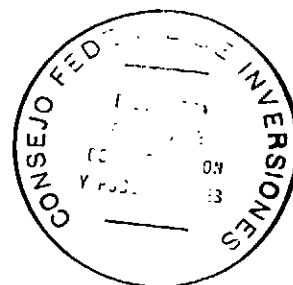


54

9952

CATALOGADO



INFORME COMPLEMENTARIO

A efectos de seguir un orden, mantendremos en este informe, la numeración de los puntos contenidos en el Anexo único del Acta de la reunión efectuada el 9 de diciembre de 1970.

1. No requiere comentarios.
2. La cota de dispersión a que se hace referencia se fijó "a priori", habiéndose establecido que tendría que ser menor o igual que 0,56
3. Se efectuó un replanteo y adecuación de los factores a utilizar en la valuación, según Revisión Nº 1 de los Manuales que adjuntamos.
4. Tal como lo expresáramos verbalmente en la reunión que mantuviéramos con los Sres. Técnicos del C.F.I. con fecha 9 de diciembre de 1970 reiteramos nuestra opinión respecto de que las descripciones de puestos debieran ser efectuadas por personal específicamente entrenado al efecto y con clara conciencia de los objetivos del trabajo y de su transcendencia.

El personal de la Provincia que actualmente ejerce las funciones referidas ha sido entrenado por nuestros consultores y, de ser necesario, en el curso de la segunda etapa entrenaremos personal adicional. Vencida la vigencia de nuestro contrato los técnicos de la Dirección General de Administración de Personal estarán en condiciones de mantener personal entrenado en las tareas de descripción de puestos.

Según lo expuesto creemos que el entrenamiento personal y específico de los analistas en la tarea de descripción, es insoslayable.

5. Ver revisión Nº 1 de Manuales.
6. Ver revisión Nº 1 de Manuales donde se aclara el particular.
7. Ver revisión Nº 1 de Manuales.
8. Ver revisión Nº 1 de Manuales.
9. Ver revisión Nº 1 de Manuales.
10. No requiere comentarios.

0
K.310
H11
VII

11. En el Anexo I/2 punto (10) del Manual de Descripción de Puestos, se aclara que debe indicarse el porcentaje de tiempo insumido en cada tarea al efectuarse el relevamiento del puesto.
12. Se realizó la prueba de consistencia solicitada (Ver anexo I).
- 13 y 23. Administración de amplitudes de escalas (Ver anexo II).
14. Ventajas de la Alternativa Nº 2 (Ver anexo III).
- 15 y 16. Introducción de política con relación al problema de evaluación del desempeño (Ver anexo IV).
17. En la segunda etapa, se procederá a entrenar a los analistas de la Dirección General de Personal, formándolos como instructores de aconsejamiento.
18. Volviendo sobre el contenido del Subinforme Nº 3, capítulo III, punto E. 2, el mismo se modifica, siendo este el texto definitivo:

Forma de dejar constancia de la evaluación

Registre su evaluación del desempeño del empleado sobre cada factor, colocando una marca de referencia en la casilla correspondiente a la columna "Evaluación Analítica".

El capítulo correspondiente a "Evaluación Sintética" debe ser completado, asimismo, por el supervisor inmediato del empleado. El resto del formulario no ofrece ningún tipo de dificultades. Con testando correctamente los interrogantes que se hacen en el mismo, quedará automáticamente completada la evaluación.

19. No requiere comentarios.
- 20 y 22. Ponderación de los factores (Ver anexo V).
21. Con fecha 28 de enero de 1971 hemos enviado a la Provincia los formularios de Evaluación del Desempeño del Personal para su llenado a efectos de la confección de la prueba de consistencia se ñalada. Cuando hayamos obtenido las evaluaciones efectuaremos la prueba solicitada.
24. Ver Anexos VI, VII y VIII.
Agregamos en el Anexo IX, condiciones desfavorables y exigencias horarias.

ANEXO I

PRUEBA INTUITIVA DE LOS VALORES MONETARIOS

DEL NUEVO SISTEMA (PUESTOS TIPO)

De la valoración intuitiva efectuada, surge que el nivel de remuneraciones que ofrecen las alternativas propuestas, es bajo.

Esto se debe a que el desarrollo de las estructuras está limitada inferiormente, por la remuneración mínima actual de la Provincia (\$ 160. -) y superiormente por la máxima (\$ 1.250. -) que, de acuerdo a las descripciones de puestos y a una valoración intuitiva de los mismos, son bajas.

