas fundamentales. Se verificó que el comportamiento humano está determinado por causas, que muchas veces escapan al propio entendimiento y control.

El hombre pasa por tres niveles de motivación: a medida que crece y madura estos corresponden a las necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización.

a) Necesidades Fisiológicas.

Son llamadas necesidades primarias, vitales o vegetativas; se relaciona con la supervivencia del individuo: son innatas e instintivas y exige satisfacciones periódicas y cíclicas.

Las principales necesidades fisiológicas son alimentación, sueño, actividad física, satisfacción sexual, abrigo protección contra los elementos y seguridad física contra los peligros estas necesidades pueden ser satisfechas por anticipado y aun así influyen en el comportamiento humano.

b) Necesidades Psicológicas

Son necesidades secundarias, exclusivas del hombre adquiridas y desarrolladas en el transcurso de la vida. Las principales necesidades fisiológicas son:

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACIÓN COMO FACTOR MOTIVACIONAL

- *Necesidad de seguridad íntima.* Es la necesidad que lleva el individuo a su autodefensa a la busca de protección contra el peligro, la amenaza y tranquilidad personal.
- *Necesidad de participación.* Es la necesidad de formar parte de algo, de tener contacto humano, de participar con otras personas en alguna iniciativa.
- *Necesidad de autoconfianza.* Resulta de la Autovaloración de cada individuo. Se refiere a la manera en que cada persona se ve y se evalúa, a la autoestima y a la consideración que tiene consigo misma.
- *Necesidad de afecto.* Es la necesidad de dar y recibir amor y cariño.

c) Necesidad de autorrealización.

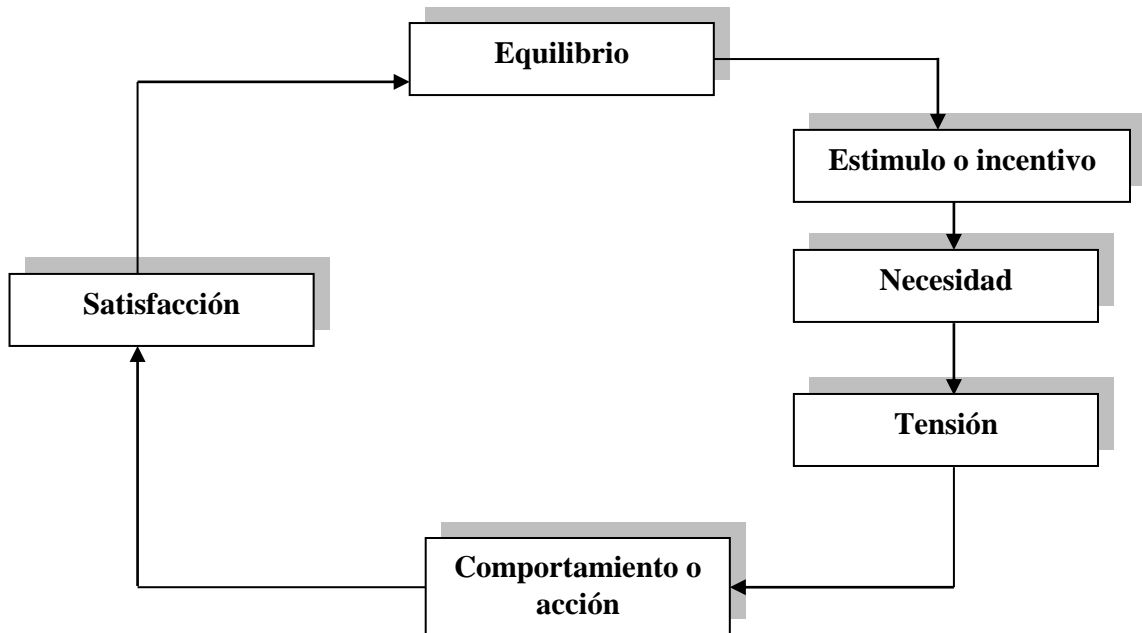
Son las necesidades más elevadas, producto de la educación y la cultura. Al igual que las necesidades psicológicas, rara vez son satisfechas a plenitud, pues el hombre busca, de modo gradual, mayores satisfacciones y establece metas cada vez más complejas.

6.2.- CICLO MOTIVACIONAL²⁶

A partir de la teoría de las relaciones humanas, todo el acervo de las teorías psicológicas sobre la motivación humana paso a ser aplicado en la empresa. Se comprobó que todo comportamiento humano es motivado; que la motivación, es el sentido psicológico, es la tensión persistente que origina en el individuo alguna forma de comportamiento dirigido a la satisfacción de una o más necesidades. De allí surge el concepto de ciclo motivacional.

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

GRAFICO N° 2
ETAPAS DEL CICLO MOTIVACIONAL



*DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR
MOTIVACIONAL*



DIAGNOSTICO

CAPITULO V

DIAGNOSTICO

Este capítulo presenta la elaboración del diagnóstico, que tiene por objeto dar a conocer los resultados alcanzados del proceso de análisis de la situación actual del sistema de valoración y remuneración de puestos, con el que cuenta el Servicio Departamental de Gestión Social.

5.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

5.1.1 Análisis de la Misión

La misión es la razón de ser de la institución y por consiguiente tiene que especificar, el porque de su creación, cuales son sus funciones, a quienes beneficia, el como lo hacen, en si todo lo que significa la institución. Teniendo este conocimiento se procede a analizar la misión presentada por el Servicio Departamental de Gestión Social el cual es:

“El SEDEGES tiene la misión de aplicar políticas y normas nacionales emitidas por el Viceministerio de asuntos de género, generacionales y familia como cabeza de sector sobre asuntos de género, generacionales familia y servicios sociales, mediante el apoyo técnico a las instancias responsables y la supervisión del cumplimiento de los objetivos y resultados propuestos, así como la de coordinar los programas y proyectos en materia de gestión social”.

El análisis realizado a la misión solo reconoce a algunas preguntas que se realizan para la formulación de la misma, las que se presentan a continuación.

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

- 1. Qué hace la institución:** aplicar políticas y normas nacionales emitidas por el Viceministerio de asuntos de género, generacionales y familia
- 2. Como lo realiza:** mediante el apoyo técnico a las instancias responsables y la supervisión del cumplimiento de los objetivos y resultados propuestos, así como la de coordinar los programas y proyectos en materia de gestión social”.
- 3. Que actividad realiza:** realiza servicios de apoyo y defensa socio jurídica, protección y refugio, reinserción social a través de centros Hogares e institutos
- 4. A quienes beneficia:** Los beneficiarios son los niños, niñas, adolescentes, mujeres maltratadas, ancianos y personal con alguna discapacidad en situaciones de riesgo.
- 5. Quienes son:** como cabeza de sector sobre asuntos de género, generacionales familia y servicios sociales

Demostrando así que en la institución no tienen el adecuado conocimiento sobre el propósito del mismo para lo cual fue creada la institución.

Por consiguiente se presentara una nueva misión como propuesta para la institución que se encontrara el siguiente capítulo.

5.1.2. Metodología Empleada

Para realizar el presente trabajo se utilizaron los métodos deductivo e inductivo, que de una forma ordenada y sistemática permitiendo alcanzan un determinado objetivo.

a) Método Deductivo

El método deductivo es una manera de razonamiento que va desde los hechos generales conocidos a los hechos particulares y desconocidos,

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

permitiendo realizar un análisis que consiste en descomponer el todo en sus partes y estas en sus elementos constitutivos.

Como se explico anteriormente el trabajo empezó con la aplicación del método deductivo a través del estudio de la misión, visión, planes y objetivos de la institución que fueron considerados como los aspectos generales, para tener un mayor conocimiento sobre el funcionamiento del mismo prosiguiendo con la estructura organizacional, objetivos de cada departamento, sección y cargos del personal considerados como factores particulares que permitirán establecer si coadyuvan al cumplimiento de planes y objetivos .

b) Método Inductivo

El método Inductivo parte de hechos particulares ya conocidos a los hechos generales que trascenderán en toda la institución. También definido como el proceso por el cual a partir de situaciones de carácter particular se llega a conclusiones de tipo general.

El método inductivo llevo al estudio de los problemas que presento el personal para no haber alcanzado los objetivos específicos referentes al cargo que ocupan y los motivos por los cuales no fueron logrados. Ocasionando así un retraso e incumplimiento de los objetivos generales de la entidad la misma que no reconoce que las actividades laborales deben ser gratificadas con la remuneración ya que actualmente en el país por la crisis que se vive uno de las forma de motivar al personal por su esfuerzo es brindarles una remuneración justa que cubra las necesidades que puedan tener.

El método inductivo llevo al estudio del personal en cuanto a sus funciones y actividades realizadas para el cumplimiento de sus objetivos específicos,

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

a la revisión de documentación relevante para el desempeño de funciones, y al avance de sus objetivos que coadyuvan al logro de objetivos planes y metas institucionales llegando a consolidar la misión

Para la aplicación del mismo se reviso la evaluación semestral de los POAI's la misma que ayudo a verificar los niveles de alcance de los objetivos planteados por el personal y de que manera repercute en el cumplimiento del POA, se verifico que el personal solo alcanzo en un 20% de las metas planteadas puesto que no cuentan con el presupuesto adecuado para cumplirlo a parte que de no ser bien ratificado el trabajo y sacrificio que realiza para el cumplimiento del mismo esta programación semestral deberían presentar un avance del 65% según la planificación realizada que seria relativamente lo mas conveniente, al no cumplir se observa que el no cumplimiento influye de manera negativa afectando los objetivos institucionales. La información se rescato de un informe emitido por el departamento de planificación.

Identificados los problemas que afectan el funcionamiento de la institución, se procedió a la selección del tema y problema a solucionar, dando curso a la investigación de tipo descriptivo para la explicación del tema especifico y análisis consiguiente.

5.1.3 Tipo de Investigación – Descriptivo

La investigación descriptiva pretende medir o recolectar información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos, variables que se presentan. Desde luego, pueden integrar a la medición o información de cada una de dichas variables o conceptos el decir como es y como se manifiesta el fenómeno de interés.

Su finalidad es obtener información, analizarla, elaborarla y simplificarla lo necesario para que pueda ser interpretada eficazmente, para el fin que se

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

deseo. La misma que ayudo a especificar adecuadamente el problema de la investigación, esto se realizo mediante las fuentes de investigación e instrumentos de recolección de datos que a continuación se detallan:

5.1.4. Fuente de Investigación e Instrumentos de Recolección de Datos

El relevamiento de información se efectuó a través de las fuentes de investigación primaria, secundaria y sus respectivos instrumentos de recolección de datos presentados a continuación:

5.1.4.1 Información Primaria.- Los instrumentos utilizados en la recopilación de información fueron: Observación directa, Encuestas y Entrevista

- **Observación directa.-** Ayudo a conocer a profundidad las actividades que realiza el personal y en si toda la institución, la situación en la que se encuentra y las falencias que presenta el Servicio Departamental de Gestión Social SEDEGES. Mediante la observación y registro de los hallazgos que se presentan más adelante.
- **Cuestionario.-** Se realizo a través de un formulario que ayudo a conocer si la Institución efectuó una Sistema de Valoración de Puestos y de remuneración de acuerdo a lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (NB-SAP) y el Estatuto del Funcionario Publico, y si los mismos siguen los procedimientos Técnicos adecuados.
- **Entrevistas.-** Se realizaron a través de preguntas estructuradas a funcionarios claves de la institución como ser: Jefes de las distintas áreas, Responsable de recursos humanos, administradores de institutos, centros y hogares, puesto que ellos son los directos

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

responsables del funcionamiento de los distintos sectores y son los que conocen más a fondo las necesidades del personal a su cargo y si el mismo responde de manera positiva.

5.1.4.2. Fuente de Investigación Secundaria

Se aplicó mediante el análisis y revisión de la documentación legal, libros, revistas, investigación sobre el tema, etc.

➤ **Documentación Existente** Se realizó la revisión de documentos existentes con los que cuenta la institución. Entre estos se tiene: Manual de organización y funciones, Manual de cargos, Reglamento Específico del SAP de la prefectura, escalas salariales, planillas del personal obtenidas de la reorganización administrativa y modificación de la escala salarial del año 2005

Los resultados logrados mediante la aplicación de los instrumentos citados se presentan en las páginas siguientes del presente trabajo los cuales son base para la determinación del estudio.

5.1.5. Características de Sujetos de Investigación

Los Sujetos de investigación son funcionarios que trabajan en el Servicio Departamental de Gestión Social de forma permanente, que cuentan con ítem. Haciendo un total de 343 funcionarios que conforman el universo de los cuales se tomó una muestra relevante para la investigación realizada.

5.2. TAMAÑO DE LA MUESTRA

La determinación de la muestra ayudo para la aplicación del cuestionario, que tiene por objeto fundamentar y establecer las razones por las cuales se deberá realizar el presente trabajo, donde se tomo en cuenta al personal permanente que trabaja en el Servicio Departamental de Gestione social.

A continuación se detallara como se tomo la muestra para realizar los cuestionarios:

El tamaño de la muestra se determino con los 343 ítems que constituyen la totalidad de los cargos de la institución (Universo), exceptuando el cargo de Director Técnico que es de competencia Prefectural, de los cuales se selecciono un conjunto de individuos representativos de la totalidad del universo objeto de estudio, reunidos como una representación valida.

Los criterios que se tomaron para la selección de la muestra pretenden garantizar que el conjunto seleccionado represente con la máxima fidelidad a la totalidad de la que se ha extraído.

A continuación presentamos la formula que utilizamos para la obtención de la muestra

$$n = \frac{N z^2 p q}{(NE^2) + (z^2 p q)}$$

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

Donde:

- n** = Tamaño de la muestra =?
- N** = Población = 343 Funcionarios
- Z** = Nivel de confianza 94% = 1.88
- p** = Proporción estimada de éxito = 0.5
- q** = Proporción estimada de fracaso; (1-p) = 0.5
- E** = Error de estimación; 6% = 0.06

$$\mathbf{n} = \frac{343 (1.88)^2 (0.5) (0.5)}{343 (0.06)^2 + (1.88)^2 (0.5) (0.5)}$$
$$\mathbf{n} = 143$$

Por consiguiente el número de la muestra que se obtuvo fue de 143 encuestas que nos servirán de base para nuestro análisis.

5.3. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

En el siguiente cuadro se presentan los resultados de las entrevistas realizadas considerando los factores comunes y las consecuencias respectivas sobre las mismas.

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

CUADRO Nº 3
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

VARIABLE	RESPUESTAS	CONSECUENCIAS
<p>1. Cuales son los problemas actuales que no permiten el buen funcionamiento de la institución</p>	<p>El Servicio departamental de gestión social no cuenta con un adecuada estructura organizacional ya que algunas unidades no están ejerciendo el adecuado control y fiscalización de los niveles operativos y la entidad carece de recursos económicos que puedan solventar los requerimiento, tampoco se cuenta con el personal idóneo debido a que no se ofrece una remuneración que vaya acorde al perfil adecuado a los requisitos emanados para los cargos</p>	<p>El no contar con una adecuada estructura organizacional donde se definan claramente la Jerarquización y las funciones de las diferentes áreas provoca que la supervisión de los mandos superiores sean poco efectivos hacia los niveles operativas y debido a que la institución no puede ofrecer remuneraciones de acuerdo al cargo, es difícil contar con personal idóneo y exigir el logro de los objetivos</p>
<p>2. Cuales fueron los objetivos planteados al momento de realizar la reorganización de la estructura organizacional de la institución</p>	<p>Los objetivos que se plantearon fueron: Coadyuvar a la consecución de los objetivos de gestión, Cumpliendo con las normas básicas de la Ley 1178. Mejorar los niveles de calidad en los diferentes servicios que presta actualmente el Servicio departamental de Gestión Social. Establecer niveles salariales equitativos, que reflejen una valoración cuantitativa y cualitativa de la función pública</p>	<p>Los objetivos planteados no fueron aplicados en su totalidad ya que la reorganización fue mal estructurada y realizada a criterio del personal asignado no siguiendo procedimientos adecuados. A consecuencia el personal presenta insatisfacción por el salario que recibe puesto que no cubre sus expectativas sobre la labor que cumple.</p>
<p>3. Cuales son los subsistemas que conforman el RE-SAP según las NB-SAP.</p>	<p>Los subsistemas que conforman son: Dotación Evaluación del desempeño, Registro, Movilidad de personal y capacidad productiva</p>	<p>El personal que se encargo de la elaboración de la actual escala salarial 2005 dice tener conocimiento de la misma. Sin embargo no siguieron los procesos y procedimientos indicados en el RE- SAP razón por la cual se presente actualmente una escala deficiente.</p>
<p>4. Los subsistemas que conforman la RE-SAP se aplica en el SEDEGES</p>	<p>No se aplica en su totalidad puesto que el personal no cuenta con el conocimiento adecuado del mismo y no se logra cumplirlos en su cabalidad lo cual provoca falencias al momento de implantarlo, además que el reglamento no esta adecuado a la institución</p>	<p>La falta de conocimiento del personal del RE-SAP según las NB-SAP y la no adecuación de la misma provoca el inadecuado manejo en la institución</p>

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

<p>5. Se aplico alguna vez en la institución el proceso de valoración de puestos</p>	<p>No se aplico nunca debido al constante movimiento de personal y la falta de instrumentos adecuados para la implantación de dicho proceso, además que ya esta establecido un techo presupuestario por el ministerio de hacienda de acuerdo al plan operativo anual.</p>	<p>Como podemos constatar no se aplico nunca el proceso de valoración de puestos. Demostrando que la elaboración de la escala salarial no presenta procedimientos adecuados provocando un descontento general del personal ya que la remuneración que perciben no va acorde a las funciones que realizan.</p>
<p>6. Cree que es necesario aplicar un adecuado proceso de valoración de puestos en la institución y porque</p>	<p>Es necesario implantar un proceso de valoración de puestos para poder contar con el personal adecuado que a la vez sea bien ratificado de acuerdo desempeño, producción, calidad y resultados alcanzados en su trabajo.</p>	<p>El personal reconoce la importancia y la necesidad de implantar el proceso de valoración y remuneración ya que en la actualidad nunca se realizo en la institución provocando así el descontento de los trabajadores puestos q no existe una equidad entre el trabajo y la remuneración. Que perciben influyendo en el desempeño de sus funciones</p>
<p>7 Considera que el personal esta preparado para la aplicación de un proceso de valoración de puestos.</p>	<p>El personal no se encuentra preparado pero estaría de acuerdo con este proceso ya que ellos serian parte activa del mismo, además que se le daría un verdadero valor a su formación y desempeño</p>	<p>Actualmente el personal no se encuentra preparado puesto que nunca se realizo un proceso de valoración de puestos motivo por el cual será complicado el implantarlo provocando una demora ya que en la institución tampoco se cuenta con los documentos necesarios para realizarlo.</p>
<p>8. Cuales son los beneficios de realizar un adecuado proceso de valoración de puestos</p>	<p>Contar con gente profesional y capacitada para el manejo de la población con la que se trabaja en la entidad y que al a vez pueda ser remunerado de forma equitativa y justa, generando el verdadero valor a la formación académica y al esfuerzo que el personal le ponen en el desempeño de sus funciones</p>	<p>El personal no se encuentra conforme con la remuneración que percibe y la misma no va acorde a sus funciones aparte de que no siguió con los procedimientos adecuados mas bien se realizaron a criterio. Provocando así el no contar con personal calificado en el puesto adecuado afectando a la población con la que se trabaja y al cumplimiento de los objetivos institucionales</p>
<p>9. Cree que es importante contar con personal</p>	<p>Es de vital importancia motivar al personal brindándole un adecuado lugar de trabajo y ofreciéndole una remuneración acorde a las funciones que realiza puesto que</p>	<p>Actualmente en la institución no existe una motivación en ningún aspecto puesto trabajan en instalaciones infrahumanas, la</p>

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

motivado beneficia a la institución	trabaja en una institución social al servicio de una población especial (niños, niñas, adolescentes, jóvenes que tienen problemas con la ley, personas con discapacidad y adultos mayores) que necesitan que les brinden una buena atención y trato.	remuneración que percibe no va acorde con las funciones del personal ni con la situación del mercado actual; provocando que el personal no tenga un buen desempeño de sus funciones afectando a la población objetivo que maneja y como consecuencia de esta situación el no cumplimiento de los objetivos de la institución
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

5.3. ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

La estructuración del cuestionario sirvió para sustentar la problemática de estudio y el análisis respectivo sobre la aplicación de procedimientos técnicos en la estructuración de una escala salarial para la institución.

