

 *Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL**

**REORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**WALTER DARIO CAAL MÉRIDA**  
**ASESORADO POR ING. JORGE ALBERTO SOTO BRAN**

**GUATEMALA, MARZO DE 2005**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**



**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**REORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**WALTER DARIO CAAL MÉRIDA**

ASESORADO POR ING. JORGE ALBERTO SOTO BRAN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**INGENIERO MECÁNICO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, MARZO DE 2005

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA**



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

<b>DECANO:</b>	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
<b>VOCAL I:</b>	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
<b>VOCAL II:</b>	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
<b>VOCAL III:</b>	Ing. Julio David Galicia Celada
<b>VOCAL IV:</b>	Ing. Kenneth Issur Estrada Ruiz
<b>VOCAL V:</b>	Inga. Elisa Yazminda Vides Leiva
<b>SECRETARIO:</b>	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN  
GENERAL PRIVADO**

<b>DECANO:</b>	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
<b>EXAMINADOR:</b>	Ing. Esdras Feliciano Miranda Orozco
<b>EXAMINADOR:</b>	Ing. Edwin Adalberto Bracamonte Orozco
<b>EXAMINADOR:</b>	Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí
<b>SECRETARIO:</b>	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco



## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **REORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Tema propuesto a la Dirección de la Escuela de Mecánica Industrial con fecha de octubre 2004.

**Walter Dario Caal Mérida**



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

Porque de Él proviene toda sabiduría, y su camino conduce a la meta final.

### **A MIS PADRES**

Ela Elisa Mérida y Darío Benjamín Caal, a quienes por darme la vida presento este reconocimiento especial.

### **A MIS HERMANAS**

Marlen y Rosanna, por su amor e incondicional apoyo.

### **A MI NOVIA**

Betzavé Velásquez, por animarme a seguir adelante.

### **A MIS AMIGOS**

Por su singular apoyo.

### **A LA FACULTAD DE INGENIERÍA**

### **A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## **AGRADECIMIENTOS**

Ing. Jorge Alberto Soto Bran

**Por su apoyo y colaboración brindada.**

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VI
GLOSARIO.....	VII
RESUMEN .....	IX
OBJETIVOS.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	XIII

### 1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Fundamentos y desafíos de la administración de recursos humanos... õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ õ ..õ õ õ õ õ õ	2
1.2 Propósitos de la administración de recursos humanos õ õ õ õ õ ..	3
1.3 Funciones esenciales del departamento de recursos humanos õ õ	4
1.4 La administración científica y las necesidades humanasõ õ õ õ õ .5	.5
1.5 Administración proactiva de recursos humanos õ õ õ õ õ õ õ õ ..	5
1.6 Organización de un departamento de recursos humanos ... ..	6
1.7 Políticas de administración de recursos humanos õ ... ..	7
1.8 Cultura, conflictos y prácticas de la organizaciónõ õ .....	8
1.9 Modelo para la administración de recursos humanos õ õ .....	9
1.10 Desafíos de la administración internacional de recursos humanos õ .....	õ õ .10

## 2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Personal existente	12
2.1.1 Organización jerárquica	13
2.1.2 Definición de categorías	13
2.1.3 Funciones y atribuciones	13
2.2 Análisis de cargos	14
2.3 Dotación de personal	15
2.4 Comportamiento organizacional	16
2.5 Evaluación y promoción	18
2.6 Remuneración y seguridad	18
2.6.1 Contratación	18
2.6.2 Sueldos y salarios	21
2.6.3 Prestaciones	22

## 3. PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1 Análisis y diseño de puestos	23
3.2 Identificación de puestos	25
3.3 Especificaciones de puesto	25
3.4 Planeación de recursos humanos	26
3.4.1 Causas de la demanda	27
3.4.2 Detección de las demandas	28
3.5 Políticas de reclutamiento	28



3.5.1 Planeación estratégica	29
3.5.2 Programa de promoción sobre vacantes	31
3.5.3. Fuentes de reclutamiento	32
3.6 Selección de personal	35
3.6.1 Políticas y principios de selección	36
3.6.2 Parámetros para la selección de personal	37
3.7 Inducción del personal	38
3.8 Rotación de puestos	39
3.9 Incentivos	40
3.10 Compensación y protección	41
3.10.1 Jerarquización de puestos	42
3.10.2 Compensación por experiencia y conocimiento	43
3.11 Seguridad y salud del trabajador	43