Por otra parte, de acuerdo a los términos establecidos en el Decreto 1020/69 sobre reajuste de las remuneraciones del personal de la Administración Pública Nacional, se observa que la escala vigente en la Provincia de Salta es sustancialmente inferior; sin embargo la valoración efectuada intuitivamente se encuadra dentro de los márgenes previstos por este decreto.

PRUEBA PUESTOS TIPO

Grado	Puntos	Denominación del Puesto	Pesos Medios		Valoración Intuitiva
			Act. Nº 1	Act. Nº 2	
1	50/ 75	Auxiliar Administrativo	160	188	240
		Obrero	160	188	240
		Chofer	160	188	240
		Ordenanza	160	188	240
2	76/100	Agente Uniformado	176	207	270
		Auxiliar técnico	176	207	270
		Mayordomo	176	207	300
3	101/125	Enfermero	194	229	280
		Habilitado Pagador	194	229	300
4	126/150	Jefe Sección Administrativa	216	255	350
		Maestro	216	255	300
		Intendente	216	255	350
5	151/175	Secretario Administrativo	241	285	400
		Jefe Sección Técnica	241	285	400
		Capataz	241	285	420
		Inspector	241	285	450
6	176/200	Profesor Enseñanza Media	270	320	470
7	201/225	Sub-Jefe Departamento	303	362	550
8	226/250	Médico General	343	411	800
		Secretario Técnico	343	411	800
		Contador	343	411	800
		Comisario	343	411	800
9	251/275	Asesor Letrado	389	469	850
10	276/300	-	443	538	-
11	301/325	Jefe Departamento	508	621	1.000
12	326/350	Director	584	720	1.500
13	351/375	-	674	840	-
14	376/400	-	788	984	-
15	401/425	-	911	1.159	-
16	426/450	-	1.066	1.372	-
17	451/475	Director General	1.253	1.632	2.000

ANEXO II

ADMINISTRACION DE LAS AMPLITUDES DE ESCALA

Para desarrollar este punto tomamos la Escala propuesta como alternativa Nº 2, dejando constancia de que el mismo criterio podría ser utilizado para cualquier Escala.

Transcribimos a continuación la tabla de valores máximos y mínimos para cada grupo o categoría de la Escala, consignando en la última columna el porcentaje que existe entre el mínimo y el máximo de cada grado.

Grados	Valores Máximo	Valores Mínimos	%
1	216	160	35,0
2	239	175	36,6
3	266	192	38,5
4	297	213	39,4
5	333	237	40,5
6	376	264	42,4
7	427	297	43,8
8	487	335	45,4
9	558	380	46,8
10	642	434	47,9
11	745	497	49,9
12	867	573	51,3
13	1.016	664	53,0
14	1.195	773	54,6
15	1.414	904	56,4
16	1.680	1.064	57,9
17	2.007	1.257	59,7

Clasificamos las 17 categorías en 3 grupos:

GRUPO I: Categorías 1-4
GRUPO II: Categorías 5-11
GRUPO III: Categorías 12-17

Asimismo, cabe recordar que en función del desempeño, habíamos establecido la siguiente clasificación:

A desde 341 hasta 400 puntos
B desde 281 hasta 340 puntos
C desde 221 hasta 280 puntos
D desde 161 hasta 220 puntos
E desde 100 hasta 160 puntos

En base a esto proponemos, que la remuneración en función del mérito, se administre dentro de cada grado, de la siguiente forma:

Años para alcanzar el máximo del grado					
	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D (*)</u>	<u>E</u>
GRUPO I	6	7	9	11	-
GRUPO II	8	10	12	15	-
GRUPO III	10	12	13	15	-

Este cuadro nos dá el tiempo aproximado en años en que un individuo llega al máximo del grado suponiendo su calificación constante, con los siguientes porcentajes promedio de aumento sobre el mínimo del grado.

Porcentajes promedio de aumento sobre el mínimo del grado					
	<u>A</u> %	<u>B</u> %	<u>C</u> %	<u>D (*)</u> %	<u>E</u> %
GRUPO I	6	5,1	4,2	3,1	-
GRUPO II	5,5	4,6	3,7	2,8	-
GRUPO III	5,5	4,7	4,1	3,7	-

(*) Dado que, aún aquellos agentes cuyo desempeño es regular (nivel D), llegarían a través de los años al máximo del grado en que se halla su puesto, fijamos como política que todo empleado cuya calificación haya quedado encuadrada dentro del nivel D por más de 3 períodos consecutivos no percibirá aumentos por mérito en tanto no mejore su performance.