Dicho cuestionario fue conformado por dos sistemas elementales para así llegar al objetivo el desarrollo del tema.

5.3.1 Sistema de Valoración de Puestos

Tuvo por objeto el determinar, el grado de su aplicación considerando el nivel de conocimiento del tema dentro de la institución

5.3.2 Sistema de Remuneración

Estableció el grado de satisfacción en la remuneración del personal y el grado de conocimiento sobre las técnicas utilizadas en la determinación del mismo.

Las preguntas del cuestionario tuvieron por objeto medir el nivel de discernimiento que tienen los funcionarios del Servicio Departamental de

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

Gestión Social sobre la aplicación del Sistema de Valoración y Remuneración de Puestos con la que cuenta, y se detallan a continuación

El cuestionario se dividió en cuatro Partes:

- PARTE 1 Conocimientos Generales
- PARTE 2 Sistema de Valoración
- PARTE 3 Sistema de Remuneración
- PARTE 4 Motivación

CUADRO N°4

MATRIZ DE PREGUNTAS Y OBJETIVOS

FACTORES	PREGUNTAS	OBJETIVOS
CONOCIMIENTOS BÁSICOS	1. ¿CONOCE EL MARCO NORMATIVO DE LA LEY 1178 Y SUS SUBSISTEMAS?	Determinar si el personal de la institución conoce la ley 1178 y sus subsistemas
	2. ¿CONOCE LA NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (NB-SAP)?	Establecer si el personal tiene conocimiento sobre el sistema de administración de personal
	3. ¿CONOCE EL PROCESO DE VALORACIÓN DE PUESTOS QUE DETERMINAN LA ELABORACIÓN DE LA ESCALA SALARIAL?	Saber si el personal conoce los procedimientos que se deben tomar para la determinación de los valores para obtener la escala salarial
SISTEMA DE VALORACIÓN	4. ¿LA INSTITUCIÓN EFECTUÓ EL PROCESO DE VALORACIÓN DE PUESTOS?	Conocer si en la institución realizo un proceso de valoración de puestos para poder determinación de salarios que percibe el personal
	5. ¿CONOCE QUE FACTORES SE TOMAN EN CUENTA EN EL MOMENTO DE REALIZAR EL PROCESO DE VALORACIÓN Y LA IMPORTANCIA DE LOS MISMOS?	Saber si el personal conoce sobre que factores puede ser evaluado y su importancia en el momento de realizar una valoración de puestos en la institución
	6. ¿CONSIDERA IMPORTANTE EL USO DE LAS TÉCNICAS DE VALORACIÓN DE PUESTOS, EN LA DETERMINACIÓN DE SALARIOS QUE SE PERCIBE EN LA INSTITUCIÓN?	Conocer el grado de aceptación de los procesos técnicos establecidos para la fijación de la remuneración mensual del personal.
SISTEMA DE REMUNERACIÓN	7. ¿CREE QUE EL ADECUADO MANEJO DEL PROCESO DE VALORACIÓN DE PUESTOS LE AYUDARA A RECIBIR UNA REMUNERACIÓN JUSTA?	Determinar si el personal conoce la importancia de la valoración de su puesto para la obtención de una remuneración justa
	8. ¿LA REMUNERACIÓN QUE PERCIBE VA ACORDE CON LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA Y ESTA DE ACUERDO CON LA MISMA?	Conocer si el personal esta de acuerdo con la remuneración que percibe considerando que cubre sus necesidades y el esfuerzo que emplea en el desenvolvimiento de sus funciones

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

	9. ¿COMO CALIFICA EL SALARIO QUE PERCIBE?	Conocer el grado de satisfacción del personal, respecto a la remuneración que se percibe
	10. ¿CONSIDERA NECESARIO MODIFICAR EL ACTUAL SISTEMA DE REMUNERACIÓN?	Establecer si el actual sistema de remuneración satisface las necesidades de los trabajadores
MOTIVACIÓN	11. ¿EL PERCIBIR UNA REMUNERACIÓN ADECUADA A SUS FUNCIONES INFLUIRÍA EN EL DESENVOLVIMIENTO DE LAS MISMAS?	Conocer el grado de importancia que tiene para los funcionarios percibir una adecuada remuneración

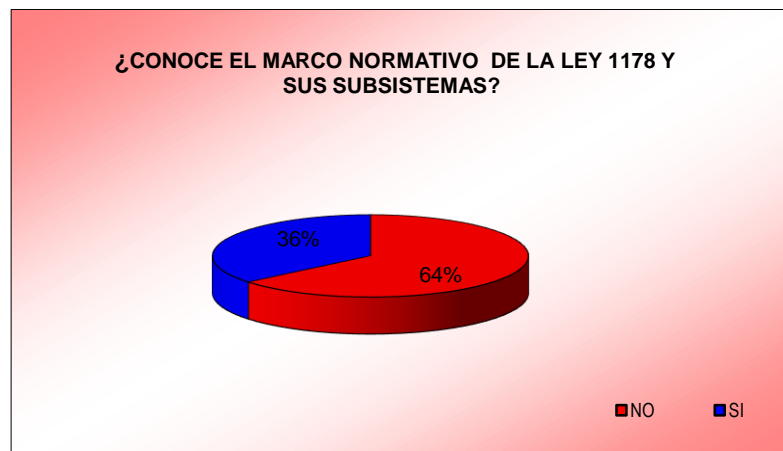
Fuente: Elaboración Propia

5.4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO APLICADA A LOS FUNCIONARIOS DEL SEDEGES

PARTE 1: CONOCIMIENTOS GENERALES

Pregunta 1 **Objetivo.-** Determinar si el personal de la institución conoce la ley 1178 y sus subsistemas.

Grafico Nº 3



Fuente: Elaboración Propia

El 36 % de los Funcionario encuestados afirman tener conocimientos sobre la ley 1178, mientras que el 64 % no cuentan con estos conocimientos puesto que no se encuentran con la debida capacitación referente al tema.

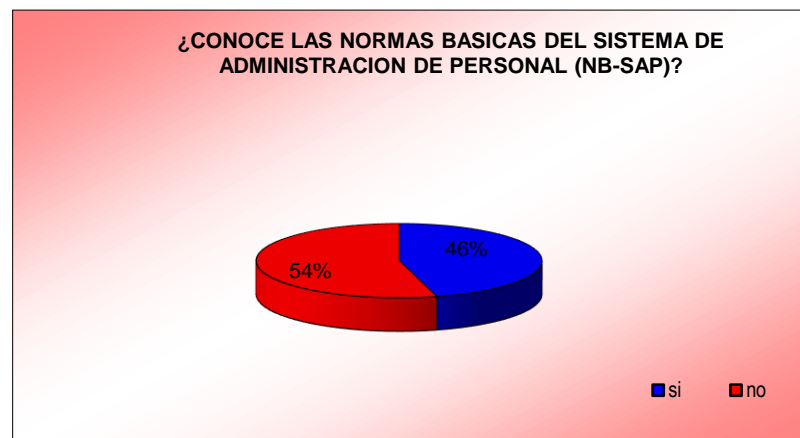
DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

Los porcentajes demuestran la falta de conocimiento en cuanto a ley 1178 y sus subsistemas que deberían ser de pleno conocimiento del personal por ser una institución pública que se basa en ellas. Esta situación se debe a la falta de capacitación e interés que presentan los funcionarios ocasionando la mala práctica de sus funciones, el mal manejo de los recursos y posibles infracciones a la ley.

Las consecuencias de la no aplicación de la ley, es la falta de planificación en la ejecución y control es una consecuencia para el no cumplimiento de los objetivos, planes, proyectos, etc. en un 100%, programados en un tiempo estipulado, ocasionando un retraso considerable en los mismos.

Pregunta 2 Objetivo.- Establecer si el personal tiene conocimientos sobre el sistema de administración de personal.

Grafico N° 4



Fuente: Elaboración Propia

El 54% de los Funcionario encuestados no poseen conocimientos sobre la Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, mientras que el 46 % Afirman tener estos conocimientos puesto que tuvieron la oportunidad de ser capacitados en dicho tema.

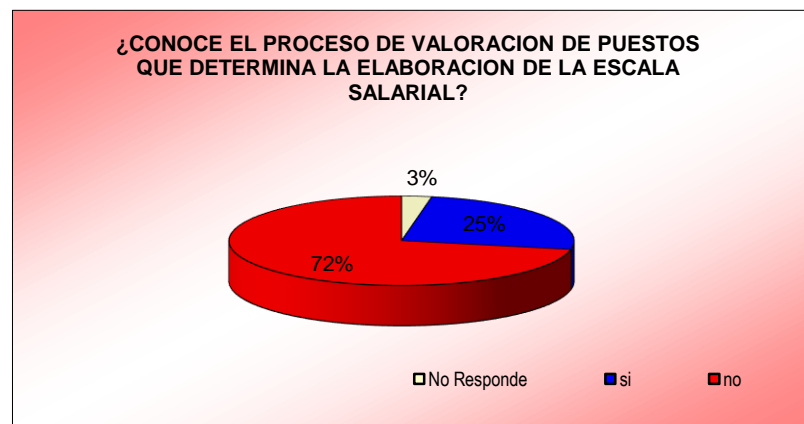
DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

El mayor porcentaje de los funcionarios del SEDEGES desconoce las normas básicas de la administración de personal, demostrando de esta manera que se aplica de manera inadecuada los procesos y procedimientos que se utilizan para la dotación de personal, evaluación del desempeño y cuales son los pasos para la determinación de la remuneración, etc.

En consecuencia el personal con el que cuenta la institución no es el más adecuado, ya que no cumple con los procedimientos adecuados en el desempeño de sus funciones cotidianas

Pregunta 3 **Objetivo.-** Saber si el personal conoce la forma en que se determina los valores de la escala salarial.

Grafico N° 5



Fuente: Elaboración Propia

El 72% de los Funcionario encuestados no poseen conocimientos el proceso de valoración de Puestos, mientras que el 25 % Afirman tener conocimientos puesto que tuvieron la oportunidad de ser capacitados en dicho tema y un 3% decidió no responder.

Las respuestas obtenidos dan muestras que existe un alto porcentaje de los funcionarios no cuentan con un adecuado conocimiento sobre que es un proceso de valoración de puestos, ocasionando que el personal no tenga la

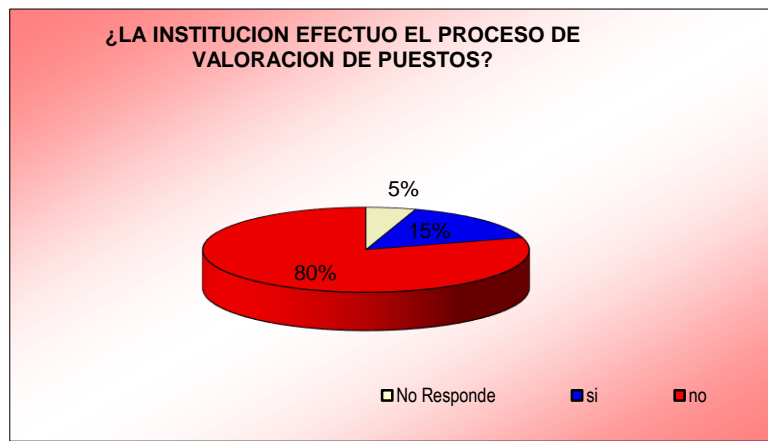
DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

noción sobre que parámetros pueden ser evaluados en el momento de realizar un proceso de valoración de puestos y de que manera puede repercutir en la remuneración que percibe, dando lugar a la inconformidad salarial.

PARTE 2: SISTEMA DE VALORACIÓN

Pregunta4 Objetivo.- Determinar si alguna vez se realizo la valoración de puestos en la institución.

Grafico Nº 6



Fuente: Elaboración Propia

El 80% de los Funcionario encuestados afirman que no se realizo ningún proceso de valoración de puestos en la Institución mientras que el 15% señalan que si se realizo dicho proceso y un 5 % que decidió no responder.

Tomando en cuenta que un alto porcentaje de los funcionarios señala que no se realizo dicho proceso, se establece que en la institución no siguieron los parámetros adecuados, ni tomaron en cuenta la intervención del personal ocasionando así una mala determinación de niveles salariales.

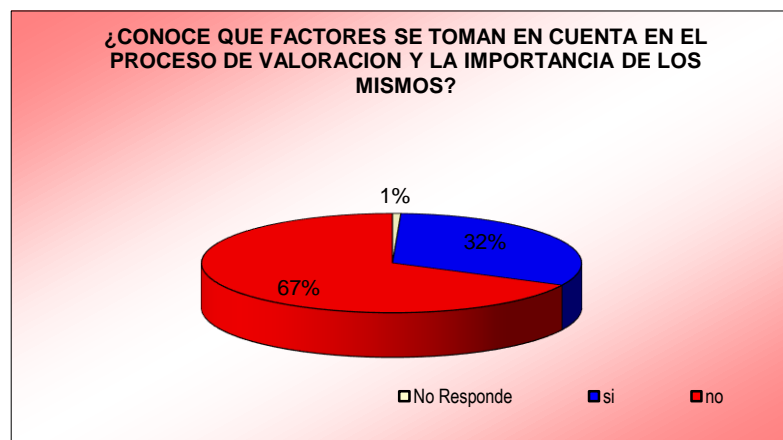
La escala salarial determinada en la institución es regida a un presupuesto determinado e impuesto por el ministerio de hacienda, la misma que no

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

responde a criterios técnicos reconocidos, ni a necesidades del SEDEGES, ocasionando la insatisfacción del personal y bajo desempeño de sus funciones.

Pregunta 5 Objetivo.- Determinar la importancia que tienen los diferentes factores para realizar la valoración de puestos

Grafico N° 7



Fuente: Elaboración Propia

El 67% de los Funcionario encuestados indican no conocer los factores que se toman en cuentan al momento de realizar una valoración de puestos mientras que el 32% señalan que si conocen y un 1 % que decidió no responder.

Los funcionarios alegaron no conocer sobre los factores que se toman en cuenta en el momento de valorar las funciones que desarrolla en el puesto que ocupa. (Puesto que la evaluación no se aplica y no responde a factores técnicos que llevaran a una escala salarial adecuada.)

Ya que en el SEDEGES nunca se realizo ni se conoció como se determinaron los salarios que percibe ni q parámetros tomaron en cuenta en el momento de realizarlos, demostrando que en la institución no cuentan

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

con un adecuado sistema de información y que existe un total desconocimiento sobre los procesos que debieron seguir al momento de realizar una escala salarial, también se observa una desigualdad en la remuneración que percibe cada uno de ellos motivos por los cuales actualmente se cuentan con una escala salarial deficiente que no cumple con las expectativas del personal

Esta desinformación ocasiona una susceptibilidad al momento de realizar el proceso de valoración de puestos y remuneración

Pregunta 6 **Objetivo.-** Conocer el grado de aceptación de los procesos técnicos establecidos para la fijación de la remuneración mensual del personal

Grafico N° 8



Fuente: Elaboración Propia

El 88% de los Funcionario encuestados afirman que si consideran importante el uso de las técnicas de valoración de puestos en la determinación de sus salarios, mientras que el 11% señalan que no es importante esta aplicación y un 1 % que decidió no responder.

El personal esta de acuerdo que se implante técnicas de valoración de puestos si esto seria la solución adecuada para que determinar el adecuado

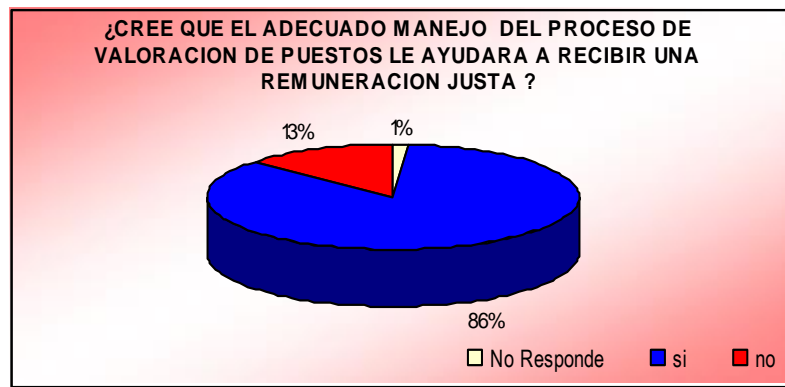
DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

salario donde se reconozca el trabajo y sacrificio que realiza el personal al momento de desempeñar sus funciones

La utilización de técnicas de valoración de puestos al ser implantado logro una adecuada determinación de salarios. Demostrando de esta manera la necesidad de emplear un sistema técnico de valoración de puestos y remuneración para un apropiado establecimiento de una escala salarial.

Pregunta 7 **Objetivo.-** Determinar si el personal conoce la importancia de la valoración de su puesto para la obtención de una remuneración justa

Grafico N° 9



Fuente: Elaboración Propia

Un 86% de los Funcionario encuestados afirman que un adecuado manejo de valoración de los puestos ayudara a recibir una remuneración justa y acorde a las funciones que realiza, mientras que el 13% no lo considera relevante y un 1 % que decidió no responder.

El manejo y el desarrollo de la valoración de puestos, en la institución no presentaban un procedimiento adecuado ya que la evaluación de puestos fue realizada de acuerdo a la persona que la ocupaba, y no así al cargo con los procedimientos técnicos aplicables a la evaluación.

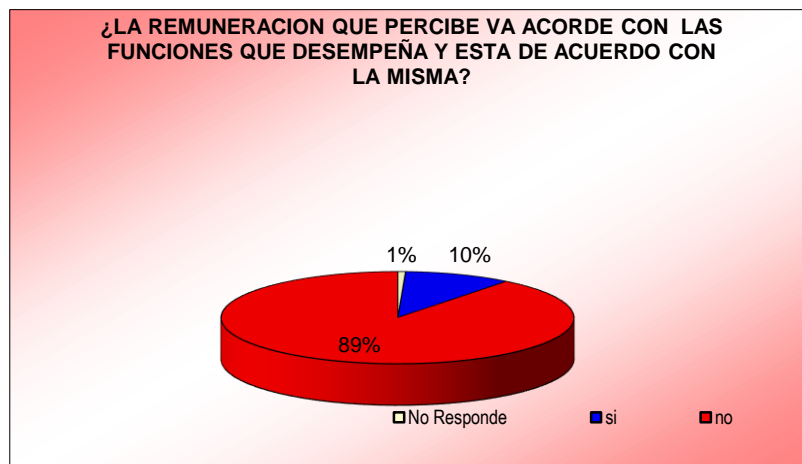
DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

La participación de los funcionarios coadyuvara en el nuevo proceso de valoración donde se tomo en cuenta las funciones que el personal realiza para el logro de los objetivos y metas propuestas por la institución.