#### **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA REORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

4.1 Capacitación	44
4.1.1 Políticas de la capacitación	46
4.2 Evaluación del desempeño	47
4.2.1 Parámetros	49

4.2.2 Medición ò ò ò ò ò ò ò ò ò .....ò . 50

4.2.3 Compensación ò ò ò ò ò .....ò ò ò 53

4.3 Diseño de puestos ò ò ò ò ò ò ò .....ò .. 54

4.3.1 Especialización de puestos ò ò .....ò ò . 56

4.3.2 Rotación de puestos ò ò ò ò .....ò .. 57

4.3.3 Expansión de puestos ò ò .....ò ò ò ò ò ò 59

4.3.4 Enriquecimiento de puestos ò ò ò .....ò ò ò ò .. 60

4.4 Administración por objetivos ò ò ò .....ò ò ò ò 61

4.5 Plan de remuneración y seguridad ò ò ò .....ò ò ò 64

4.5.1 Remuneración ò ò ò ò ò ò ò .....ò ò ò 64

4.5.2 Registro de personal ò ò ò ò ò .....ò ò ò ò 65

4.5.3 Contratación ò ò ò ò ò ò ò ò .....ò ò 65

4.5.4 Beneficios adicionales ò ò ò ò ò .....ò ò 65

4.6 Clima de la organización y el trabajo ò ò .....ò ò ò ò .67

**5. SEGUIMIENTO Y MEJORA**

5.1 Auditoría de la administración de recursos humanos ò .....ò ò .68

5.2 Globalización ò ò ò ò ò ò .....ò ò ò ò ò ò ..71

5.3 Diversidad y perspectivas ambientales ò ò ò .....ò ò ò ò .71

5.4 Desempeño y productividad ò ò ò .....ò ò .72

5.5 Perspectivas ... ..ò ò ò ò ò ò ò ò .....73

5.6 Planeación de la carrera profesional	74
5.6.1 Carrera	74
5.6.2 Planeación de la carrera	75
5.6.3 Desarrollo de la carrera	75
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>77</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>79</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>81</b>

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

## FIGURAS

- 1 Funciones y atribuciones de una entidad pública 14
- 2 Diagrama de contratación de personal 20
- 3 Jerarquización de puestos 42
- 4 Auditoría de recursos humanos 70

## GLOSARIO

<b>Planeación Estratégica</b>	Plan donde se especifican los objetivos a largo plazo que se postula una institución u organización, así como los medios para lograrlo.
<b>Reorganización</b>	Organizar algo de manera distinta, de modo que resulte más eficaz.
<b>Estrategia</b>	En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.
<b>Política</b>	Normas y procedimientos que orientan los objetivos de una organización.
<b>Diagrama</b>	Representación gráfica de los pasos que se siguen en una secuencia de actividades, dentro de un proceso.
<b>Fuerza de trabajo</b>	Conjunto del recurso humano de una organización.
<b>Rotación de personal</b>	Proceso de trasladar a los empleados a diversos puestos de trabajo para proporcionar mayor variedad en las actividades y la oportunidad de aprender nuevas habilidades.

**Comportamiento organizacional**

Conjunto de características que identifican a la empresa, incluyendo su personal, objetivos, tecnología, dimensiones, promedio de edad, políticas, prácticas, logros y fracasos, entre otros.

**Contrato 011**

Forma de contrato del Estado que goza de todas las prestaciones y por tiempo indefinido.

**Contrato 022**

Forma de contrato del Estado que goza de todas las prestaciones y se da en forma temporal.

**Condiciones de trabajo**

Condiciones y circunstancias en la que se desempeña la labor.

**Auditoría de personal**

Evaluación objetiva de las actividades de administración de personal, que se lleva a cabo dentro de una empresa.

**Globalización**

Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.

**Desempeño**

Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.

**Productividad**

Relación que se establece entre los resultados tangibles que logra la organización en términos de bienes y servicios y los insumos que consume para lograr esos resultados, incluyendo personal, materiales, capital, tiempo y energía.



## RESUMEN

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la institución se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, y que se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

Es así como nace la idea de proponer el proyecto titulado *Reorganización de recursos humanos de la administración pública*, basado en políticas tendientes a mejorar los servicios a través del mejoramiento de la administración de Recursos Humanos.