Hemos establecido una política de administración del mérito dentro de cada grado o categoría, es decir, cómo se incrementan las remuneraciones dentro del mismo rango. Ahora, veremos cómo se avanza en la estructura hacia posiciones de mayor jerarquía a través de la promoción, que definimos como un movimiento hacia un puesto donde aumentan las responsabilidades.

Las promociones, van generalmente asociadas a aumentos en los sueldos, proponemos:

- 1) que el aumento se concrete en el grado en que revestía el empleado con el porcentaje correspondiente, y luego se efectúe la transferencia a un nuevo rango.
- 2) Si al concretarse el aumento, el monto de la remuneración es menor que el mínimo de la nueva categoría, encuadrarlo en ese mínimo.

Con esto queremos significar que aunque se produzca la promoción de un empleado a una categoría superior, el aumento que se le otorgará será el correspondiente a la categoría en la que actuó hasta ese momento, cuyo desempeño es conocido.

Por regla general, sugerimos que sean promovidos únicamente los empleados cuya evaluación quede encuadrada dentro del grupo A y , excepcionalmente, los calificados B cuando los aspectos con calificaciones inferiores sean, a juicio de quienes evalúen sus perspectivas de promoción, superables en muy corto plazo mediante la capacitación o el esfuerzo personal del agente.

ANEXO III

VENTAJAS DE LA ALTERNATIVA Nº 2

Detallamos a continuación las ventajas que ofrece la Estructura de Remuneraciones propuesta como alternativa Nº 2 y que destacáramos en el informe presentado oportunamente.

- Permite el ordenamiento de las remuneraciones vigentes en la Administración Provincial donde la incentivación por mayores responsabilidades en las posiciones altas es acentuada.
- La amplitud de los rangos permite un margen de movimiento adecuado dentro de cada uno de ellos.
- El incentivo que ofrece es interesante y puede estimular al personal a capacitarse para optar a posiciones ubicadas en rangos superiores.
- Los valores mínimos de los rangos han sido calculados en base a los sueldos mínimos vigentes en la Administración Provincial para los puestos de menor y mayor jerarquía existentes. Esto ofrece la ventaja de que cada rango puede ser utilizado en toda su amplitud para todo el personal que ya se desempeña en la Administración Provincial. Al mismo tiempo no se modifica en nada las asignaciones para el personal ingresante en lo referente a los puestos de menor y mayor jerarquía respectivamente -involucrados en el estudio.

Por lo expuesto, consideramos que la Estructura propuesta como alternativa Nº 2 es la más conveniente. No obstante ello, una vez implementado el plan de evaluación de puestos, pueden surgir inconvenientes en la adecuación de las remuneraciones por las consecuencias económicas que se puedan derivar y que la Provincia eventualmente no pueda asumir.

ANEXO IV

OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Para una correcta y eficiente administración de remuneraciones es indispensable la implantación de un sistema de evaluación del desempeño del personal, cuyo objetivo básico es calificar la idoneidad del empleado para cumplir las obligaciones que se fijan en la descripción de su puesto.

El programa de evaluación de actuación del personal, correctamente administrado contribuye, asimismo, a lograr los siguientes objetivos:

- Planificación de futuras sucesiones a funciones jerárquizadas.
- Mejoramiento del desempeño de cada uno en su puesto actual.
- Desarrollo de las aptitudes de quienes alcanzan un nivel de desempeño satisfactorio y preparación de los mismos para cargos de mayor responsabilidad.

PRINCIPIOS PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Para que el éxito de cualquier plan de evaluación sea permanente es indispensable que:

- La responsabilidad del programa descansa en la organización de línea, o sea, en este caso, en la Dirección General de Administración de Personal de la Provincia.
- El proyecto de los objetivos generales estimule el progreso del personal y traiga aparejado un mejoramiento constante en su desempeño.
- El desempeño se valore sobre la base de criterios objetivos.
- El superior comunique al empleado los resultados de la evaluación de modo tal que fortalezca el respeto mutuo y establezca una clara interpretación del papel que cada uno debe desempeñar en la consecución del mejoramiento.

ESCALA OBJETIVA DE CALIFICACIONES

La "distribución forzosa" es una de las escalas de clasificación más utilizadas. Cuando se emplea esta escala el supervisor habrá de clasificar

a sus subordinados por clases (en el sistema propuesto serían: A, B, C, D, E). En los sistemas típicos la distribución está dada de la siguiente manera: el 10% más destacado figura en la clase más alta (A), el 20% en la siguiente (B), el 40% en el escalón intermedio (C), el 20% en el inmediato al más bajo (D) y el 10% en la clase inferior (E). Volcando estos resultados en un gráfico observamos la conocida distribución normal o gaussiana.