PARTE 3: SISTEMA DE REMUNERACIÓN

Pregunta 8 Objetivo.- Conocer si el personal esta de acuerdo con la remuneración que percibe considerando que cubre sus necesidades y el esfuerzo que emplea en el desarrollando de sus funciones.

Grafico N° 10



Fuente: Elaboración Propia

El 89% de los Funcionario encuestados presentan disconformidad con la remuneración que perciben ya que la misma no va de acuerdo con las funciones que desempeña, mientras que el 10% afirma su conformidad y un 1 % que decidió no responder.

Puesto que la mayoría del personal consideró que las funciones que realizan no están reflejadas en el salario que perciben, ya que los mismos no van acordes con las responsabilidades que se establecen en el desarrollo de sus funciones. Provocando la disconformidad en el personal, a consecuencia de no contar con un manual de cargos y funciones adecuadas, y un proceso que

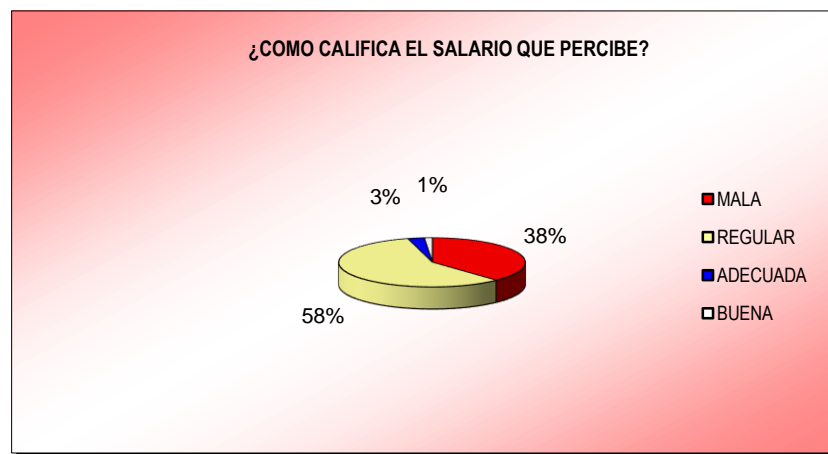
DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

aplique un sistema de evaluación y clasificación de cargos con procedimientos técnicos que lleven a una escala salarial justa.

Por tanto se ve por conveniente la aplicación de un sistema de valoración que utilice la base técnica apropiada, enmarcado en los procesos establecidos por ley.

Pregunta 9 **Objetivo.-** Conocer el grado de satisfacción del personal respecto a la remuneración que percibe

Grafico N° 11



Fuente: Elaboración Propia

El 38% de los Funcionario encuestados considera que el salario que percibes es malo y el 58% consideran que es regular dando como resultado un **96%** que no se encuentra satisfecho con el salario que percibe, mientas que el 3% considera que es el adecuado y un 1% cree que es buena

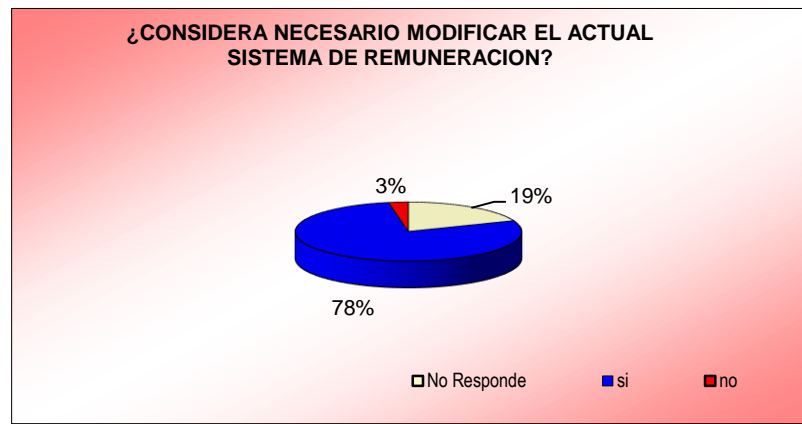
Observando los resultados, se ve que un alto porcentaje del personal dependiente de la institución no se encuentra satisfecho por la remuneración que percibe, dando como resultado un bajo rendimiento de funciones, desmotivación e inconformidad del mismo.

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

Confirmando de esta manera la necesidad de la institución de una modificación adecuada de la escala salarial actual

Pregunta 10 Objetivo.- Establecer si el actual sistema de remuneración satisface las necesidades de los trabajadores

Grafico Nº 12



Fuente: Elaboración Propia

El 78% de los Funcionario encuestados consideran que es necesario modificar el actual sistema de remuneración, mientras que el 3% señalan que no es necesario y un 19% que decidió no responder.

El sistema utilizado para la remuneración actual, ocasiono susceptibilidades por como fue realizado e implantado, la disconformidad presentada provoco un rendimiento mínimo del personal.

Se considero de suma importancia la modificación del sistema actual de remuneración, ya que el mismo no siguió las bases técnicas adecuadas y acordes con el funcionamiento de la institución, la no aplicación de estas técnicas se dio a consecuencia de la falta de conocimientos para el establecimiento de un adecuado procedimiento de valoración de puestos y por ende el establecimiento de una escala salarial racional.

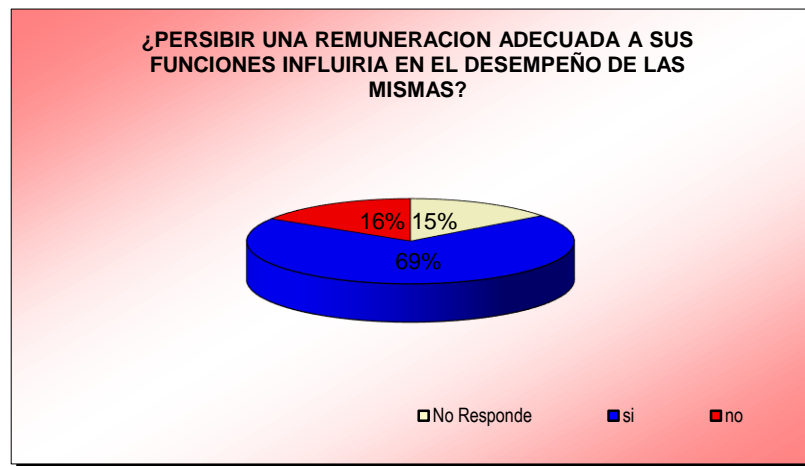
DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

Por consiguiente se afirmo la plena colaboración del personal en el proceso de valoración de puestos para una nueva implantación de la escala salarial.

PARTE 4: MOTIVACIÓN

Pregunta 11 Objetivo.- Conocer el grado de importancia que tiene para los funcionarios percibir una adecuada remuneración

Grafico Nº 13



Fuente: Elaboración Propia

El 69% de los Funcionario encuestados consideran que el percibir una adecuada remuneración acorde a las funciones si influye su desempeño mientras que el 16% señalan que la remuneración no influye en el desenvolvimiento de sus funciones ya que las mismas se realizan por vocación y compromiso social que tiene con la institución y un 15% decidió no responder.

La actual remuneración del personal ocasiona el mal desempeño de las funciones, la desmotivación y la disconformidad lo cual lleva a la falta de interés para el logro de los objetivos institucionales.

5.5. ANÁLISIS DE LA DOCUMENTACIÓN

5.5.1 MANUAL DE CARGOS

La institución contaba con un manual de cargos desactualizado e incompleto puesto que solo presentaba los cargos pertenecientes a la oficina central sin tomar a los centros de ayuda social dependientes de la institución el mismo que fue elaborado el año 2003.

La falta de un manual de cargos adecuado lleva a que los funcionarios no tengan conocimiento de sus funciones, ni responsabilidades ocasionando duplicidad de funciones, transgresiones de autoridad, falta de procedimientos, etc. que llevan al incumplimiento de los objetivos, planes y proyectos de la institución.

5.5.2 ESCALA SALARIAL

Según la reestructuración administrativa y modificación de la escala salarial realizada el año 2005 se determinó la existencia de 337 ítems los mismos que son clasificados en 19 niveles, los cuales presentan distintas categorías presentando una deficiente y no adecuada clasificación dando como resultado una variación salarial para cargos iguales, lo que ocasiona la desmotivación del personal en el desenvolvimiento de sus funciones.

Para aclarar esta situación se presenta un ejemplo de la mala clasificación de los puestos de trabajo; los abogados se encuentran en los niveles 4 y 6 clasificados como encargado de división con Bs.1307 y profesional 1 – A con Bs.1230 respectivamente siendo que cumplen iguales funciones.

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

También muestra una diferenciación con los cargos pertenecientes a los médicos ya que los mismos presentan un tratamiento diferente en el manejo de la escala salarial, siendo esto una incongruencia puesto que todos los cargos que conforman el Servicio Departamental de Gestión Social deberían recibir un mismo procedimiento en su clasificación.

El inadecuado proceso de valoración de los puestos de trabajo en la institución llevó a la mala formulación de una escala salarial confirmando así la insatisfacción de su personal con su remuneración.

5.6. RESUMEN DEL DIAGNOSTICO

Concluido el proceso de diagnostico el cual permitió analizar y examinar la situación actual de la institución sobre el manejo que contempla el proceso de valoración y remuneración se observo lo siguiente:

1. El servicio departamental de gestión social, no cuenta con un estudio técnico de remuneración adecuado para la formulación de una nueva escala salarial de acuerdo a las necesidades requeridas para la institución provocando un descontento del personal influyendo de manera negativa en el desempeño de sus funciones
2. La escala salarial que se empleaba se baso en información verbal, criterios de jefes de unidades y MAE de la institución proceso por el cual se clasificaron los cargos de forma inapropiada
3. El manejo de las escalas salariales no presentan concordancia con las funciones que realizan, además de presentar diferencias en monto salarial a puestos similares.

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACIÓN COMO FACTOR MOTIVACIONAL

4. Actualmente el servicio departamental de gestión social cuenta con dos diferentes escalas salariales, una de ellas conformada con personal administrativo y de servicio; la segunda conformada por el área médica que contempla una gran diferencia en los niveles salariales generando descontento ya que todos son miembros de una misma institución regida con los mismos parámetros.

5. Los ítems prefecturales ocasionan disconformidad en el personal que percibe su remuneración del T.G.N. ya que los cargos que ejercen son similares y la remuneración que considera gran diferencia rompiendo el principio que a igual responsabilidad le corresponde igual remuneración. Esta situación se presenta a la falta de ítems proporcionadas por el T.G.N. y a la falta de capacidad para poder justificar la creación de estos por parte de la institución.

*DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR
MOTIVACIONAL*



PROPUESTA

CAPITULO V I

PROPUESTA

6.1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo fue desarrollado en función al Diagnóstico realizado en la institución. La propuesta comprende el Diseño de un sistema técnico de remuneración como factor motivacional, mejorando de esta manera el funcionamiento del Servicio Departamental de Gestión Social (SEDEGES), coadyuvando la consecución de los objetivos nacionales y cumpliendo con las normas básicas de la Ley 1178.

Con este trabajo se busca mejorar los niveles de calidad en los diferentes servicios que se prestan tomando como base los puestos que conforman la estructura organizacional, para establecer una estructura de salarios que asigne una remuneración justa y equitativa a cada uno de los empleados, logrando de esta manera motivar al personal para el mejor desempeño de sus funciones y cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.

Por esta razón se vio la necesidad de proporcionar a SEDEGES un proceso de Valoración de Puestos, adecuado que determine una evaluación sistemática y técnica, logrando de esta manera contar con personal calificado y productivo.

Para la elaboración del un Sistema Técnico de Remuneración considerado como factor motivacional se efectuó como primer paso realizar el manual de cargos y funciones, instrumento que coadyuvo a la elaboración de un adecuado proceso de valoración puestos, el mismo que contiene el formulario de valoración que dará como resultado los parámetros para la elaboración de la escala salarial adecuada a las funciones que realiza el personal con el que cuenta SEDEGES.

6.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema técnico de remuneración como factor motivacional, que determine una estructura justa y equitativa de sueldos para el Servicio Departamental de Gestión Social (SEDEGES).

6.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un manual de puestos y funciones
- Plantear instrumentos para la aplicación del método por puntos de acuerdo a las funciones y niveles de responsabilidad del servidor público del SEDEGES
- Proponer una nueva escala salarial técnica como criterio motivacional para el personal.

Para lograr alcanzar los objetivos planteados en la propuesta se desarrollo un sistema técnico de remuneración que permitió establecer una valoración y remuneración justa para el personal, a través de la aplicación del **Método Por Puntos**, ya que es el más completo de carácter científico y analítico que lleva a obtener resultados precisos.

6.3. ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

El Sistema Técnico de Remuneración se aplico en el Servicio Departamental de Gestión Social el mismo que esta conformado por la Oficina Central, Centros, Hogares, Institutos, proyectos y programas dependientes de la misma.

La aplicación del sistema se realizo a los 343 ítems los mismos que representan al 100% del personal, de los cuales 337 Ítems (98%) percibe remuneración de fondos Generados del Tesoro General de la Nación (TGN) y 6 ítems (2%) recibe su remuneración de fondos de la Prefectura del

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

Departamento de La Paz, exceptuando el puesto del Director Técnico, el cual es designación directa del Prefecto del Departamento de La Paz.

Los siguientes cuadros presenten los puestos valorados según su categoría y ubicación.

**Cuadro N° 5
ÍTEMS PRESUPUESTADOS POR EL T.G.N**

CATEGORÍA	NIVEL	CARGOS Y/O PUESTO	Nº DE PUESTOS
OPERATIVO	1	Jefe de unidad	2
	2	Responsable de sección	2
	3	Administradores	8
	4	Encargados de División	8
	5	Profesional I	2
	6	Profesional I- A	64
	7	Profesional I- B	2
	8	Profesional II	16
	9	Profesional II-A	16
	10	Profesional II-B	4
	11	Profesional III	33
	12	Profesional III-A	26
	13	Auxiliar I	74
	14	Auxiliar II	12
	15	Auxiliar III	43
	16	Médicos 6 horas	9
	17	Médicos 3 horas	12
	18	Odontólogos – lic. Enfermería	3
	19	Bioquímica	1
TOTAL DE CARGOS Y/O PUESTOS			337

Fuente: Escala Salarial 2005

Cuadro N° 6

ÍTEMES PRESUPUESTADOS POR LA PREFECTURA

CATEGORÍA	CARGOS Y/O PUESTOS	Nº DE PUESTOS
OPERATIVO	JEFES DE UNIDAD	3
	ENCARGADOS DE SECCIÓN	2
	PROFESIONAL	1
TOTAL DE CARGOS Y/O PUESTOS		6

Fuente: Elaboración Propia

6.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El desarrollo de la propuesta esta estructurada en dos partes: Proceso de Valoración de Puestos y Proceso de Remuneración que están en función al valor del puesto en puntos, ambos se detallan de acuerdo al método aplicado.

Para la aplicación del proceso de valoración y remuneración de puestos se vio necesario el elaborar el manual de cargos y funciones, instrumento que determina y sustenta la evaluación de cada uno de los puestos.

6.5. MÉTODO DE VALORACIÓN POR PUNTOS EN EL SEDEGES

El Método de Valoración por puntos es un Sistema Técnico, analítico y menos subjetivo el cual consiste en ordena los puestos de una empresa, asignado cierto numero de unidades de valor llamados puntos, a cada valor de los factores que los conforman y que se obtuvieron de las especificaciones de puestos reflejadas en el Manual de cargos y funciones como ser: formación, funciones, responsabilidades experiencia, etc. Los cuales llevan y facilitan el trazado de una línea o una escala salarios que se ajusto a cada uno de los puestos.

6.5.1 Proceso de valoración de puestos.

La valoración de puestos es un proceso sistemático que ayuda a evaluar de forma racional, objetiva y uniforme determinando la importancia de cada puesto en relación con los demás de la institución a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

Este proceso determinó de forma numérica el valor de las funciones y responsabilidades de cada puesto con un determinado puntaje. Para este propósito se siguieron los siguientes pasos:

6.5.1.1. Conformación del Comité

De acuerdo a los procedimientos establecidos se deberá conformar un comité de Valoración que tendrá como responsabilidad de coordinar, programar y ejecutar tal proceso puesto que los mismos darán confiabilidad al trabajo ya que poseen los conocimientos sobre los puestos que conforman la institución

Para la conformación del comité se sugirió a la dirección de la institución un listado del personal requerido que tenga amplio conocimiento de las funciones que desempeña el personal. El cual esta conformado por:

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

Cuadro N° 7
ESTRUCTURA DEL COMITÉ

CARGOS	MOTIVO DE SU PRESENCIA
Director Técnico o en su defecto un representante.	La presencia del director es fundamental puesto que es la máxima autoridad en la institución y es la que se encarga de dar curso legal a dicho trabajo
Jefes de Unidad	Se los tomo en cuenta ya que son los directos responsables de la toma de decisiones de las distintas áreas.
Encargado de Recursos Humanos	Es el responsable de dar curso a proceso y aplicación del sistema desarrollado
Administradores	Se los tomo en cuenta por ser los directos responsables del manejo de los Centros Hogares e Institutos
Asesores Técnicos en el procedimiento (Egresadas)	Son parte del comité por ser los directos coordinadores para el desarrollo del proceso que se desarrollara para la implantación del sistema de remuneración

Fuente: Elaboración Propia

El comité como primera función se encargo de la elaboración del Guía de valoración de puestos donde se clasificaron, definieron y ponderaron los factores y grados.

Luego se procedió a la evaluación de cada uno de los puestos de acuerdo a la puntuación designada a los factores y grados; los mismos llevaron a la elaboración de la escala salarial en base a ecuaciones y formulas matemáticas que se presentaran mas adelante.

6.5.1.2. Selección y Definición de Factores y Grados.

En primera instancia definiremos lo que es factor y grados:

Factores.- Son características esenciales de las diferentes funciones que conforman un puesto de trabajo, que permite la comparación de los mismos y establece su valor en cuanto a sus propiedades particulares.

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACIÓN COMO FACTOR MOTIVACIONAL

Grados.- Son los diferentes niveles en los que se puede desplegar los factores para su valoración.

Los factores y grados son unidades de medida que deben identificar en forma precisa y diferenciar las características fundamentales y comunes al conjunto de los puestos de trabajo objeto de valoración.

Los requisitos a cumplir para la determinación de estos factores son los siguientes:

- **Objetividad.-** Los factores utilizados deben referirse a los requisitos mínimos que el puesto exige para poder ocuparlo
- **Totalidad.-** Esto implica que los factores utilizados sean tales que puedan aplicarse a todos los puestos comprendidos dentro de su ámbito.
- **Discriminación.-** Esta característica supone que lo que el factor supone, debe darse en todo los puestos en distinto grado, para diferenciar su valor, en relación a dicho factor.
- **Necesidad.-** Este criterio implica que el número de factores que debe usarse no debe ser, ni más de lo necesario, ni menos de lo indispensable. Debe buscarse el número y una articulación de los factores, a cada tipo de escala.
- **Diferenciación.-** Los factores no deben superponerse, ni total, ni parcialmente, porque de hecho aumentaría la puntuación de aquellos puestos que lo tuvieran en alto grado y se reduciría el valor de aquellos que lo poseen en grado inferior.

Después de una selección adecuada de los factores que son seleccionados de una base genérica los cuales son la habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo los mismos fueron modificando de acuerdo al manual de cargos y funciones y requerimientos de la institución para subdividirlos en los distintos niveles o grados el mismo que es presentado en el Cuadro N° 9

*DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR
MOTIVACIONAL*

6.5.1.3. Definición Teórica de los factores y grados

Para un adecuado manejo de los factores en la valoración es necesaria la definición conceptual y puntual para el proceso de valoración que facilite la cuantificación, los cuales se detallan en el Guía de Valoración de Puestos (Ver Anexo N° 3)

Los conceptos que comprenden a los factores y grados son de primordial importancia para la correcta expresión de lo que se pretende, con la selección de cada uno de los mismos.

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

Cuadro N ° 8
DEFINICIONES ESPECÍFICAS DE LOS FACTORES

FACTOR	DEFINICIONES
FORMACIÓN	Se tomo en cuenta este factor ya que es requisito indispensable contar con personal capacitado que tenga los conocimientos necesarios de acuerdo al cargo que ocupa en la institución para un desempeño optimo de sus funciones
ESPECIALIZACIÓN	Este factor es considerado debido a las funciones que desempeña y el esfuerzo que realiza el personal para mejorar su rendimiento dentro de la Institución.
EXPERIENCIA LABORAL	La experiencia es un factor preponderante de acuerdo a la naturaleza del cargo que desarrolla dentro de la institución, puesto que este factor le permite mejorar su apreciación y desenvolvimiento dentro de las funciones que cumple permitiéndole verter mejores decisiones.
RESPONSABILIDAD	La responsabilidad asumida en los distintos cargos asignados dentro de la institución se mide de acuerdo al grado de cumplimiento de las funciones delegadas, que ayudan al logro de los objetivos Institucionales.
TOMA DE DECISIONES	Este factor es considerado como uno de los mas importantes debido a que toda decisión a tomar podrá repercutir a nivel personal, como afectar a la Institución
SUPERVISIÓN	Factor que de acuerdo al nivel jerárquico asumido es preponderante para la toma de decisiones.
ESFUERZO	Factor considerado debido a que el personal diariamente esta sometido a un desgaste tanto físico como emocional, de acuerdo a las funciones que exige el cargo.
RIESGO	Este factor se tomo en cuenta, debido a que todo el personal esta tendiente a correr riesgos de acuerdo a la naturaleza de se su cargo.
CONDICIONES DE TRABAJO	Para que el personal pueda desempeñar mejor sus funciones, es importante considerar las condiciones en las que desarrolla su trabajo.
COMPLEJIDAD EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	De acuerdo al cargo que desempeña, la solución de problemas se va incrementando

Fuente: Elaboración Propia

6.5.1.4. Ponderación de Factores y Grados para el Proceso de Valoración

La metodología para la valuación del puesto según E Lanham menciona *“No existe formula o guía exacta para determinar el valor relativo de los factores. Cada empresa debe confiar en el buen juicio de quienes toman esta decisión.”*

Por tal motivo la ponderación de los factores y grados se dio a través de un análisis que se realizo a los puestos de trabajo, determinando su valor, el mismo que fue realizado por el comité.

La ponderación de los Factores considero base porcentual al 100% el cual fue distribuido de acuerdo a la importancia de cada factor designándole un puntaje mayor al más significativo, a fin de realizar los cálculos con números enteros.

La puntuación asignada a los grados se determino según el porcentaje otorgado al factor correspondiente, el cual que por razones de homogeneidad y facilidad en el manejo se determino la utilización de la progresión aritmética la misma que se obtiene sumando un numero (base puntual) la misma cantidad o que es lo mismo la multiplicación de una base puntual por uno, dos sucesivamente.

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

**Cuadro Nº 9
MATRIZ DE PONDERACIÓN DE FACTORES Y GRADOS**

FACTORES	%	GRADOS	CALCULO	%
FORMACIÓN	18	BACHILLER	18 * 1	18
		TÉCNICO MEDIO	18 * 2	36
		TÉCNICO SUPERIOR	18 * 3	54
		LICENCIATURA	18 * 4	72
ESPECIALIZACIÓN	9	SIN ESPECIALIZACIÓN	9 * 1	9
		OTROS CURSOS	9 * 2	18
		EN ÁREA SOCIAL	9 * 3	27
		ESPECIALIZACIÓN	9 * 4	36
EXPERIENCIA LABORAL	9	NINGUNA	9 * 1	9
		6 MESES A 1 AÑO	9 * 2	18
		1 AÑO A 5 AÑOS	9 * 3	27
		5 AÑOS O MAS	9 * 4	36
RESPONSABILIDAD	13	POR EQUIPOS Y MATERIALES	13 * 1	13
		POR LA POBLACIÓN CON LA QUE TRABAJA	13 * 2	26
		POR INFORMACIÓN	13 * 3	39
		POR RECURSOS FINANCIEROS E INFORMACIÓN	13 * 4	52
TOMA DE DECISIONES	10	AFECTA AL PUESTO	10 * 1	10
		AFECTA A LA SECCIÓN	10 * 2	20
		AFECTA A LA UNIDAD	10 * 3	30
		AFECTA A LA INSTITUCIÓN	10 * 4	40
SUPERVISIÓN	10	SIN SUPERVISIÓN	10 * 1	10
		NIVEL OPERATIVO	10 * 2	20
		NIVEL EJECUTIVO	10 * 3	30
		TODOS LOS NIVELES	10 * 4	40
ESFUERZO	8	FÍSICO	8 * 1	8
		MENTAL Y FÍSICO	8 * 2	16
		MENTAL	8 * 3	24
		MENTAL CON GRADO DE ESTRÉS	8 * 4	32
RIESGO	7	AGRESIONES VERBALES	7 * 1	7
		AGRESIONES FÍSICAS	7 * 2	14
		MALA PRAXIS	7 * 3	21
		ACCIDENTES	7 * 4	28
CONDICIONES DE TRABAJO	6	NO ADECUADO	6 * 1	6
		RELATIVAMENTE ADECUADO	6 * 2	12
		ADECUADO	6 * 3	18
		EXCELENTE	6 * 4	24
COMPLEJIDAD EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	10	SIN COMPLEJIDAD	10 * 1	10
		RUTINARIO	10 * 2	20
		SEMICOMPLEJO	10 * 3	30
		COMPLEJO	10 * 4	40
TOTAL	100			

Fuente: Elaboración Propia

6.5.1.5. Elaboración del Formulario de Valoración de Puestos

La elaboración del Formulario de Valoración de Puestos tiene por objeto el contar con un Instrumento Técnico que ayude a realizar un proceso sistemático en la valoración de los Puestos

El Formulario esta conformado por las siguientes partes:

- **Encabezado.-** Esta Compuesto por el Escudo de la ciudad de La Paz que es símbolo representativo de la Prefectura del Departamento, El símbolo representativo del Servicio de Departamental de Gestión Social, como el nombre del mismo y el nombre del Formulario.
- **Datos del Cargo.-** Se deberá llenar con los datos específicos del cargo a evaluar, Compuesto por: Nombre del Puesto, Nivel jerárquico, Dependencia y Salario Base Actual.
- **Evaluación del Puesto.-** Compuesto por los factores ya identificados por el comité, los porcentajes de cada uno de ellos el grado que obtuvo el cargo a ser evaluado y para finalizar el puntaje resultado de la multiplicación del porcentaje por el grado.
- **Resultados.-** Representa el total de la sumatoria de los porcentajes como de la puntuación que obtuvo el cargo a ser evaluado.
- **Observación.-** Será llenada en caso que sea indispensable colocarla.
- **Firmas.-** Esta compuesto por las firmas de las personas responsables de La evaluación (Comité)

6.5.1.6. Llenado del Formulario de Valoración de Puestos.



Conociendo el contenido del formulario se procederá al llenado del mismo que se realizara con la ayuda del manual de Cargos y Funciones, ya que el mismo contiene las especificaciones

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

correspondientes que afectan a los puestos a evaluar y la Guía de valoración que ayudara al correcto manejo del formulario.

A continuación presentamos un ejemplo del adecuado llenado del formulario utilizando el puesto Jefe de Unidad Técnica de Asistencia Social Y Familia

**Cuadro Nº 10
LLENADO DEL FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS**

	SERVICIO DEPARTAMENTAL DE GESTIÓN SOCIAL		
	FORMULARIO DE VALORACIÓN		
NOMBRE DEL PUESTO Jefe de Unidad Técnica de Asistencia Social Y Familia			
NIVEL JERÁRQUICO Nivel Ejecutivo			
DEPENDENCIA Director Técnico		SALARIO BASE ACTUAL: 2148 Bs.	
FACTOR	PORCENTAJE	GRADO	PUNTAJE
FORMACIÓN	18	4	72
ESPECIALIZACIÓN	9	3	27
EXPERIENCIA LABORAL	9	4	36
RESPONSABILIDAD	13	3	39
TOMA DE DECISIONES	10	4	40
SUPERVISIÓN	10	3	30
ESFUERZO	8	4	32
RIESGO	7	3	21
CONDICIONES DE TRABAJO	6	3	18
COMPLEJIDAD EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	10	4	40
TOTAL	100	TOTAL	355
OBSERVACIONES.....			
FIRMAS DEL COMITÉ			

Fuente: Elaboración Propia

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

La evaluación del Jefe de Unidad Técnica de Asistencia Social Y Familia se realizó de acuerdo a los requisitos impuestos para dicho cargo como ser para los factores:

- **Formación.-** Se le asignó el grado N° 4 puesto que requiere de una Licenciatura
- **Especialización.-** El puesto requiere que tenga una especialización en el área social por tanto se le asignó el grado N° 3
- **Experiencia Laboral.-** El puesto requiere de una experiencia entre 5 años o más que se representa por el mayor grado.
- **Responsabilidad.-** Se le asignó el Grado N° 3 puesto que el cargo tiene la responsabilidad de la información que maneja
- **Toma de decisiones.-** Se asignó el grado N° 3 por las decisiones que se toman bajo su responsabilidad que afecta a la unidad de la que es encargada.
- **Supervisión.-** El puesto requiere un grado N° 3 puesto que supervisa al nivel operativo.
- **Esfuerzo.-** Se calificó con el grado N° 4 ya que dicho cargo requiere de un esfuerzo mental con grado de estrés para el desempeño de sus funciones que realiza
- **Riesgo.-** Se designó el grado N° 3 que representa el riesgo de la mala práctica de sus funciones.
- **Condiciones de trabajo.-** El grado asignado fue el tercero por contar con un adecuado lugar de trabajo.
- **Complejidad de la solución de problemas.-** Este factor tuvo una asignación de grado N° 4 que representa la solución de problemas de alto grado de complejidad.

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

Concluyendo dicha evaluación se determino el puntaje correspondiente, el mismo que se utilizo para seguir con el proceso de remuneración.

6.5.1.7. Recolección, Tabulación de los Formularios de Valoración de Puestos y Valoración final de los puestos de trabajo.

Se procedió con el llenado de formularios realizados a los 343 puestos que componen el SEDEGES, que son presentados de forma desarrollada en una matriz de doble entrada compuesta por los puestos de trabajo y los factores subdivididos a su vez por los grados asignados el cual se presenta en el Anexo N°4

Para fines prácticos se presenta un cuadro que muestra los puestos de trabajo y sus respectivos puntajes que son presentados a continuación

Cuadro N° 11

MATRIZ DE VALORACIÓN DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DE CARGOS	PUNTAJE	DESCRIPCIÓN DE CARGOS	PUNTAJE
JEFE DE ADMINISTRACIÓN	377	NUTRICIONISTA	251
JEFE DE LA UNIDAD CON DISCAPACIDAD	370	TÉCNICO EN RELACIONES PUBLICAS	247
JEFE DE UNIDAD DE PLANIFICACIÓN	364	TÉCNICO EN COMUNICACIÓN SOCIAL	247
JEFE DE UNIDAD ASISTENCIA SOCIAL Y FAMILIA	355	FISIOTERAPEUTA	247
JEFE DE UNIDAD GGSS	355	FONOAUDIOLOGA	247
JEFE DE UNIDAD DE RELACIONES PUBLICAS	354	ORTESISTA	247
JEFE DE JURÍDICAS	354	BIOTECNOLOGO	247
RESP. DE CONTABILIDAD	340	RADIÓLOGO	247
RESP. DE BIENES Y SERVICIOS	340	ENC. DE CONTROL DE PERSONAL	245
RESP. DE RR.HH.	331	ENC. DE ARCHIVO GENERAL Y BIBLIOTECA	245
JEFE - COORDINADOR PAN	321	RESP. ACOMPAÑANTE TERAPÉUTICO	243
ENC. MEDICO CENTROS HOGARES	315	ENC. DEL ADULTO MAYOR (CAMS)	242
RESP. DE EVAL. Y FORMULACIÓN DE PROY.	311	HABILITADA	239
RESP DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	311	AUXILIAR DEL SISTEMA DE REGISTRO(SID)	236
ADM. DE CENTROS, HOGARES E INSTITUTOS	308	ASISTENTE LEGAL	235

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

ENC. PSICOLOGÍA	302	ENC. DE ACREDITACIÓN	235
ENC. PEDAGOGÍA	302	ESTIMULADOR TEMPRANO	233
COORDINADORA EL ALTO	302	TERAPISTA OCUPACIONAL	233
ENC. DEFENSORIAS	302	AUX. CONTABLE	226
ENC. DE TRABAJO SOCIAL	302	ACOMPAÑANTE TERAPÉUTICO	224
ENC. DEL PENNT.	302	ENC. DE AULA LIBRE	222
RESP. ELABORACIÓN Y MONITOREO DE PROY.	295	CAJERO	221
ENCARGADO DE PROCESOS JUDICIALES LA PAZ	292	ENC. DE ALMACENES GENERAL	221
ENCARGADO DE PROCESOS JUDICIALES EL ALTO	292	ENC. DE TRANSPORTES	220
ENC. DE INGRESOS	292	SECRETARIA unidad sección	217
ENC. DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO PAN	292	AUXILIAR EN INFORMÁTICA	210
MÉDICOS TIEMPO COMPLETO	288	AUX. DE OFICINA	208
ENC. EDUCACIÓN INICIAL PAN	288	AUX. DE ENFERMERÍA	206
JEFE DE ENFERMERÍA	288	ENC. DE ALMACÉN DE MEDICAMENTOS	201
RESP. EN INFORMÁTICA	283	ENC.,. OBRAS Y MANTENIMIENTO	196
ENCARGADO DEL PAN (ABOGADA)	282	AUX. ACTIVOS FIJOS	190
ODONTÓLOGO	274	EDUCADORES	180
ENC, DE CAPAC. Y EVAL. DE DESEMPEÑO	273	AUX. DE ALMACENES	174
ENC. NUTRICIÓN	270	CONDUCTORES	173
PROCURADOR	265	MENSAJERO	183
TRABAJADORA SOCIAL	259	MANTENIMIENTO(Obrero, Plomero, Electricista)	140
PSICÓLOGA	259	ECONÓMA	138
PEDAGOGA	259	COCINERA	128
BIOQUÍMICA	256	COSTURERA	124
ENC. ACTIVOS FIJOS	255	PORTERO	120
ENC. CANNAJ RÍO SECO	252	LAVANDERA	115
ENC. CANNAJ CIUDAD SATÉLITE	252	LIMPIEZA	115
SECRETARIA DE DIRECCIÓN	251		

Fuente: Elaboración Propia

6.5.2. PROCESO DE REMUNERACIÓN

La Remuneración esta compuesto por el Salario Base y otras prestaciones establecidas por Ley; es considerado uno de los factores motivacionales mas importantes, ya que influye en el rendimiento del personal repercutiendo así en el logro de los objetivos de la institución.

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

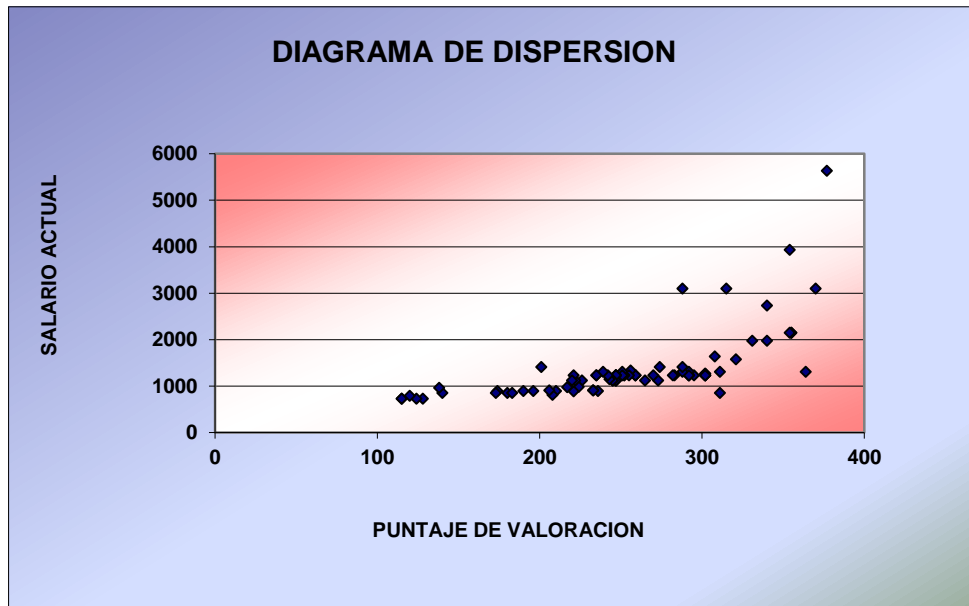
El proceso de remuneración representa el valor de cada puesto la cual desarrolla una escala salarial y la planilla presupuestaria que será aprobada por la entidad, Los resultados representaran el salario base.

6.5.2.1. Elaboración de un Diagrama de Dispersión.

Obtenidos los puntajes de cada uno de los puestos se procedió a la elaboración del diagrama de Dispersión que se realizo para establecer la tendencia lineal de la curva a la que con mayor precisión se ajustan los salarios.

El Diagrama de dispersión implica analizar la correlación lineal de los puntajes obtenidos en la valoración (variable independiente x) de cada uno de los puestos, que se grafican en eje de las abscisas y los salarios con los que cuentan actualmente (variable dependiente y), que se grafica en el eje de las Ordenadas respectivamente, los mismos que formaran una nube de puntos que a continuación se presenta.

GRAFICO Nº 14



Fuente: Elaboración Propia

6.5.2.2 Determinación del Salario Base Proceso Estadístico, (Método Mínimos Cuadrados).

En esta etapa se determinara el salario Base donde se transformara los valores obtenidos de los puestos de trabajo los mismos que están reflejados en puntos para convertirlos en valores monetarios esto se realizara con el Método de Mínimos Cuadrados.