Es evidente que este sistema elimina cualquier peligro de que el supervisor sea excesivamente tolerante, así como la posibilidad de que las normas sean interpretadas en forma distinta por los diferentes supervisores.

El sistema recomendado servirá para controlar, en alguna medida, la tarea de evaluación que realicen los supervisores. No obstante, lo expuesto, en los casos en que los resultados de un calificador se alejen considerablemente de este esquema, se solicitará la justificación, por escrito, de esos resultados que se considerarán válidos luego de su aprobación por la Dirección General de Personal.

CONSIDERACIONES PARA LA OBTENCION DE CALIFICACIONES OBJETIVAS

A. DEFECTOS TIPICOS DE CALIFICACION

El requisito fundamental para que una calificación tenga validez, es su objetividad. Calificar es una forma de medir, esto es, de comparar elementos con unidades modelo. Tratándose de factores de personalidad y de rendimiento es difícil disponer de unidades objetivas que sirvan de base a la comparación, la cual es hecha en función de lo que cada calificador considera como unidad patrón.

Si el supervisor fuera una "máquina de calificar", las unidades serían preestablecidas y actuaría siempre igual. Pero no es así, los supervisores son "hombres" que califican a otros hombres.

De este modo las tendencias propias y el modo de encarar las situaciones que tiene cada supervisor, inciden en sus calificaciones. Por otra parte el "estado especial" que pueda tener en un determinado momento, modifica su actitud al calificar. Esto disminuye la consistencia de las calificaciones, es decir que, repetidas en dis-

tintos días pueden sufrir variaciones.

Existen defectos típicos de la observación y de la evaluación y otros atribuibles a actitudes propias de quienes califican. A continuación se hace una breve reseña de dichos defectos con el objeto de que de su conocimiento surja una mayor conciencia por parte del evaluador.

1. Defectos de observación:

- . Defecto de "halo": uno de los más comunes y perniciosos, es la tendencia a juzgar todos los aspectos de un individuo por influencia de uno muy destacado (positivo o negativo).
- . Defecto de compasión: la observación está influida por la compasión hacia un empleado desafortunado o enfermo.
- . Defecto de prestigio: la objetividad se ve influenciada al tener que calificar a personas con mucho prestigio en un grupo, o a empleados muy antiguos o de alta jerarquía (idem viceversa).
- . Defecto por simpatía o prejuicio: cuando la observación del empleado se ve influida por su amistad con el supervisor, por su aspecto físico, edad, antecedentes, raza, credo, etc.
- . Defecto de proyección: es la tendencia a valorar a los demás conforme a nuestro modo particular de ser. Por ejemplo un supervisor "nervioso" considera ineficiente a un empleado sereno o metódico.
- . Defecto de localización: el supervisor no se encuentra en contacto directo con su subordinado y raras veces tiene oportunidad de observarlo. En estos casos debe procurarse la ocasión de contacto y control a lo largo del año.

2. Defectos en la evaluación

- . Defecto por tendencia valorativa: hay supervisores que se inclinan por calificaciones muy altas (demostrando poseer un buen plantel), otros por muy bajas (demostrando rigurosidad) y otros por calificaciones intermedias (para eludir compromisos). Si bien este defecto es muy común, se pone fácilmente en evidencia por un análisis global de las calificaciones obtenidas.

- . Defecto de recomendación: la evaluación se hace con el fin de lograr un aumento de sueldo o promoción de un empleado.

3. Defectos en la actitud del calificador:

- . Defecto de rutina: es la tendencia a no innovar o a dejarse influir por calificaciones anteriores.
- . Defecto de sombra: Cuando se teme calificar muy alto a quien lo merece por temor a la competencia.
- . Defecto por temor a la constancia escrita: el supervisor teme señalar por escrito algunos elementos negativos para no perjudicar el legajo de su empleado o para evitar consecuencias futuras.

A pesar de la enumeración de defectos en las calificaciones aquí anotadas, no puede pretenderse que la efectividad de un empleado sea medida con rigurosidad matemática; pero sí es importante que todo lo expuesto sea tenido en cuenta, lo que contribuirá para que el supervisor tenga una idea clara de lo que en realidad constituye una evaluación de desempeño objetiva.