Este método es el más preciso para definir el grado de ajuste de los salarios básicos de los puestos de trabajo y sus puntajes relativos.

Una vez que el diagrama de dispersión orienta la curva de regresión sueldos que tenga la menor distancia media posible con respecto a los puntos de dispersos en la grafica, se determino la curva respectiva y más adecuada.

6.5.2.3 Cálculo Del Coeficiente De Correlación.

Conociendo los valores de “X” y “Y”, para comprender la fuerza de relación entre estas variables en términos cuantitativos se hace necesario la utilización del coeficiente de determinación en las distintas regresiones que presenten un comportamiento lineal o que puedan ser convertidas a la forma lineal, de las cuales la más próxima a $R^2 = 100\%$ representa la correlación perfecta y señala la regresión a aplicar. Obtenido el resultado del coeficiente de determinación se verifica, que la más próxima a uno es la Regresión Exponencial.

6.5.2.4. Aplicación de la Regresión Exponencial

Se define mediante la ecuación:

$$y = a e^{bx}$$

Donde:

y = La variable dependiente (Sueldo Básico)

a, b = Variables Desconocidas

x = La variable independiente (Puntaje Obtenido de valuación)

Esta regresión se convierte en forma lineal utilizando logaritmos:

$$\ln y = \ln a + bx$$

Como se puede observar las variables conocidas son “x” y “y”, las incógnitas están representadas por **a**, **b**. una de las alternativas para hallar las incógnitas se da mediante la resolución de las siguientes ecuaciones

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

$$\begin{cases} \Sigma \ln y = n \ln a + b \Sigma x \\ \Sigma x \ln y = \ln a \Sigma x + b \Sigma x^2 \end{cases}$$

Otra alternativa para la obtención de las incógnitas es la aplicación de un programa estadístico (Excel) el cual ayudara a la obtención de las mismas de forma sencilla práctica y fácil de aplicar.

Resueltas las ecuaciones o aplicado el programa se obtuvieron los valores de a, b que representaban las incógnitas para la aplicación de la regresión exponencial.

$$a = 368,8$$

$$b = 0.004$$

6.5.2.5. Determinación de los nuevos salarios

Conociendo los valores de x, y, a y b de la función exponencial se procede a encontrar los valores de la línea de tendencia, para ello se reemplaza en la ecuación los valores, por ejemplo:

Puesto: Jefe de unidad de asistencia social y familia se tiene:

Puntaje Obtenido es $x = 355$

$$y = a e^{bx}$$

Reemplazo en la Formula:

$$y = 368.8 e^{004(355)}$$

$$y = \text{Bs.2268} \text{ (Sueldo Propuesto)}$$

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

Realizado el cálculo correspondiente de los 343 puestos, se define la variable **y**, la misma que representa el sueldo básico propuesto, Este cálculo se presenta en el Anexo N° 5

6.5.2.6. Determinación de la Constante Razón Numérica.

Esta determinación permite la creación de intervalos salariales que se constituirá en los niveles para la escala salarial, para ello se reemplazo el puntaje máximo y mínimo obtenido por los puestos valorados.

El reemplazo se llevo a cabo en la siguiente formula:

$$R = \frac{\text{Puntaje Máximo} - \text{Puntaje Mínimo}}{\text{Numero de Categorías}}$$

Puntaje Máximo = Jefe de administración (377)

Puntaje Mínimo = Limpieza (115)

N° de categorías = 19

$$R = \frac{377 - 115}{19} = 13.79$$

Para obtener los límites tanto superior como el inferior se determino que el resultado se R se redondeara por tanto la razón numérica será:

$$R = 14 \text{ Razón Numérica}$$

A continuación se presenta rangos de los intervalos que fueron utilizados

Cuadro N° 12
INTERVALOS SALARIALES OBTENIDOS

Intervalos	LIMITE SUPERIOR	LIMITE INFERIOR
1	377	363
2	362	348
3	347	333
4	332	318
5	317	303
6	302	288
7	287	273
8	272	258
9	257	243
10	242	228
11	227	213
12	212	198
13	197	183
14	182	168
15	167	153
16	152	138
17	137	123
18	122	108
19	107	93

Fuente: Elaboración Propia

6.5.2.7. Ubicación de los Puestos en los Niveles Salariales.

Contando con los intervalos se procede a la determinación de los niveles salariales, con la ubicación de los puestos de acuerdo al puntaje que obtuvieron.

Lo cual se representa en el siguiente cuadro

Cuadro N° 13
DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES SALARIALES

INTERVALOS	FRECUENCIA	Nº NIVELES
1º Intervalo	3	1
2º Intervalo	4	2
3º Intervalo	2	3
4º Intervalo	2	4
5º Intervalo	4	5
6º Intervalo	14	6
7º Intervalo	4	7
8º Intervalo	5	8
9º Intervalo	16	9
10º Intervalo	7	10
11º Intervalo	7	11
12º Intervalo	4	12
13º Intervalo	3	13
14º Intervalo	3	14
15º Intervalo	-	-
16º Intervalo	2	15
17º Intervalo	2	16
18º Intervalo	3	17
19º Intervalo	-	-

Fuente: Elaboración Propia

6.5.2.8. Determinación del Salario Representativo para Cada Nivel

Contando con los niveles salariales y el número de puestos que contemplan cada uno, se procede a establecer el salario representativo a cada nivel. Para lo cual se promedia los salarios pertenecientes a cada nivel, obteniendo así la escala salarial propuesta.

Para mayor entendimiento se presenta un ejemplo:

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

Cuadro N° 14

SALARIO REPRESENTATIVO

N° NIVELES	DESCRIPCIÓN DE CARGOS	SALARIO ESTIMADO	SALARIO REPRESENTATIVO Bs.
1	JEFE DE ADMINISTRACIÓN	2493	2423
	JEFE DE LA UNIDAD CON DISCAPACIDAD	2419	
	JEFE DE UNIDAD DE PLANIFICACIÓN	2357	

Fuente: Elaboración Propia

El cálculo del salario representativo para los demás niveles se obtuvo utilizando el mismo procedimiento, (Ver anexo N° 6) como resultado se presenta el siguiente cuadro.

Cuadro N° 15

SALARIO REPRESENTATIVO PARA CADA NIVEL

N° NIVELES	SALARIO REPRESENTATIVO Bs.
1	2423
2	2263
3	2126
4	2002
5	1879
6	1757
7	1629
8	1523
9	1436
10	1360
11	1278
12	1196
13	1110
14	1054
15	896
16	847
17	814

Fuente: Elaboración Propia.

6.5.2.9. ELABORACIÓN DE LA NUEVA ESCALA SALARIAL

Luego de haber obtenido los nuevos sueldos para el Servicio Departamental de Gestión Social, se procede a la elaboración de la escala salarial por niveles.

El ordenamiento de los sueldos, se elaborara de acuerdo a la categorización propuesta por las Normas Básicas de Administración de Personal de acuerdo a las directrices emitidas por el Servicio Nacional de Administración de Personal.

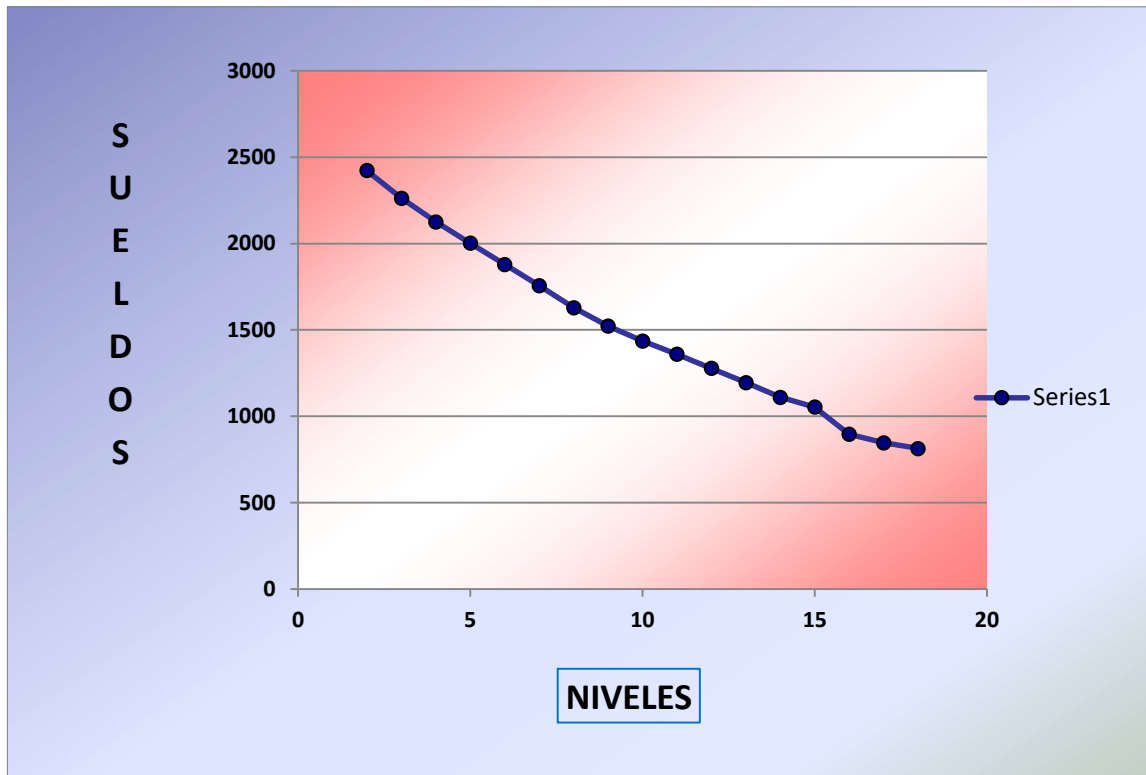
La escala Salarial Propuesta contempla, categorías, niveles, descripción del puesto frecuencia haber básico costo mensual y costo anual.

Es necesario mencionar que en este se incluye al Director Técnico del Servicio departamental de Gestión Social (SEDEGES), el mismo que ocupa el primer nivel y que no se lo considero en el proceso de valoración como se explico anteriormente, dando como resultado una escala salarial con 18 niveles.

Los mismos que presentan en el cuadro y grafica siguiente:

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

Grafico N° 15
NUEVA ESCALA SALARIAL



Fuente: Elaboración Propia

*DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR
MOTIVACIONAL*



*CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES*

CAPITULO V II
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

El desarrollo del proceso de valoración y remuneración de puestos es un proceso que se establece en las normas básicas del Sistema de Administración de personal de la Ley SAFCO 1178, en su artículo N° 13. El cual enmarca un proceso de elaboración del salario el mismo que va acorde con las funciones y responsabilidades del personal basándose en procesos técnicos y analíticos.

Las conclusiones obtenidas del presente trabajo dirigido son las siguientes:

- El Servicio departamental de gestión social presenta una gran desmotivación en su personal, que luego de un análisis realizado en la entidad se determino que los sueldos no son representativos a las funciones que se desempeñan lo cual es un factor importante de motivación, es por ello que su determinación correctamente elaborada y actualización permanente adquiere vital trascendencia en el logro de los objetivos institucionales.
- El SEDEGES muestra una clara desinformación de cómo realizar un adecuado proceso de valoración y remuneración ya que la escala de sueldos manejada no demuestra la aplicación de algún método técnico y aplicable.
- De acuerdo a lo expuesto anteriormente la institución no cuenta con los instrumentos necesarios para evaluar los puestos de trabajo como ser: manual de cargos y funciones, una guía de valoración de puestos y

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

Formulario de Valoración, instrumentos administrativos que coadyuva en el desarrollo del proceso de remuneración.

- El desarrollo del proceso de Valoración y remuneración de Puestos en el Servicio Departamental de Gestión Social logra determinar el valor o la importancia relativa de cada puesto de trabajo en relación con los demás puestos de la Institución. Determinando el sueldo básico (Remuneración), de acuerdo a la aplicación de formulas estadísticas lo cual permite establecer una remuneración justa y equitativa.
- La propuesta desarrollada logra cumplir con lo establecido en las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal y de esta manera coadyuvara al logro de los objetivos de la Institución.

7.2 RECOMENDACIONES

Al concluir el desarrollo de la propuesta en el Servicio departamental de Gestión Social, se hace necesario efectuar algunas recomendaciones que permitan a la Institución ejecutar este proceso de forma eficaz.

- Actualizar el Sistema Técnico de Remuneración de Puestos para el logro de los objetivos institucionales en la Administración de Personal y así contar con funcionarios públicos altamente calificados y motivados para el desempeño sus funciones de forma eficiente y eficaz.
- La diversidad de métodos para la determinación de salarios varían de acuerdo a las características de cada institución. El método por puntos, se constituye como un proceso Técnico, analítico, objetivo y cuantitativo de confiabilidad, que determina el salario de forma racional por lo que se recomienda su aplicación continua utilizando procedimientos estadísticos, la misma que se encuentra elaborada y desarrollada en la propuesta de este documento.

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

- Es importante la actualización del manual de cargos y funciones, de la guía y el formulario de valoración de puestos por lo menos cada dos años o de acuerdo a las necesidades de la institución, con la finalidad de establecer un salario racional, acorde a las situaciones de cambio por las que se atraviesa de forma permanente, para que estos no queden obsoletos.

- Contando con la nueva escala Salarial propuesta, se observa que el área medica sufre una disminución salarial considerable, debido a la puntuación alcanzada en el proceso de valoración y al utilizar un sistema técnico el cual no realiza una diferenciación de acuerdo a áreas, motivo por el cual se recomienda el traslado de estos ítems a instituciones relacionadas con el sector salud, en este caso al Servicio Departamental de Salud (SEDES), puesto que el área medica presenta distintas normativas para la aplicación de sueldos de acuerdo al ministerio de Hacienda.

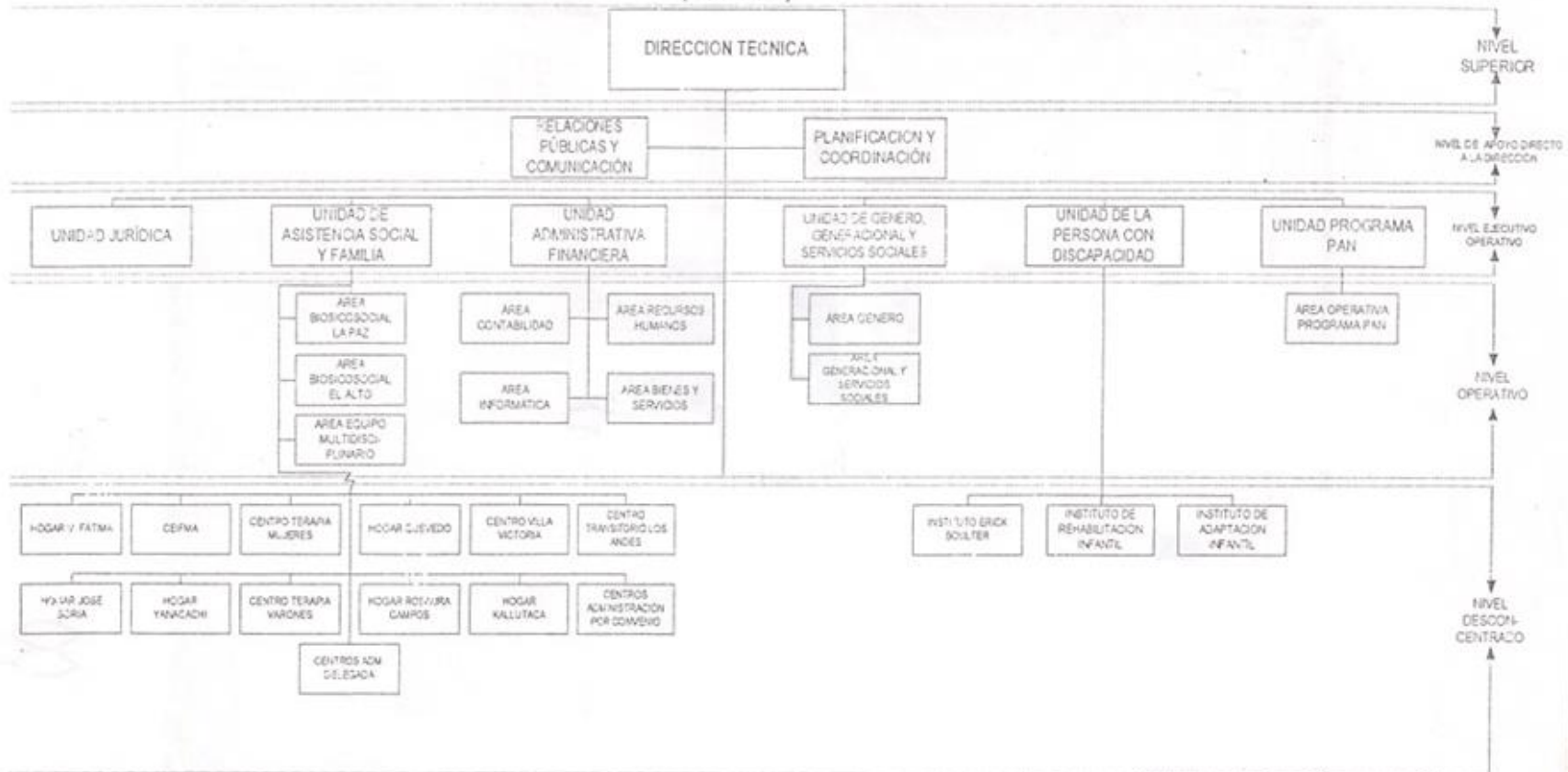
- Se recomienda la agilización de los trámites ante el ministerio de hacienda, para la creación de los ítems que actualmente son facilitados por Prefectura y formalizar la implantación de la nueva escala salarial propuesta, mediante Resolución Ministerial correspondiente.

*DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR
MOTIVACIONAL*

ANEXOS

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

ORGANIGRAMA DEL SERVICIO DEPARTAMENTAL DE GESTIÓN SOCIAL (SEDEGES)




Aprobado R.A.P. 12 - 454 del 15 de julio del 2005

Ing. Nicolás Cuente Ticona
 PREFECTO DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ

Elaborado por: Unidad de Desarrollo Organizacional (UDO)
 L.P. 01 de julio del 2005 ORGAN-SEDEGES

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

ANEXO Nº 1

	SERVICIO DEPARTAMENTAL DE GESTIÓN SOCIAL	CAE - U.M.S.A GARCIA CLAROS ROCIO
	PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA	GARCIA GUTIERREZ JACQUELINE
NOMBRE DEL PUESTO		
NIVEL JERÁRQUICO		
DEPENDENCIA		
1. Cuales son los problemas actuales que no permiten el buen funcionamiento de la institución		
2. Cuales fueron los objetivos planteados al momento de realizar la reorganización de la estructura organizacional de la institución.		
3. Cuales son los subsistemas que conforman el RE-SAP según las NB- SAP.		
4. Los subsistemas que conforman la RE-SAP se aplica en el SEDEGES		
5. Se aplico alguna vez en la institución el proceso de valoración de puestos.		
6. Cree que es necesario aplicar un adecuado proceso de valoración de puestos en la institución y porque.		
7. Considera que el personal esta preparado para la aplicación de un proceso de valoración de puestos.		
8. Cuales son los beneficios de realizar un adecuado proceso de valoración de puestos.		
9. Cree que es importante contar con personal motivado beneficia a la institución		

**DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR
MOTIVACIONAL**

ANEXO 2

Nº

CUESTIONARIO

FECHA

LUGAR DE TRABAJO.....

UNIDAD O SECCIÓN.....

CARGO.....

ENCIERRE EN UN CIRCULO LA ALTERNATIVA QUE CREA CONVENIENTE.

1. ¿CONOCE EL MARCO NORMATIVO DE LA LEY 1178 Y SUS SUBSISTEMAS?

SI NO

2. ¿CONOCE LA NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (NB-SAP)?

SI NO

3. ¿CONOCE EL PROCESO DE VALORACIÓN DE PUESTOS QUE DETERMINAN LA ELABORACIÓN DE LA ESCALA SALARIAL?

SI NO

4. ¿LA INSTITUCIÓN EFECTUÓ EL PROCESO DE VALORACIÓN DE PUESTOS?

SI NO

5. ¿CONOCE QUE FACTORES SE TOMAN EN CUENTA EN EL MOMENTO DE REALIZAR EL PROCESO DE VALORACIÓN Y LA IMPORTANCIA DE LOS MISMOS?

SI NO

6. ¿CONSIDERA IMPORTANTE EL USO DE LAS TÉCNICAS DE VALORACIÓN DE PUESTOS, EN LA DETERMINACIÓN DE SALARIOS QUE SE PERCIBE EN LA INSTITUCIÓN?

SI NO

7. ¿CREE QUE EL ADECUADO MANEJO DEL PROCESO DE VALORACIÓN DE PUESTOS LE AYUDARA A RECIBIR UNA REMUNERACIÓN JUSTA?

SI NO

8. ¿LA REMUNERACIÓN QUE PERCIBE VA ACORDE CON LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA Y ESTA DE ACUERDO CON LA MISMA?

SI NO

9. ¿COMO CALIFICA EL SALARIO QUE PERCIBE?

- a) Mala
- b) Regular
- b) Adecuada
- c) Buena

10. ¿CONSIDERA NECESARIO MODIFICAR EL ACTUAL SISTEMA DE REMUNERACIÓN?

SI NO

11. ¿EL PERCIBIR UNA REMUNERACIÓN ADECUADA A SUS FUNCIONES INFLUIRÍA EN EL DESENVOLVIMIENTO DE LAS MISMAS?

SI NO

*DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR
MOTIVACIONAL*

ANEXO 3



**PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO
DE LA PAZ**

SERVICIO DEPARTAMENTAL

GESTIÓN SOCIAL



GUÍA DE VALORACIÓN DE PUESTOS

INTRODUCCIÓN

La guía de valoración de Puestos, es un instrumento técnico administrativo que tiene la finalidad de determinar el valor de los puestos de trabajo en comparación con los demás puestos dentro de la institución.

La Valoración es la base para la determinación de un sueldo racional, que considere los principios de equidad en el Servicio Departamental de Gestión Social (SEDEGES), buscando de esta manera generar niveles de motivación entre los funcionarios, logrando de esta manera un ambiente propicio para el desempeño de sus funciones.

Para la aplicación de la valoración de Puestos se estableció la utilización del **Método por Puntos (Point Raing)**, por ser objetivo, técnico de fácil utilización y el más reconocido a nivel empresarial, el cual representa los conceptos teóricos del conjunto de factores y grados establecidos para la valoración en el SEDEGES.

Se desarrollará la valoración a todos los niveles de puestos de la institución exceptuando al director técnico que se encuentra bajo competencia Prefectural, para tal efecto se analizará los requisitos fijados en los mismos, utilizando el Formulario de valoración de puestos que resume de forma practica este documento.

GUÍA DE VALORACIÓN DE PUESTOS

1. BASE LEGAL.

La Guía de valoración de Puestos Tiene como base normativa las siguientes leyes y normas:

1.1. Constitución Política del Estado.

La Constitución Política del estado en su Art. 7 establece que toda persona tiene derecho a una remuneración justa por su trabajo que le asegure para si y su familia una existencia digna de ser humano.

1.2. Ley N° 1178 Administración y control Gubernamental.

El Sistema de administración de Personal, en procura de la eficiencia en la función pública, determinara los puestos de trabajo necesarios, requisitos para proveerlos, regímenes de evaluación para obtener una retribución en el trabajo logrando desarrollar las capacidades y aptitudes de los servidores y también contar con los procedimientos para el retiro de un funcionario.

1.3. Ley del trabajo.

En su capitulo IV de las remuneraciones establece que, "Remuneración o Salario" es el que percibe el empleado y obrero en pago de su trabajo. No pudiéndose convertir en un salario inferior al mínimo, cuya fijación según los ramos de trabajo y las zonas del país se hará por el ministerio de Trabajo.

El salario es proporcional al trabajo, no pudiendo hacerse diferenciación por sexo o nacionalidad.

1.4. Decreto supremo N° 25287 creación del servicio departamental de gestión social.

El Servicio Departamental de Gestión Social , cuya sigla es SEDEGES, en el articulo 2 establece que es un órgano desconcentrado y de coordinación de las Prefecturas de Departamento, con competencia de Ámbito Departamental , en lo relativo a la gestión, técnica de servicio , y con dependencia de las respectiva Prefectura

1.5. Normas Básicas del Sistema de administración de Personal.

Establece en lo al título Segundo, Sistema de administración de Personal Capítulo II Subsistema de Dotación de Personal lo siguiente:

- La Remuneración será fijada en función al puesto.
- Remuneraciones utilizara como instrumento básico la escala salarial y la planilla presupuestaria aprobadas por la entidad

2. OBJETIVOS

La guía de valoración de puestos presenta los siguientes objetivos:

- Registrar y determinar de forma ordenada y sistemática los criterios establecidos en el proceso de Valor de puestos de trabajo del Servicio departamental de Gestión Social, según sus Factores y grados definidos y ponderados por un comité de valoración.
- Establecer el sistema de puntuación que permita realizar la valoración de puestos de forma técnica, el mismo que deberá ser racional y de constante actualización, en base a principios y normas administrativas.

3. COMPETENCIA

El Comité de Valoración son los encargados de elaborar, realizar y actualizar el Proceso de Valoración de Puestos correspondiente, el mismo que deberá ser supervisado por el Responsable de Recursos Humanos y contar con la aprobación del Director técnico del SEDEGES.

4. ALCANCE.

La Guía de Valoración se podrá aplicar a todos los puestos que conforme el Servicio Departamental de Gestión Social, Exceptuando al Directo Técnico ya que el mismo es designado por la Prefectura del Departamento de La Paz.

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE FACTORES Y GRADOS

FACTORES	PUNTUACIÓN %	GRADOS	CALCULO	%
FORMACIÓN	18	BACHILLER	18 * 1	18
		TÉCNICO MEDIO	18 * 2	36
		TÉCNICO SUPERIOR	18 * 3	54
		LICENCIATURA	18 * 4	72
ESPECIALIZACIÓN	9	SIN ESPECIALIZACIÓN	9 * 1	9
		OTROS CURSOS	9 * 2	18
		EN ÁREA SOCIAL	9 * 3	27
		ESPECIALIZACIÓN	9 * 4	36
EXPERIENCIA LABORAL	9	NINGUNA	9 * 1	9
		6 MESES A 1 AÑO	9 * 2	18
		1 AÑO A 5 AÑOS	9 * 3	27
		5 AÑOS O MAS	9 * 4	36
RESPONSABILIDAD	13	POR EQUIPOS Y MATERIALES	13 * 1	13
		POR LA POBLACIÓN CON LA QUE TRABAJA	13 * 2	26
		POR INFORMACIÓN	13 * 3	39
		POR RECURSOS FINANCIEROS E INFORMACIÓN	13 * 4	52
TOMA DE DECISIONES	10	APECTA AL PUESTO	10 * 1	10
		APECTA A LA SECCIÓN	10 * 2	20
		APECTA A LA UNIDAD	10 * 3	30
		APECTA A LA INSTITUCIÓN	10 * 4	40
SUPERVISIÓN	10	SIN SUPERVISIÓN	10 * 1	10
		NIVEL OPERATIVO	10 * 2	20
		NIVEL EJECUTIVO	10 * 3	30
		TODOS LOS NIVELES	10 * 4	40
ESFUERZO	8	FÍSICO	8 * 1	8
		MENTAL Y FÍSICO	8 * 2	16
		MENTAL	8 * 3	24
		MENTAL CON GRADO DE ESTRÉS	8 * 4	32
RIESGO	7	AGRESIONES VERBALES	7 * 1	7
		AGRESIONES FÍSICAS	7 * 2	14
		MALA PRAXIS	7 * 3	21
		ACCIDENTES	7 * 4	28
CONDICIONES DE TRABAJO	6	NO ADECUADO	6 * 1	6
		RELATIVAMENTE ADECUADO	6 * 2	12
		ADECUADO	6 * 3	18
		EXCELENTE	6 * 4	24
COMPLEJIDAD EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	10	SIN COMPLEJIDAD	10 * 1	10
		RUTINARIO	10 * 2	20
		SEMI-COMPLEJO	10 * 3	30
		COMPLEJO	10 * 4	40
TOTAL	100			

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

DEFINICIONES ESPECÍFICAS DE LOS FACTORES Y GRADOS

FACTOR		DEFINICIÓN
FORMACIÓN		Se tomo en cuenta este factor ya que es requisito indispensable contar con personal capacitado que tenga los conocimientos teóricos generales necesarios, de acuerdo al puesto que ocupa en la institución para un desempeño optimo de sus funciones
GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO	
1	BACHILLER: Conocimientos adquiridos en doce años de estudio en entidades educativas, acreditado mediante el titulo de Bachiller otorgado por una casa superior de estudio.	
2	TÉCNICO MEDIO: Enseñanza adquirida en alguna rama de especialidad de tipo técnica de 1 a 2 años, obtenido después del bachillerato, realizada en institutos de formación técnica legalmente establecida y reconocida por autoridades competentes.	
3	TÉCNICO SUPERIOR: Conocimientos adquiridos en universidades y/o institutos en materias especificas como ser auditoria, sistemas, etc. que demandan de 3 a mas años de estudio, autorizados para emitir títulos a nivel superior.	
4	LICENCIATURA: Formación especializada adquirida en universidades en diferentes áreas de conocimiento, demanda de 5 a mas años de estudio que será acreditada por el titulo académico a nivel de provisión nacional.	
		PUNTAJE
		18
		36
		54
		72

FACTOR		DEFINICIÓN
ESPECIALIZACIÓN		Este factor es considerado a nivel de instrucción superior (después de la licenciatura), adquirido en materias o temas específicos que incrementan el conocimiento y formación en diferentes áreas.
GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO	
1	SIN ESPECIALIZACIÓN: El ocupante del puesto no requiere contar con conocimientos de especialización.	
2	OTROS CURSOS: Se refiere a seminarios, conferencias teórico – practicas organizadas por universidades, entidades públicas o privadas dedicadas a la realización de los mismos	
3	EN ÁREA SOCIAL: Es la formación en áreas específicas que demanda conocimientos sociales.	
4	ESPECIALIZACIÓN: Formación obtenida a través de cursos de enseñanza especializada, actualizada o entrenamiento en una materia, en instituciones reconocidas, no necesariamente universitaria.	
		PUNTAJE
		9
		18
		27
		36

FACTOR		DEFINICIÓN
EXPERIENCIA LABORAL		La experiencia es un factor preponderante de acuerdo a la naturaleza del puesto, que permite mejorar la apreciación y desenvolvimiento dentro de las funciones desarrolladas, expresados en tiempo de ejercicio de tareas y ocupaciones equivalentes o similares.
GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO	
1	NINGUNA	
2	6 MESES A 1 AÑO	
3	1 AÑO A 5 AÑOS	
4	5 AÑOS O MAS	
		PUNTAJE
		9
		18
		27
		36
FACTOR		DEFINICIÓN
RESPONSABILIDAD		La responsabilidad u obligación asumida en los distintos puestos, se mide de acuerdo al grado de cumplimiento de las funciones

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

	delegadas y a los resultados que genera, observando una conducta profesional además de su trabajo normal.	
GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO	PUNTAJE
1	POR EQUIPOS Y MATERIALES: Se refiere al grado de atención necesaria para custodiar o prevenir y evitar mermas, daños en el manejo de bienes asignados referido al valor que implica instalaciones, maquinarias, equipos, muebles, inmuebles, herramientas e insumos de trabajo.	13
2	POR LA POBLACIÓN CON LA QUE TRABAJA: Se refiere al grado de atención y responsabilidad con la población que recibe algún servicio por parte de la institución.	26
3	POR INFORMACIÓN: se refiere a la custodia, procesamiento, generación y análisis de la información asociada a las funciones y procesos de trabajo del puesto.	39
4	POR RECURSOS FINANCIEROS E INFORMACIÓN: Se refiere al grado de responsabilidad del puesto; por la regular custodia, resguardo y gestión de los recursos financieros y/o valores, y por el acceso y manejo de información estratégica confidencial de la institución.	52

FACTOR	DEFINICIÓN	
TOMA DE DECISIONES	Este factor es considerado como uno de los más importantes debido a que toda decisión a tomar podrá repercutir a nivel personal, como afectar a la Institución. Mide la responsabilidad de las decisiones y las obligaciones de responder las mismas.	
GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO	PUNTAJE
1	AFECTA AL PUESTO	10
2	AFECTA A LA SECCIÓN	20
3	AFECTA A LA UNIDAD	30
4	AFECTA A LA INSTITUCIÓN	40

FACTOR	DEFINICIÓN	
SUPERVISIÓN	Factor que mide la responsabilidad de supervisión, organización, entrenamiento, dirección y control de acción de subordinados de acuerdo al nivel jerárquico asumido. Es preponderante para la toma de decisiones	
GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO	PUNTAJE
1	SIN SUPERVISIÓN: El ocupante del puesto carece de supervisados, por lo contrario requiere supervisión para la realización de sus funciones que generalmente son rutinarias.	10
2	NIVEL OPERATIVO: Es la supervisión a niveles técnicos a funcionarios que realizan operaciones que son realizadas de acuerdo a procedimientos establecidos.	20
3	NIVEL EJECUTIVO: El ocupante del cargo ejerce supervisión inmediata sobre profesionales de las distintas unidades y sus componentes, con responsabilidad de sus operaciones como del personal a su cargo.	30
4	TODOS LOS NIVELES: Es la supervisión ejercida a toda la institución, funciones que incluye operaciones distintas y complejas. Es responsable por logros alcanzados y el desempeño eficiente de sus dependientes.	40

FACTOR	DEFINICIÓN	
ESFUERZO	Factor considerado debido a que el personal diariamente esta sometido a un desgaste tanto físico como emocional, de acuerdo a las funciones que exige el cargo.	
GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO	PUNTAJE
1	FÍSICO: Es el grado de desgaste físico ocasionado por el ejercicio de las funciones y responsabilidades incluyendo la energía física y	8

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

	despliegue muscular.	
2	MENTAL Y FISICO: Son tareas de naturaleza variada pero estandarizada, repetitivas o no, que requiere poco esfuerzo mental y físico	16
3	MENTAL: Esfuerzo mental de naturaleza dificultosa y complicada que aplica procedimientos y practicas variadas.	24
4	MENTAL CON GRADO DE ESTRÉS: Son tareas de naturaleza especializada, con prolongados periodos de concentración,	32

FACTOR		DEFINICIÓN
RIESGO		Este factor se tomo en cuenta, debido a que todo el personal esta tendiente a correr riesgos relacionado con el ambiente de trabajo y el desarrollo del mismo que se atribuyen al ejercicio de las funciones y responsabilidades del puesto
GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO	PUNTAJE
1	AGRESIONES VERBALES: Exposición a sufrir maltratos de tipo verbal.	7
2	AGRESIONES FISICAS: Exposición a sufrir maltratos de tipo físico, generalmente ocasionado por la población con la que se trabaja.	14
3	MALA PRAXIS: Se refiere a la mala práctica de funciones que ocasionan perjuicios no solo al ocupante del puesto sino a la institución.	21
4	ACCIDENTES: Se refiere a la posibilidad de sufrir accidentes de gravedad, que puede ocasionarse en el desempeño de funciones que implican riesgos.	28

FACTOR		DEFINICIÓN
CONDICIONES DE TRABAJO		Para que el personal pueda desempeñar mejor sus funciones, es importante considerar las condiciones en las que desarrolla su trabajo, la cual exige una fuerte adaptación para mantener la eficiencia en el desempeño de sus funciones.
GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO	PUNTAJE
1	NO ADECUADO: Exposición a sufrir accidentes y molestias graves relacionadas con el trabajo y alta limitación de espacio que pueden producir incapacidad.	6
2	RELATIVAMENTE ADECUADO: Representa ambientes de trabajo poco agradables con limitaciones de espacio, sujetos a molestias y riesgos menores.	12
3	ADECUADO: Representa un ambiente normal y agradable de trabajo, sin embargo se corren mínimos riesgos.	18
4	EXCELENTE: Representa un ambiente agradable de trabajo con condiciones y comodidades necesarias no se corre ningún riesgo.	24



FACTOR		DEFINICIÓN
COMPLEJIDAD EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS		De acuerdo al cargo que desempeña, la solución de problemas representa un incremento de atribuciones competencias y funciones del puesto, como un amplio conocimiento intelectual.
GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO	PUNTAJE
1	SIN COMPLEJIDAD: El ocupante del puesto no presenta Problemas representativos los mismos que son de solución inmediata.	10
2	RUTINARIO: El ocupante del puesto presenta problemas que para su solución aplica procedimientos preestablecidos.	20
3	SEMI-COMPLEJO: El ocupante del puesto es responsable de la solución de problemas poco comunes requiere bastante concentración mental y capacidad creadora.	30
4	COMPLEJO: La solución de problemas requiere de la investigación y criterio analítico que demanda desarrollo conceptual, aplicación e interpretación de políticas y capacidad creadora.	40

**INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO DE VALORACIÓN
DE PUESTOS.**

El formulario de valoración es diseñado para el proceso de Valoración de Puestos el mismo que es de uso exclusivo del Comité de Valoración del Servicio departamental de Gestión Social (SEDEGES).

1. Para realizar la correcta valoración de puestos deberá contar con el Manual de Cargos y funciones, La Guía de Valoración de Puestos y el formulario de Valoración de Puestos.
2. Llene cuidadosamente el encabezado del formulario de valoración, con los datos específicos del cargo a evaluar de acuerdo a lo establecido la en el Manual de Cargos y funciones.
3. De acuerdo a los valores asignados a los factores ya detallados anote en el espacio de asignado el número de grado y su respectiva puntuación que resulta de la multiplicación de los anteriores que describe con mayor precisión al cargo (según el tipo de cargo que este evaluando).
4. Después de haber terminado con toda la puntuación respectiva, sume el total de los puntos asignados y anótelos en el espacio PUNTAJE TOTAL.
5. Anotar las observaciones emergentes al momento de la Valoración, luego dando conformidad a los puntajes obtenidos se procederá a la firma correspondiente del comité.