B. ENTREVISTA CON EL EMPLEADO

La dinámica del trabajo, hace que, en general, sean contadas las ocasiones en que un superior pueda entrar en contacto personal con sus empleados. Sin embargo, este contacto es fundamental; ni los empleados ni los supervisores, son ruedas de una máquina que gira sin sentido, son hombres que colaboran en un esfuerzo común. Las entrevistas de evaluación sirven para dos fines:

1. Hacen posible que la evaluación sirva como una forma de retroacción, que ayuda a que el individuo conozca los adelantos que ha hecho y cuál es su posición frente al jefe.
2. Dan oportunidad al supervisor para aconsejar al subordinado acerca de cómo puede mejorar su actuación.

Las entrevistas no son fáciles de dirigir, y si se llevan en forma deficiente, pueden ser fuente de hostilidad y malos entendidos. El supervisor debe lograr establecer una comunicación adecuada con el empleado, para ello se requiere tacto, paciencia, habilidad y humildad.

Procedimiento

La entrevista debe ser realizada con posterioridad a la calificación, y sus resultados -en lo posible- no deben alterar las evaluaciones efectuadas.

El supervisor debe preparar la entrevista, es decir, debe saber:

- Qué va a decir
- Cómo va a decirlo

Es procedente comentar con el empleado las particularidades de la calificación y si se considera oportuno puede mostrársela. En la mayoría de los casos no es necesario comentar todos los puntos involucrados en el formulario ni hacerlo en el mismo orden en que aparecen en el mismo. Sugerimos seguir el siguiente esquema:

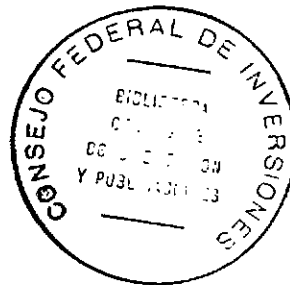
- 1º Comentar las calificaciones más destacadas, o sea, primero se ha de ponderar todo lo bueno.
- 2º Comentar los puntos negativos, indicando qué hacer para mejorarlos.
- 3º Comentar los puntos intermedios indicando cómo hacerlos sobresalientes.
- 4º Escuchar sin apuro las opiniones del calificado.
- 5º Preguntar al empleado cuáles son sus aspiraciones, proyectos, ideas, tareas que le gustaría hacer, etc.
- 6º Hacer una recapitulación general.

1. Situaciones típicas de las entrevistas

Cada persona tiene un modo particular de reaccionar ante las circunstancias. No obstante esta multiplicidad, a continuación analizaremos como enfrentar siete formas muy comunes de reacción de los empleados ante la situación de entrevista.

a. El empleado está en todo de acuerdo y hasta demasiado fácilmente

- 1) Puede suceder que no haya entendido bien sus objeciones. Coméntelas brevemente.



- 2) Su desacuerdo puede nacer de un modo particular de ser y hacer las cosas, de su experiencia en el trabajo y de otros factores que le es muy difícil expresar.
 - 3) Esté preparado para encontrar desacuerdos basados en las diferencias de personalidad. Un acuerdo completo es muy difícil de lograr e incluso innecesario.
 - 4) Procure concretar los puntos de discordancia. Téngalos en cuenta para su observación futura y para las próximas entrevistas.
 - 5) Tenga en cuenta que supervisores experimentados reconocen haber aprendido mucho de sus entrevistados.
- b) El empleado adopta una posición áspera, poco cooperativa y resentida
- 1) Trate de entender por qué actúa así. Es normal en él ? Es una manera de auto-defensa ?
 - 2) No tema quedarse en silencio durante un tiempo relativamente largo. Déle tiempo suficiente para que piense y responda.
 - 3) Aproveche cualquier atisbo de interés. Consulte sus opiniones. "Que piensa acerca de ? Qué haría en tal caso ... ?".
 - 4) Muchas veces se violenta porque piensa que se lo considera peor de lo que es.
 - 5) No se apure a persuadirlo de una vez. Puede estar más receptivo en futuros contactos.
 - 6) Quizás piense que Ud. trata de modificar sus costumbres, o su modo particular de ser. Puede no darse cuenta hasta qué punto influyen estas en su trabajo. Hágaselo ver, evitando ahondar en problemas personales.
- c) El empleado viene dispuesto a polemizar, niega la mayoría de sus verdades
- 1) Déjelo hablar libremente y procure descubrir qué es lo que

realmente le preocupa. No olvide que todo comportamiento obedece a una motivación.