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

	SERVICIO DEPARTAMENTAL DE GESTIÓN SOCIAL		
	FORMULARIO DE VALORACIÓN		
NOMBRE DEL PUESTO			
NIVEL JERÁRQUICO			
DEPENDENCIA		SALARIO BASE ACTUAL	
FACTOR	PORCENTAJE	GRADO	PUNTAJE
FORMACIÓN	18		
ESPECIALIZACIÓN	9		
EXPERIENCIA LABORAL	9		
RESPONSABILIDAD	13		
TOMA DE DECISIONES	10		
SUPERVISIÓN	10		
ESFUERZO	8		
RIESGO	7		
CONDICIONES DE TRABAJO	6		
COMPLEJIDAD EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	10		
TOTAL	100	TOTAL	
OBSERVACIONES.....			
<p style="text-align: center;">FIRMAS COMITÉ</p>			

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

ANEXO N°4

PONDERACION DE FACTORES Y GRADOS

Nº	DESCRIPCION DE CARGOS	PUNTAJE DE FACTORES Y GRADOS																		PUNTAJIO N TOTAL X		
		FORMACION		ESPECIAL.		EXP.		RESP.		T.D.		SUPERV.		ESFUERZO		RIESGO		COND. DE TRAB.			COMPLEJ. EN SOL DE PROBLEMA.	
		P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G		P	G
1	JEFE DE ADMINISTRACION	72	4	36	4	36	4	52	4	40	4	30	3	32	4	21	3	18	3	40	4	377
2	JEFE DE LA UNIDAD CON DISCAPACIDAD	72	4	36	4	36	4	39	3	40	4	30	3	32	4	21	3	24	4	40	4	370
3	JEFE DE UNIDAD DE PLANIFICACION	72	4	36	4	36	4	39	3	40	4	30	3	32	4	21	3	18	3	40	4	364
4	JEFE DE UNIDAD ASISTENCIA SOCIAL Y FAMILIA	72	4	27	3	36	4	39	3	40	4	30	3	32	4	21	3	18	3	40	4	355
5	JEFE DE UNIDAD GGSS	72	4	27	3	36	4	39	3	40	4	30	3	32	4	21	3	18	3	40	4	355
6	JEFE DE UNIDAD DE RELACIONES PUBLICAS	72	4	36	4	36	4	39	3	40	4	20	2	32	4	21	3	18	3	40	4	354
7	JEFE DE JURIDICAS	72	4	36	4	36	4	39	3	40	4	20	2	32	4	21	3	18	3	40	3	354
8	RESP. DE CONTABILIDAD	72	4	36	4	27	3	52	4	40	4	20	2	24	3	21	3	18	3	30	3	340
9	RESP. DE BIENES Y SERVICIOS	72	4	36	4	27	3	52	4	40	4	20	2	24	3	21	3	18	3	30	3	340
10	RESP. DE RR.HH.	72	4	36	4	27	3	39	3	40	4	20	2	24	3	21	3	12	2	40	4	331
11	JEFE - COORDINADOR PAN	72	4	27	3	27	3	52	4	30	3	20	2	24	3	21	3	18	3	30	3	321
12	ENC. MEDICO CENTROS HOGARES	72	4	36	4	36	4	26	2	20	2	20	2	32	4	21	3	12	2	40	4	315
13	RESP. DE EVAL. Y FORMULACION DE PROY.	72	4	36	4	27	3	39	3	40	4	10	1	24	3	21	3	12	2	30	3	311
14	RESP DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	72	4	36	4	27	3	39	3	40	4	10	1	24	3	21	3	12	2	30	3	311
15	ADM. DE CENTROS, HOGARES E INSTITUTOS	72	4	27	3	27	3	39	3	30	3	20	2	24	3	21	3	18	3	30	3	308
16	ENC. PSICOLOGIA	72	4	27	3	27	3	39	3	30	3	20	2	24	3	21	3	12	2	30	3	302
17	ENC. PEDAGOGIA	72	4	27	3	27	3	39	3	30	3	20	2	24	3	21	3	12	2	30	3	302
18	COORDINADORA EL ALTO	72	4	27	3	27	3	39	3	30	3	20	2	24	3	21	3	12	2	30	3	302
19	ENC. DEFENSORIAS	72	4	27	3	27	3	39	3	30	3	20	2	24	3	21	3	12	2	30	3	302
20	ENC. DE TRABAJO SOCIAL	72	4	27	3	27	3	39	3	30	3	20	2	24	3	21	3	12	2	30	3	302

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

21	ENC. DEL PENNT.	72	4	27	3	27	3	39	3	30	3	20	2	24	3	21	3	12	2	30	3	302
22	RESP. ELABORACIONY MONITOREO DE PROY.	72	4	36	4	27	3	13	1	40	4	20	2	24	3	21	3	12	2	30	3	295
23	ENCARGADO DE PROCESOS JUDICIALES LA PAZ	72	4	27	3	27	3	39	3	30	3	10	1	24	3	21	3	12	2	30	3	292
24	ENCARGADO DE PROCESOS JUDICIALES EL ALTO	72	4	27	3	27	3	39	3	30	3	10	1	24	3	21	3	12	2	30	3	292
25	ENC. DE INGRESOS	72	4	18	2	27	3	52	4	20	2	20	2	24	3	21	3	18	3	20	2	292
26	ENC. DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO PAN	72	4	18	2	27	3	52	4	10	1	20	2	24	3	21	3	18	3	30	3	292
27	MEDICOS TIEMPO COMPLETO	72	4	36	4	27	3	26	2	10	1	20	2	24	3	21	3	12	2	40	4	288
28	ENC. EDUCACION INICIAL PAN	72	4	27	3	27	3	39	3	20	2	20	2	24	3	21	3	18	3	20	2	288
29	JEFE DE ENFERMERIA	72	4	36	4	27	3	26	2	20	2	20	2	24	3	21	3	12	2	30	3	288
30	RESP. EN INFORMATICA	72	4	18	2	27	3	39	3	20	2	20	2	24	3	21	3	12	2	30	3	283
31	ENCARGADO DEL PAN (ABOGADA)	72	4	27	3	27	3	39	3	20	2	10	1	24	3	21	3	12	2	30	3	282
32	ODONTOLOGO	72	4	36	4	27	3	26	2	10	1	10	1	24	3	21	3	18	3	30	3	274
33	ENC. DE CAPAC. Y EVAL. DE DESEMPEÑO	72	4	18	2	27	3	39	3	20	2	20	2	24	3	21	3	12	2	20	2	273
34	ENC. NUTRICION	72	4	18	2	27	3	26	2	20	2	20	2	24	3	21	3	12	2	30	3	270
35	PROCURADOR	54	3	18	2	27	3	39	3	30	3	10	1	24	3	21	3	12	2	30	3	265
36	TRABAJADORA SOCIAL	72	4	27	3	27	3	26	2	10	1	10	1	24	3	21	3	12	2	30	3	259
37	PSICOLOGA	72	4	27	3	27	3	26	2	10	1	10	1	24	3	21	3	12	2	30	3	259
38	PEDAGOGA	72	4	27	3	27	3	26	2	10	1	10	1	24	3	21	3	12	2	30	3	259
39	BIOQUIMICA	72	4	18	2	27	3	26	2	10	1	10	1	24	3	21	3	18	3	30	3	256
40	ENC. ACTIVOS FIJOS	54	3	18	2	27	3	39	3	20	2	20	2	24	3	21	3	12	2	20	2	255
41	ENC. CANNAJ RIO SECO	54	3	18	2	27	3	26	2	20	2	20	2	24	3	21	3	12	2	30	3	252
42	ENC. CANNAJ CIUDAD SATELITE	54	3	18	2	27	2	26	2	20	2	20	2	24	3	21	3	12	2	30	3	252
43	SECRETARIA DE DIRECCIÓN	54	3	18	2	27	3	39	3	10	1	20	2	24	2	21	3	18	3	20	2	251
44	NUTRICIONISTA	54	3	18	2	36	4	26	2	10	1	20	2	24	3	21	3	12	2	30	3	251
45	TECNICO EN RELACIONES PUBLICAS	54	3	18	2	27	3	39	3	30	3	10	1	16	2	21	3	12	2	20	2	247
46	TECNICO EN COMUNICACIÓN SOCIAL	54	3	18	2	27	3	39	3	30	3	10	1	16	2	21	3	12	2	20	2	247
47	FISIOTERAPEUTA	54	3	18	2	36	4	26	2	10	1	10	1	24	3	21	3	18	3	30	3	247
48	FONOAUDIOLOGA	54	3	18	2	36	4	26	2	10	1	10	1	24	3	21	3	18	3	30	3	247

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

49	ORTESISTA	54	3	18	2	36	4	26	2	10	1	10	1	24	3	21	3	18	3	30	3	247
50	BIOTECNOLOGO	54	3	18	2	36	4	26	2	10	1	10	1	24	3	21	3	18	3	30	3	247
51	RADIOLOGO	54	3	18	2	36	4	26	2	10	1	10	1	24	3	21	3	18	3	30	3	247
52	ENC.DE CONTROL DE PERSONAL	54	3	18	2	27	3	39	3	10	1	20	2	24	3	21	3	12	2	20	2	245
53	ENC.DE ARCHIVO GENERAL Y BIBLIOTECA	72	4	18	2	27	3	39	3	10	1	10	1	16	2	21	3	12	2	20	2	245
54	RESP. ACOMPAÑANTE TERAPEUTICO	54	3	18	2	36	4	26	2	10	1	20	2	16	2	21	3	12	2	30	3	243
55	ENC. DEL ADULTO MAYOR (CAMS)	54	3	18	2	27	3	26	2	20	2	10	1	24	3	21	3	12	2	30	3	242
56	HABILITADA	54	3	18	2	18	2	52	4	10	1	10	1	24	3	21	3	12	2	20	2	239
57	AUXILIAR DEL SISTEMA DE REGISTRO(SID)	54	3	18	2	18	2	39	3	20	2	10	1	24	3	21	3	12	2	20	2	236
58	ASISTENTE LEGAL	54	3	27	3	18	2	39	3	10	1	10	1	24	3	21	3	12	2	20	2	235
59	ENC. DE ACREDITACION	54	3	18	2	27	3	39	3	10	1	10	1	24	3	21	3	12	2	20	2	235
60	ESTIMULADOR TEMPRANO	54	3	18	2	36	4	26	2	10	1	10	1	16	2	21	3	12	2	30	3	233
61	TERAPISTA OCUPACIONAL	54	3	18	2	36	4	26	2	10	1	10	1	16	2	21	3	12	2	30	3	233
62	AUX. CONTABLE	54	3	18	2	18	2	39	3	10	1	10	1	24	3	21	3	12	2	20	2	226
63	ACOMPAÑANTE TERAPEUTICO	54	3	18	2	27	3	26	2	10	1	10	1	16	2	21	3	12	2	30	3	224
64	ENC. DE AULA LIBRE	54	3	18	2	27	3	26	2	10	1	10	1	24	3	21	3	12	2	20	2	222
65	CAJERO	36	2	18	2	18	2	52	4	10	1	10	1	24	3	21	3	12	2	20	2	221
66	ENC. DE ALMACENES GENERAL	54	3	18	2	27	3	13	1	20	2	20	2	16	2	21	3	12	2	20	2	221
67	ENC. DE TRANSPORTES	54	3	18	2	27	3	13	1	20	2	20	2	8	1	28	4	12	2	20	2	220
68	SECRETARIA unidad seccion	36	2	18	2	27	3	39	3	10	1	10	1	24	3	21	3	12	2	20	2	217
69	AUXILIAR EN INFORMATICA	54	3	18	2	18	2	13	1	10	1	10	1	24	3	21	3	12	2	30	3	210
70	AUX.DE OFICINA	36	2	18	2	18	2	39	3	10	1	10	1	24	3	21	3	12	2	20	2	208
71	AUX. DE ENFERMERIA	36	2	18	2	27	3	26	2	10	1	10	1	16	2	21	3	12	2	30	3	206
72	ENC. DE ALMACEN DE MEDICAMENTOS	54	3	18	2	27	3	13	1	10	1	10	1	16	2	21	3	12	2	20	2	201
73	ENC., OBRAS Y MANTENIMIENTO	36	2	18	2	27	3	13	1	20	2	20	2	8	1	28	4	6	1	20	2	196
74	AUX. ACTIVOS FIJOS	18	1	18	2	18	2	39	3	10	1	10	1	24	3	21	3	12	2	20	2	190
75	EDUCADORES	36	2	18	2	18	2	26	2	10	1	10	1	16	2	14	2	12	2	20	2	180
76	AUX. DE ALMACENES	36	2	18	2	18	2	13	1	10	1	10	1	16	2	21	3	12	2	20	2	174

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

77	CONDUCTORES	36	2	9	1	27	3	13	1	10	1	10	1	8	1	28	4	12	2	20	2	173
78	MENSAJERO	36	2	9	1	18	2	39	3	10	1	10	1	8	1	21	3	12	2	20	2	183
79	MANTENIMIENTO(Obrero, Plomero, Electricista)	18	1	9	1	18	2	13	1	10	1	10	1	8	1	28	4	6	1	20	2	140
80	ECONOMA	18	1	9	1	18	2	26	2	10	1	20	2	8	1	7	1	12	2	10	1	138
81	COCINERA	18	1	9	1	18	2	26	2	10	1	10	1	8	1	7	1	12	2	10	1	128
82	COSTURERA	18	1	18	2	18	2	13	1	10	1	10	1	8	1	7	1	12	2	10	1	124
83	PORTERO	18	1	9	1	9	1	13	1	10	1	10	1	8	1	21	3	12	2	10	1	120
84	LAVANDERA	18	1	9	1	18	2	13	1	10	1	10	1	8	1	7	1	12	2	10	1	115
85	LIMPIEZA	18	1	9	1	18	2	13	1	10	1	10	1	8	1	7	1	12	2	10	1	115

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

ANEXO N° 5

MATRIZ DE VALORACIÓN DE PUESTOS

Nº	DESCRIPCIÓN DE CARGOS	PUNTUACIÓN TOTAL X	SUELDO BÁSICO Y	X ²	ln y	x ln y	a	b	NUEVO SALARIO y
1	JEFE DE ADMINISTRACIÓN	377	5635	142129	8,64	3256,06	368,8	0,004	2493
2	JEFE DE LA UNIDAD CON DISCAPACIDAD	370	3104	136900	8,04	2974,97	368,8	0,004	2419
3	JEFE DE UNIDAD DE PLANIFICACIÓN	364	1307	132496	7,18	2611,88	368,8	0,004	2357
4	JEFE DE UNIDAD ASISTENCIA SOCIAL Y FAMILIA	355	2148	126025	7,67	2723,66	368,8	0,004	2268
5	JEFE DE UNIDAD GGSS	355	2148	126025	7,67	2723,66	368,8	0,004	2268
6	JEFE DE UNIDAD DE RELACIONES PUBLICAS	354	2148	125316	7,67	2715,99	368,8	0,004	2258
7	JEFE DE JURÍDICAS	354	3935	125316	8,28	2930,29	368,8	0,004	2258
8	RESP. DE CONTABILIDAD	340	2736	115600	7,91	2690,85	368,8	0,004	2126
9	RESP. DE BIENES Y SERVICIOS	340	1977	115600	7,59	2580,37	368,8	0,004	2126
10	RESP. DE RR.HH.	331	1977	109561	7,59	2512,07	368,8	0,004	2045
11	JEFE - COORDINADOR PAN	321	1577	103041	7,36	2363,61	368,8	0,004	1959
12	ENC. MEDICO CENTROS HOGARES	315	3104	99225	8,04	2532,74	368,8	0,004	1909
13	RESP. DE EVAL. Y FORMULACIÓN DE PROY.	311	1307	96721	7,18	2231,58	368,8	0,004	1877
14	RESP DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	311	857	96721	6,75	2100,32	368,8	0,004	1877
15	ADM. DE CENTROS, HOGARES E INSTITUTOS	308	1637	94864	7,40	2279,39	368,8	0,004	1853
16	ENC. PSICOLOGÍA	302	1267	91204	7,14	2157,61	368,8	0,004	1806
17	ENC. PEDAGOGÍA	302	1230	91204	7,11	2148,66	368,8	0,004	1806
18	COORDINADORA EL ALTO	302	1230	91204	7,11	2148,66	368,8	0,004	1806
19	ENC. DEFENSORIAS	302	1230	91204	7,11	2148,66	368,8	0,004	1806
20	ENC. DE TRABAJO SOCIAL	302	1267	91204	7,14	2157,61	368,8	0,004	1806
21	ENC. DEL PENNT.	302	1230	91204	7,11	2148,66	368,8	0,004	1806
22	RESP. ELABORACIÓN Y MONITOREO DE PROY.	295	1230	87025	7,11	2098,86	368,8	0,004	1752
23	ENCARGADO DE PROCESOS JUDICIALES LA PAZ	292	1230	85264	7,11	2077,51	368,8	0,004	1730
24	ENCARGADO DE PROCESOS JUDICIALES EL ALTO	292	1230	85264	7,11	2077,51	368,8	0,004	1730
25	ENC. DE INGRESOS	292	1307	85264	7,18	2095,24	368,8	0,004	1730

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

26	ENC. DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO PAN	292	1230	85264	7,11	2077,51	368,8	0,004	1730
27	MÉDICOS TIEMPO COMPLETO	288	3104	82944	8,04	2315,65	368,8	0,004	1700
28	ENC. EDUCACIÓN INICIAL PAN	288	1307	82944	7,18	2066,54	368,8	0,004	1700
29	JEFE DE ENFERMERÍA	288	1413	82944	7,25	2089,00	368,8	0,004	1700
30	RESP. EN INFORMÁTICA	283	1230	80089	7,11	2013,48	368,8	0,004	1664
31	ENCARGADO DEL PAN (ABOGADA)	282	1230	79524	7,11	2006,36	368,8	0,004	1657
32	ODONTÓLOGO	274	1413	75076	7,25	1987,45	368,8	0,004	1601
33	ENC. DE CAPAC. Y EVAL. DE DESEMPEÑO	273	1120	74529	7,02	1916,76	368,8	0,004	1594
34	ENC. NUTRICIÓN	270	1230	72900	7,11	1920,99	368,8	0,004	1573
35	PROCURADOR	265	1120	70225	7,02	1860,59	368,8	0,004	1540
36	TRABAJADORA SOCIAL	259	1230	67081	7,11	1842,73	368,8	0,004	1501
37	PSICÓLOGA	259	1230	67081	7,11	1842,73	368,8	0,004	1501
38	PEDAGOGA	259	1230	67081	7,11	1842,73	368,8	0,004	1501
39	BIOQUÍMICA	256	1340	65536	7,20	1843,31	368,8	0,004	1482
40	ENC. ACTIVOS FIJOS	255	1230	65025	7,11	1814,27	368,8	0,004	1475
41	ENC. CANNAJ RIÓ SECO	252	1230	63504	7,11	1792,92	368,8	0,004	1456
42	ENC. CANNAJ CIUDAD SATÉLITE	252	1230	63504	7,11	1792,92	368,8	0,004	1456
43	SECRETARIA DE DIRECCIÓN	251	1307	63001	7,18	1801,05	368,8	0,004	1450
44	NUTRICIONISTA	251	1230	63001	7,11	1785,81	368,8	0,004	1450
45	TÉCNICO EN RELACIONES PUBLICAS	247	1120	61009	7,02	1734,21	368,8	0,004	1425
46	TÉCNICO EN COMUNICACIÓN SOCIAL	247	1120	61009	7,02	1734,21	368,8	0,004	1425
47	FISIOTERAPEUTA	247	1230	61009	7,11	1757,35	368,8	0,004	1425
48	FONOAUDIOLOGA	247	1230	61009	7,11	1757,35	368,8	0,004	1425
49	ORTESISTA	247	1230	61009	7,11	1757,35	368,8	0,004	1425
50	BIOTECNOLOGO	247	1120	61009	7,02	1734,21	368,8	0,004	1425
51	RADIÓLOGO	247	1230	61009	7,11	1757,35	368,8	0,004	1425
52	ENC. DE CONTROL DE PERSONAL	245	1120	60025	7,02	1720,17	368,8	0,004	1413
53	ENC. DE ARCHIVO GENERAL Y BIBLIOTECA	245	1120	60025	7,02	1720,17	368,8	0,004	1413
54	RESP. ACOMPAÑANTE TERAPÉUTICO	243	1153	59049	7,05	1713,18	368,8	0,004	1401
55	ENC. DEL ADULTO MAYOR (CAMS)	242	1230	58564	7,11	1721,77	368,8	0,004	1395
56	HABILITADA	239	1307	57121	7,18	1714,94	368,8	0,004	1377
57	AUXILIAR DEL SISTEMA DE REGISTRO(SID)	236	895	55696	6,80	1604,05	368,8	0,004	1359
58	ASISTENTE LEGAL	235	1230	55225	7,11	1671,97	368,8	0,004	1354
59	ENC. DE ACREDITACIÓN	235	1230	55225	7,11	1671,97	368,8	0,004	1354