- 2) Agradezca que le haya hecho presente sus puntos de vista. Prométale analizarlos y hágalo en su momento.
- 3) Evite argumentos que puedan demorar el entendimiento. Sea seguro, pero moderado.
- 4) Cierre la entrevista diplomáticamente. Busque la oportunidad de continuar la conversación cuando se encuentre más apaciguado.

d) El empleado pierde la serenidad y se descontrola

- 1) Escúchelo.
- 2) No argumente.
- 3) Asegúrele que sus sentimientos hacia él son amistosos.
- 4) Llámelo unos días después y en lo sucesivo, cuando hable con él, hágalo como si no hubiera ocurrido nada.
- 5) Si no hay solución, actúe decididamente.

e) El empleado es una persona muy sensible y nerviosa

- 1) Háblele de las cosas que conoce bien y con sinceridad.
- 2) Si no participa de la entrevista déle ocasión de hacerlo preguntándole su opinión sobre esto y aquello.
- 3) Hágale resaltar el valor positivo de una entrevista periódica.
- 4) No hable acerca de él, sino de su trabajo o su tarea. Comience por aquellas cosas que hace bien.

f) El empleado está muy ansioso por una promoción o aumento de sueldo

- 1) Si aprovecha para ello su buena calificación, hágale ver que un desempeño satisfactorio debe durar un período, antes de rendir sus frutos.

- 2) Hágale notar que Ud. es sólo uno entre el número de superiores que hacen recomendaciones y que su promoción deberá ser resuelta a nivel de Dirección.
 - 3) Quizá su inquietud por progresar sea en el fondo un deseo de ser reconocido. Use en este sentido los métodos de reconocimiento moral a su alcance.
 - 4) Puede en realidad no merecer un aumento. Hágaselo notar con diplomacia. Pero no se impaciente si no lo logra.
- g) El empleado manifiesta vivos deseos de irse o de ser transferido (es un buen empleado y usted no desea que se vaya):
- 1) Averigüe los verdaderos motivos. Probablemente ni él mismo los conoce. Si en realidad se apoya en alguna de las condiciones de su trabajo, procure ver si puede ser solucionada.
 - 2) Hágale notar el éxito de su trabajo. Muchas personas deben cambiar por no hallarse seguras en su lugar presente. Déle seguridad. Pero no haga promesas que luego no pueda cumplir.

ANEXO V

PONDERACION DE LOS FACTORES

Considerando la diversidad y heterogeneidad de las tareas que se desempeñan en todo el ámbito de la Administración Provincial, consideramos procedente estratificar el universo que constituye su personal, a efectos de su evaluación, en los siguientes grupos:

- a) Personal administrativo:
Corresponderán a este grupo el personal que desempeñe funciones tendientes a ejercer la administración de organismos y efectuar tareas de oficina y afines.
- b) Personal docente:
Corresponderá a este grupo el personal que desempeñe funciones dirigidas a educar y enseñar a la población.
- c) Personal de seguridad y defensa:
Corresponderá a este grupo el personal que desempeñe funciones tendientes a mantener el orden público y velar por la seguridad de sus habitantes.
- d) Personal técnico:
Corresponderá a este grupo el personal que desempeñe funciones que deben ser ejercidas por profesionales con título universitario, o que realice tareas técnicas especializadas.
- e) Personal obrero y de servicios auxiliares:
Corresponderá a este grupo el personal que desempeñe funciones operativas dirigidas a la ejecución y conservación de obras y al mantenimiento de las condiciones de funcionamiento, limpieza, higiene, etc.

Como ejemplo, sugerimos las siguientes ponderaciones de los factores para cada grupo:

Para personal con funciones de supervisión y/o técnico

Factores	Personal Admin.	Personal docente	Personal seg.ydef.	Personal técnico	Personal obrero y serv.auxiliar
Aspecto externo	5	10	5	5	5
Planificación	15	20	15	20	10
Ejecución	15	15	15	15	15
Conducción	20	10	20	10	20
Responsabilidad	15	15	15	15	15
Iniciativa	10	10	10	15	5
Relaciones humanas	10	10	10	10	10
Colaboración	10	10	10	10	20
Total	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>

Para personal sin funciones de supervisión

Factores	Personal Admin.	Personal docente	Personal seg.ydef.	Personal técnico	Personal obrero y serv.auxiliar
Aspecto externo	5	10	5	5	5
Eficiencia	30	30	30	30	30
Colaboración	20	15	20	15	20
Responsabilidad	15	15	15	15	10
Iniciativa	10	10	10	15	5
Asistencia y puntualidad	10	10	10	10	20
Relaciones humanas	10	10	10	10	10
Total	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>

Las ponderaciones apuntadas han sido objeto de un análisis meramente intuitivo y están sujetas a una discusión posterior con los funcionarios de la Provincia de Salta.

ANEXO VI

AUMENTOS POR COSTO DE VIDA

Cuando se establezcan los aumentos por costo de vida, los mismos deberán ser asimilados a la estructura. Para ello, cada vez que se fije un aumento por este concepto se procederá a recalcular todos los valores de la escala de remuneraciones, según el siguiente procedimiento:

- 1º Se incrementarán los valores medios de cada grado en el porcentaje preestablecido (por ejemplo 10% sobre el valor medio de cada categoría).
- 2º Una vez obtenidos los valores medios incrementados de cada grado se procederá a calcular la amplitud de los rangos, determinando los valores mínimos y máximos de cada uno.

Partiendo del valor medio del grado 1 al incrementarse el 15% se obtiene el máximo de este grado y restándole el 15% se obtiene el mínimo.

Para establecer los valores máximos y mínimos de los grados siguientes se sigue el criterio de incrementar el porcentaje a aplicar en medio punto por grado. Entonces para grado 1: $\pm 15\%$; grado 2: $\pm 15,5\%$; grado 3: $\pm 16\%$ y así sucesivamente hasta el grado 17 con $\pm 23\%$.

Los valores así obtenidos conformarán la nueva estructura de remuneraciones con el aumento por costo de vida preestablecido, tarea que se realizará una vez por año, en oportunidad de la presentación del presupuesto de la Provincia.

Estos ajustes anuales, dado que la estructura propuesta es creciente y no lineal, tenderán a aumentar en proporción creciente las remuneraciones de las categorías superiores en relación a las correspondientes a categorías inferiores, con lo que la progresividad cambiaría, empinándose la estructura.

Por lo expuesto se considera necesario que, a lo sumo, cada dos años, luego de dos aumentos por costo de vida, se revisen las bases conceptuales sobre la que se estableció la estructura, rediseñándola cuando resulte conveniente.

ANEXO VII

INFLUENCIA DEL MERCADO EN LAS REMUNERACIONES

De acuerdo a los términos establecidos en nuestra propuesta, simultáneamente con la implementación del plan de evaluación de puestos, en la 2da. etapa programada, realizaremos una encuesta del Mercado de Remuneraciones, requiriendo información sobre posiciones que se elegirán previamente, a empresas privadas y organismos nacionales que actúen en la Provincia.

Los puestos escogidos, representativos de los niveles jerárquicos y de los distintos servicios que han servido de base para la evaluación de tareas, serán definidos y descriptos con extrema precisión para que se pueda comprobar si son verdaderamente comparables a los de otros organismos o empresas.

A través del análisis de la información que se recoja se elaborará una curva del mercado de remuneraciones que servirá para comparar con la curva que se obtenga una vez evaluados todos los puestos de la Administración Provincial. Estos resultados permitirán decidir si se deben sugerir cambios en el nivel de las remuneraciones de la estructura propuesta.

ANEXO VIII

ENCASILLAMIENTO

Remuneraciones por debajo del mínimo de la escala

Si como resultado de la adopción de la estructura de remuneraciones un empleado se encuentra por debajo del mínimo de la escala que corresponda al grado en que está incluido el puesto, los aumentos deben acelerarse de suerte que tal remuneración no quede continuamente rezagada, si-
no que en un período relativamente breve alcance por lo menos el míni-mo de dicha escala.

A continuación insertamos un ejemplo que puede servir como guía para casos como el señalado. Aclaramos que los porcentajes que se indican deben considerarse sólo a título de ejemplo. La Administración Provincial deberá fijar los porcentajes y lapsos que considere más adecuados a sus necesidades y posibilidades económicas.

- a) Menos del 5% por debajo del mínimo de la escala: no se concederán aumentos inmediatos de sueldos por esa única razón.

Se ajustará en la primera revisión normal.

- b) 5% al 15% por debajo del mínimo de la escala: deberán ajustarse los sueldos al mínimo en el plazo de dieciocho meses.
- c) 15% más por debajo del mínimo: deberán ajustarse los sueldos al míni-mo mediante una serie de aumentos. Cada aumento deberá repre-
sentar aproximadamente del 7 1/2 % al 15% del sueldo en el momen-
to del aumento, y se otorgará con una frecuencia no inferior a inter-
valos de (6) seis meses. El ajuste al mínimo no debe exceder un
período de dos años.