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

60	ESTIMULADOR TEMPRANO	233	912	54289	6,82	1588,04	368,8	0,004	1342
61	TERAPISTA OCUPACIONAL	233	912	54289	6,82	1588,04	368,8	0,004	1342
62	AUX. CONTABLE	226	1120	51076	7,02	1586,76	368,8	0,004	1302
63	ACOMPAÑANTE TERAPÉUTICO	224	983	50176	6,89	1543,50	368,8	0,004	1291
64	ENC. DE AULA LIBRE	222	1120	49284	7,02	1558,68	368,8	0,004	1280
65	CAJERO	221	889	48841	6,79	1500,61	368,8	0,004	1275
66	ENC. DE ALMACENES GENERAL	221	1230	48841	7,11	1572,36	368,8	0,004	1275
67	ENC. DE TRANSPORTES	220	1120	48400	7,02	1544,64	368,8	0,004	1269
68	SECRETARIA unidad sección	217	979	47089	6,89	1494,38	368,8	0,004	1253
69	AUXILIAR EN INFORMÁTICA	210	895	44100	6,80	1427,33	368,8	0,004	1216
70	AUX. DE OFICINA	208	812	43264	6,70	1393,50	368,8	0,004	1205
71	AUX. DE ENFERMERÍA	206	908	42436	6,81	1403,12	368,8	0,004	1195
72	ENC. DE ALMACÉN DE MEDICAMENTOS	201	1413	40401	7,25	1457,95	368,8	0,004	1169
73	ENC., OBRAS Y MANTENIMIENTO	196	895	38416	6,80	1332,18	368,8	0,004	1145
74	AUX. ACTIVOS FIJOS	190	895	36100	6,80	1291,40	368,8	0,004	1115
75	EDUCADORES	180	857	32400	6,75	1215,62	368,8	0,004	1069
76	AUX. DE ALMACENES	174	895	30276	6,80	1182,65	368,8	0,004	1041
77	CONDUCTORES	173	857	29929	6,75	1168,34	368,8	0,004	1037
78	MENSAJERO	183	857	33489	6,75	1235,88	368,8	0,004	1082
79	MANTENIMIENTO(Obrero, Plomero, Electricista)	140	857	19600	6,75	945,48	368,8	0,004	900
80	ECONÓMA	138	964	19044	6,87	948,21	368,8	0,004	892
81	COCINERA	128	729	16384	6,59	843,73	368,8	0,004	854
82	COSTURERA	124	729	15376	6,59	817,37	368,8	0,004	840
83	PORTERO	120	791	14400	6,67	800,80	368,8	0,004	826
84	LAVANDERA	115	729	13225	6,59	758,04	368,8	0,004	808
85	LIMPIEZA	115	729	13225	6,59	758,04	368,8	0,004	808
TOTALES		21653	115344	5829177	617,48	155826,10	31348	0,34	

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

ANEXO N° 6

MATRIZ DEL SALARIO REPRESENTATIVO

Nº	DESCRIPCIÓN DE CARGOS	NUEVO SALARIO	INTERVALOS SALARIALES	SALARIO REPRESENTATIVO
1	JEFE DE ADMINISTRACIÓN	2493	377-363	2423
2	JEFE DE LA UNIDAD CON DISCAPACIDAD	2419		
3	JEFE DE UNIDAD DE LANIFICACIÓN	2357		
4	JEFE DE UNIDAD ASISTENCIA SOCIAL Y FAMILIA	2268	362-348	2263
5	JEFE DE UNIDAD GGSS	2268		
6	JEFE DE UNIDAD DE RELACIONES PUBLICAS	2258		
7	JEFE DE JURÍDICAS	2258		
8	RESP. DE CONTABILIDAD	2126	347-333	2126
9	RESP. DE BIENES Y SERVICIOS	2126		
10	RESP. DE RR.HH.	2045	332-318	2002
11	JEFE - COORDINADOR PAN	1959		
12	ENC. MEDICO CENTROS HOGARES	1909	317-303	1879
13	RESP. DE EVAL. Y FORMULACIÓN DE PROY.	1877		
14	RESP DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	1877		
15	ADM. DE CENTROS, HOGARES E INSTITUTOS	1853		
16	ENC. PSICOLOGÍA	1806	302-288	1757
17	ENC. PEDAGOGÍA	1806		
18	COORDINADORA EL ALTO	1806		
19	ENC. DEFENSORIAS	1806		
20	ENC. DE TRABAJO SOCIAL	1806		
21	ENC. DEL PENNT.	1806		
22	RESP. ELABORACIÓN Y MONITOREO DE PROY.	1752		
23	ENCARGADO DE PROCESOS JUDICIALES LA PAZ	1730		
24	ENCARGADO DE PROCESOS JUDICIALES EL ALTO	1730		
25	ENC. DE INGRESOS	1730		

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

26	ENC. DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO PAN	1730		
27	MÉDICOS TIEMPO COMPLETO	1700		
28	ENC. EDUCACIÓN INICIAL PAN	1700		
29	JEFE DE ENFERMERÍA	1700		
30	RESP. EN INFORMÁTICA	1664		
31	ENCARGADO DEL PAN (ABOGADA)	1657	287-273	1629
32	ODONTÓLOGO	1601		
33	ENC. DE CAPAC. Y EVAL. DE DESEMPEÑO	1594		
34	ENC. NUTRICIÓN	1573	272-258	1523
35	PROCURADOR	1540		
36	TRABAJADORA SOCIAL	1501		
37	PSICÓLOGA	1501		
38	PEDAGOGA	1501	257-243	1436
39	BIOQUÍMICA	1482		
40	ENC. ACTIVOS FIJOS	1475		
41	ENC. CANNAJ RÍO SECO	1456		
42	ENC. CANNAJ CIUDAD SATÉLITE	1456		
43	SECRETARIA DE DIRECCIÓN	1450		
44	NUTRICIONISTA	1450		
45	TÉCNICO EN RELACIONES PUBLICAS	1425		
46	TÉCNICO EN COMUNICACIÓN SOCIAL	1425		
47	FISIOTERAPEUTA	1425		
48	FONOAUDIOLOGA	1425		
49	ORTESISTA	1425		
50	BIOTECNOLOGO	1425		
51	RADIÓLOGO	1425		
52	ENC. DE CONTROL DE PERSONAL	1413		
53	ENC. DE ARCHIVO GENERAL Y BIBLIOTECA	1413		
54	RESP. ACOMPAÑANTE TERAPÉUTICO	1401		
55	ENC. DEL ADULTO MAYOR (CAMS)	1395	242-228	1360

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

56	HABILITADA	1377		
57	AUXILIAR DEL SISTEMA DE REGISTRO(SID)	1359		
58	ASISTENTE LEGAL	1354		
59	ENC. DE ACREDITACIÓN	1354		
60	ESTIMULADOR TEMPRANO	1342		
61	TERAPISTA OCUPACIONAL	1342		
62	AUX. CONTABLE	1302		
63	ACOMPAÑANTE TERAPÉUTICO	1291		
64	ENC. DE AULA LIBRE	1280		
65	CAJERO	1275	227-213	1278
66	ENC. DE ALMACENES GENERAL	1275		
67	ENC. DE TRANSPORTES	1269		
68	SECRETARIA unidad sección	1253		
69	AUXILIAR EN INFORMÁTICA	1216		
70	AUX. DE OFICINA	1205	212-198	1196
71	AUX. DE ENFERMERÍA	1195		
72	ENC. DE ALMACÉN DE MEDICAMENTOS	1169		
73	ENC. OBRAS Y MANTENIMIENTO	1145		
74	AUX. ACTIVOS FIJOS	1115	197-183	1110
75	EDUCADORES	1069		
76	AUX. DE ALMACENES	1041		
77	CONDUCTORES	1037	182-168	1054
78	MENSAJERO	1082		
79	MANTENIMIENTO(Obrero, Plomero, Electricista)	900		
80	ECONÓMA	892	152-138	896
81	COCINERA	854		
82	COSTURERA	840	137-123	847
83	PORTERO	826		
84	LAVANDERA	808	122-108	814
85	LIMPIEZA	808		

DISEÑO DE UN SISTEMA TÉCNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

ANEXO N° 7
NUEVA ESCALA SALARIAL

CATEGORÍA	NIVEL SALARIAL	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	SUELDO BASE	APORTE PATRONAL	SUELDO MENSUAL	Nº DE ÍTEMS	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	
SUPERIOR	1	DIRECTOR TÉCNICO	0			0	0	0	
EJECUTIVO	2	JEFE DE ADMINISTRACION	2423	41	2464	1	2464	29573	
		JEFE DE LA UNIDAD CON DISCAPACIDAD	2423	41	2464	1	2464	29573	
		JEFE DE UNIDAD DE PLANIFICACION	2423	41	2464	1	2464	29573	
	3	JEFE DE UNIDAD ASISTENCIA SOCIAL Y FAMILIA	2263	39	2302	1	2302	27620	
		JEFE DE UNIDAD GGSS	2263	39	2302	1	2302	27620	
		JEFE DE UNIDAD DE RELACIONES PUBLICAS	2263	39	2302	1	2302	27620	
		JEFE DE JURIDICAS	2263	39	2302	1	2302	27620	
	4	RESP. DE CONTABILIDAD	2126	36	2162	1	2162	25948	
		RESP. DE BIENES Y SERVICIOS	2126	36	2162	1	2162	25948	
	5	RESP. DE RR.HH.	2002	34	2036	1	2036	24435	
		JEFE - COORDINADOR PAN	2002	34	2036	1	2036	24435	
	OPERATIVO	6	ENC. MEDICO CENTROS HOGARES	1879	32	1911	1	1911	22934
			RESP. DE EVAL.Y FORMULACION DE PROY.	1879	32	1911	1	1911	22934
RESP DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL			1879	32	1911	1	1911	22934	
ADM. DE CENTROS, HOGARES E INSTITUTOS			1879	32	1911	8	15289	183469	
7		ENC. PSICOLOGIA	1757	30	1787	1	1787	21445	
		ENC. PEDAGOGIA	1757	30	1787	1	1787	21445	
		COORDINADORA EL ALTO	1757	30	1787	1	1787	21445	
		ENC. DEFENSORIAS	1757	30	1787	1	1787	21445	
		ENC. DE TRABAJO SOCIAL	1757	30	1787	1	1787	21445	
		ENC. DEL PENNT.	1757	30	1787	1	1787	21445	
		RESP. ELABORACIONY MONITOREO DE PROY.	1757	30	1787	1	1787	21445	
		ENCARGADO DE PROCESOS JUDICIALES LA PAZ	1757	30	1787	1	1787	21445	
		ENCARGADO DE PROCESOS JUDICIALES EL ALTO	1757	30	1787	1	1787	21445	
		ENC. DE INGRESOS	1757	30	1787	1	1787	21445	
		ENC. DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO PAN	1757	30	1787	1	1787	21445	
		MEDICOS TIEMPO COMPLETO	1757	30	1787	21	37528	450335	
		ENC. EDUCACION INICIAL PAN	1757	30	1787	1	1787	21445	
		JEFE DE ENFERMERIA	1757	30	1787	1	1787	21445	

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

8	RESP. EN INFORMATICA	1629	28	1657	1	1657	19882
	ENCARGADO DEL PAN (ABOGADA)	1629	28	1657	1	1657	19882
	ODONTOLOGO	1629	28	1657	2	3314	39765
	ENC. DE CAPAC. Y EVAL. DE DESEMPEÑO	1629	28	1657	1	1657	19882
9	ENC. NUTRICION	1523	26	1549	1	1549	18589
	PROCURADOR	1523	26	1549	1	1549	18589
	TRABAJADORA SOCIAL	1523	26	1549	22	34079	408947
	PSICOLOGA	1523	26	1549	12	18589	223062
	PEDAGOGA	1523	26	1549	3	4647	55766
10	BIOQUIMICA	1436	25	1461	1	1461	17527
	ENC. ACTIVOS FIJOS	1436	25	1461	1	1461	17527
	ENC. CANNAJ RIO SECO	1436	25	1461	1	1461	17527
	ENC. CANNAJ CIUDAD SATELITE	1436	25	1461	1	1461	17527
	SECRETARIA DE DIRECCIÓN	1436	25	1461	1	1461	17527
	NUTRICIONISTA	1436	25	1461	2	2921	35053
	TECNICO EN RELACIONES PUBLICAS	1436	25	1461	1	1461	17527
	TECNICO EN COMUNICACIÓN SOCIAL	1436	25	1461	1	1461	17527
	FISIOTERAPEUTA	1436	25	1461	12	17527	210320
	FONOAUDIOLOGA	1436	25	1461	4	5842	70107
	ORTESISTA	1436	25	1461	1	1461	17527
	BIOTECNOLOGO	1436	25	1461	1	1461	17527
	RADIOLOGO	1436	25	1461	1	1461	17527
	ENC.DE CONTROL DE PERSONAL	1436	25	1461	1	1461	17527
	ENC.DE ARCHIVO GENERAL Y BIBLIOTECA	1436	25	1461	1	1461	17527
RESP. ACOMPAÑANTE TERAPEUTICO	1436	25	1461	1	1461	17527	
11	ENC. DEL ADULTO MAYOR (CAMS)	1360	23	1383	1	1383	16599
	HABILITADA	1360	23	1383	1	1383	16599
	AUXILIAR DEL SISTEMA DE REGISTRO(SID)	1360	23	1383	1	1383	16599
	ASISTENTE LEGAL	1360	23	1383	1	1383	16599
	ENC. DE ACREDITACION	1360	23	1383	1	1383	16599
	ESTIMULADOR TEMPRANO	1360	23	1383	2	2767	33198
	TERAPISTA OCUPACIONAL	1360	23	1383	1	1383	16599
12	AUX. CONTABLE	1278	22	1300	1	1300	15598
	ACOMPAÑANTE TERAPEUTICO	1278	22	1300	25	32496	389956
	ENC. DE AULA LIBRE	1278	22	1300	1	1300	15598
	CAJERO	1278	22	1300	3	3900	46795

DISEÑO DE UN SISTEMA TECNICO DE REMUNERACION COMO FACTOR MOTIVACIONAL

		ENC. DE ALMACENES GENERAL	1278	22	1300	1	1300	15598
		ENC. DE TRANSPORTES	1278	22	1300	1	1300	15598
		SECRETARIA unidad seccion	1278	22	1300	12	15598	187179
	13	AUXILIAR EN INFORMATICA	1196	20	1216	1	1216	14597
		AUX.DE OFICINA	1196	20	1216	8	9732	116779
		AUX. DE ENFERMERIA	1196	20	1216	12	14597	175169
		ENC. DE ALMACEN DE MEDICAMENTOS	1196	20	1216	1	1216	14597
	14	ENC.,. OBRAS Y MANTENIMIENTO	1110	19	1129	1	1129	13548
		AUX. ACTIVOS FIJOS	1110	19	1129	1	1129	13548
		EDUCADORES	1110	19	1129	54	60965	731580
	15	AUX. DE ALMACENES	1054	18	1072	1	1072	12864
		CONDUCTORES	1054	18	1072	4	4288	51457
		MENSAJERO	1054	18	1072	1	1072	12864
	16	MANTENIMIENTO(Obrero, Plomero, Electricista)	896	15	911	7	6379	76551
		ECONOMA	896	15	911	12	10936	131230
	17	COCINERA	847	14	861	25	21537	258445
		COSTURERA	847	14	861	1	861	10338
	18	PORTERO	814	14	828	18	14903	178831
		LAVANDERA	814	14	828	10	8279	99350
		LIMPIEZA	814	14	828	3	2484	29805
	TOTALES		129468	2214	131682	343	450809	5409711

BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO Adalberto "Administración de Recursos Humanos " - Editorial Presencia Ltda. - Colombia - 1993
- CHIAVENATO Adalberto; "Gestión del Talento Humano", Editorial Graw Hill.
- CHIAVENATO Adalberto "Introducción a la Teoría General de la Administración" 5ta Edición - Editorial Graw Hill.
- Contraloría General de la República "Compendio Didáctico Ley N° 1178"
- DESSLER, Gary "Administración de Personal" "Pearson Educación" - Editorial Prentice - Hall-México - 1994
- Franklin Sandi Rubin de Celis. "Gestión Pública Descentralizada en Bolivia" Gestión 2002.
- LANHAME " Valoración de Puestos " - Editorial Continental S.A. - México - 1996
- MORALES A. Juan a. y FERNÁNDEZ V. Néstor "Salarios Estrategia Salarial y Sistema Salarial, Editorial. Mc. Graw Hill. - Colombia - Bogotá - 2001
- REYES PONCE Agustín "Administración de Personal Sueldos y Salarios" Editorial Limusa.- México -1986
- SACKMAN BENGOLIA, Alfredo SUÁREZ RODRIGUES, Miguel "Administración de Recursos Humanos, Remuneraciones"
- WILBURG - Jiménez Castro "Administración Publica para el desarrollo Integral" - México - 3ra Edición - Editorial Fondo de la Cultura
- WILBURG - Jiménez Castro "Introducción a la Teoría Administrativa" - México - Editorial Fondo de la Cultura

DOCUMENTOS LEGALES

- Constitución Política del Estado
- Ley N° 1654 de Descentralización del Estado
- Ley N° 1178 del Sistema de Administración Y Control Gubernamental - 20 de Julio de 1990 - Modificaciones por D.S. 26237 del 29 de Junio de 2001 - 1ra Edición - UPS - 2001
- Ley N° 2042 de Administración Presupuestaria
- Ley N° General del Trabajo
- Ley N° 2027 Estatuto del Funcionario Público
- Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal (NB-SAP)
- Decreto Supremo N° 25060 Estructura Orgánica de Prefecturas
- Decreto Supremo N° 25287 Creación del Servicio Departamental de Gestión Social
- Decreto Supremo N° 27327 Austeridad
-