Remuneraciones en el máximo de la escala o mayores

Todo aumento de sueldo para un empleado cuya remuneración está en el tope de la escala, o sobre éste y por lo tanto signifique exceder el má-
ximo de la misma, deberá ser revisado por la Dirección General de Ad-
ministración de Personal y aprobado por el Poder Ejecutivo. Normal-
mente no se otorgarán aumentos de este tipo, pero de ser necesario otor-
garlos, deberán estar condicionados a la mayor capacitación que el em-

pleado haya adquirido y que lo convierta en un elemento potencialmente apto para posiciones de mayor importancia. Es importante remarcar que aumentos de este tipo constituyen una excepción y sólo serán otorgados cuando la Repartición que lo proponga demuestre fehacientemente la necesidad de su concesión.

Al efecto elevará la solicitud respectiva a la Dirección General de Administración de Personal explicando las causas que la justifican. Esta estudiará cada caso en particular y elevará sus conclusiones al Poder Ejecutivo para que éste adopte una decisión al respecto.

Es evidente, que en tanto no se conozca con una aproximación razonable el monto del impacto económico sobre el Presupuesto Provincial, del sistema de remuneraciones propuesto, no podemos dar pautas precisas de encasillamiento.

Dichas pautas surgirán de comparar las proyecciones presupuestarias de la Administración Provincial con los montos presuntos de remuneración correspondientes a cada categoría, ponderados por las frecuencias en que dichas categorías se presentan.

ANEXO IX

Incluimos en este informe complementario dos características observadas en la Provincia:

1. Condiciones desfavorables
2. Exigencia horaria. Dedicación exclusiva.

No hemos considerado expresamente estos aspectos al definir los factores para las descripciones y evaluaciones de puestos, porque entendemos que no deben influir en los resultados de las mismas, pero que sí deben incidir en la remuneración del agente cuya actividad se desarrolle bajo esas condiciones.

Por ejemplo: El resultado de la evaluación del puesto "Médico General", según el puesto tipo respectivo es : 250 puntos, con la remuneración establecida para ese puntaje.

Considerando condiciones desfavorables donde actúe el profesional, tales como: puesto ubicado en zona endémica, falta total de medios de comunicación, vivienda en condiciones precarias, etc., el valor del cargo en puntos debe ser el mismo, debiendo aplicarse, en cambio, un porcentaje adicional sobre la remuneración correspondiente, de acuerdo a un criterio preestablecido.

Proponemos la adopción del criterio desarrollado en un estudio efectuado por el servicio técnico de la Dirección General de Administración de Personal.

En cuanto al segundo aspecto señalado, sugerimos considerar los siguientes niveles:

1. No existe horario fijo - Horario reducido

Quedan encuadrados dentro de este nivel los cargos que por la naturaleza de sus funciones no requieren que se cumpla un horario fijo, el que en general, es decidido por el agente. El promedio no alcanza el término del horario normal.

2. Horario normal

Quedan encuadrados dentro de este nivel la mayoría de los cargos de la Administración Provincial. La exigencia horaria es la fijada por las normas vigentes (30 horas semanales).

3. Horario a disposición según las exigencias del cargo

Quedan encuadrados dentro de este nivel, los cargos que por la naturaleza de sus funciones exigen que quienes los desempeñan, deban hallarse a disposición de sus superiores en cualquier momento, fuera del horario normal establecido.

No obstante, puede desempeñar otras tareas rentables fuera de la Administración Provincial.

4. Dedicación exclusiva

Quedan encuadrados dentro de este nivel, los cargos que por la naturaleza de sus funciones exige que los agentes que los desempeñan, cumplan generalmente horarios fijos de por lo menos 3 horas diarias adicionales al horario normal establecido, lo que implica una incompatibilidad, por razones de tiempo, para desempeñar otras tareas. También se encuadran en este nivel aquellos cargos que exijan a los que los desempeñan dedicación exclusiva, con incompatibilidad de funciones aún cuando tuviere horario normal.

De la misma forma que en el caso de condiciones desfavorables, consideramos que esta característica de algunos cargos, si bien no es procedente reflejarla en la evaluación respectiva, debe incidir en la remuneración de los agentes que los desempeñan, para ello proponemos para los cuatro casos señalados:

- a) Reducir la remuneración correspondiente en un 20%
- b) Mantener la remuneración correspondiente a la evaluación
- c) Aumentar la remuneración correspondiente en un 10%
- d) Aumentar la remuneración correspondiente en un 40%