La reorganización de recursos humanos constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al trabajador dentro de la institución como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

En el mundo cambiante de nuestros días, casi nada permanece estático, nuevos productos, nuevas técnicas y tendencias aparecen día a día por lo que la competencia entre las organizaciones se hace cada vez más intensa. Este cambio constante requiere pensar en los recursos humanos. Es importante no perder de vista que una transición tecnológica puede fracasar si las personas no están preparadas, si no tienen la actitud, los conocimientos y el interés para este cambio.

En virtud de lo anterior, al mismo tiempo que se planean el manejo de los recursos materiales y los técnicos, es necesario reorganizar el recurso humano, pues de otra manera pudiera presentarse un desequilibrio considerable entre los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la organización y su inventario de recursos humanos.





## OBJETIVOS

### GENERAL

Reorganizar el recurso humano de la administración pública, que permita aumentar la eficiencia del personal, y que responda a los objetivos del desempeño y oportunidades.

### ESPECÍFICOS

1. Aplicar el proceso administrativo como una herramienta para mejorar la administración del recurso humano.
2. Estudiar la situación actual de una oficina administrativa pública, con el propósito de reorganizar el recurso humano.
3. Determinar el diagnóstico de la organización y analizar su comportamiento.
4. Formular, evaluar la contratación y condiciones laborales de los empleados para el mejoramiento del desempeño del personal.
5. Formular la función de la organización con el propósito de determinar los servicios a los usuarios.



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

6. Proponer políticas con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios.
  
7. Fortalecer y mejorar tanto el servicio público como las condiciones de los trabajadores.

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo de graduación es presentar soluciones a la Administración Pública en cuanto a la reorganización de recursos humanos, tomando en cuenta que es indispensable para el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

Este objetivo guía el estudio de la Administración de recursos humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área. La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables.

Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan además tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización, proporcionándole y administrando el personal que la apoye para cumplir con sus objetivos. Mantener la contribución de los



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de recursos Humanos.

La administración de recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales, en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización.

## 1. ANTECEDENTES GENERALES

Una institución sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante la iniciativa individual. Existe una gran variedad de instituciones: empresas industriales, empresas prestadoras de servicios, financieras, bancos, universidades y colegios, ejércitos, instituciones gubernamentales, hospitales, iglesias, entre otros.

Las personas y las instituciones están implicadas en una interacción compleja y continua. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en ellas, de las cuales dependen para vivir, y éstas a su vez, están conformadas por personas sin las que no podría existir. Sin las personas y sin las organizaciones no habría administración de recursos humanos.

Las instituciones pueden estudiarse según el modelo de sistema abierto, puesto que importan, transforman y exportan energía durante los ciclos de actividad, y también mediante el modelo sociotécnico, ya que se componen de un sistema social y de un sistema técnico, entrelazados estrechamente, administrados por un sistema gerencial.

Al establecer sus objetivos, las organizaciones definen su racionalidad: son racionales porque persiguen objetivos. Basadas en esta racionalidad, las empresas ponen en marcha estrategias que les permiten alcanzar metas.

Como sistemas abiertos, las organizaciones mantienen un estrecho intercambio con el ambiente; esta interdependencia conduce al concepto de eficacia organizacional, que consiste en el logro de objetivos, y al de eficiencia, relacionada con los medios. También esta interdependencia conduce al mantenimiento del sistema interno (personas y recursos no humanos) y de la adaptación al ambiente externo. De ahí la importancia del papel que cumple la administración de recursos humanos en la vida de las instituciones públicas.

### **1.1 Fundamentos y desafíos de la administración de recursos humanos**

En la etapa actual de desarrollo de la humanidad, en el campo de la dirección, las instituciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. Los principales retos están dados por la dinámica de la aplicación de los logros científico-técnicos, la rápida aparición y aceptación de nuevos servicios, cada vez mayores restricciones de recursos humanos, materiales y financieros, mercados más agresivos y dinámicos en el ámbito internacional, el crecimiento de las demandas sociales y la revolución de la informática y las comunicaciones.

Tras estos significativos cambios socioeconómicos, las organizaciones modernas cada vez concuerdan más en reconocer la significación que posee la dimensión humana de la institución y la reorganización de recursos humanos, igualándole en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.

La reorganización de recursos humanos constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la institución como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

La aplicación práctica de estos sistemas se realiza sobre la concepción de diferentes modelos, siendo abordados en la bibliografía sobre esta temática por diferentes autores. Precisamente, este trabajo pretende orientar hacia una reorganización de recursos humanos de administración pública.

## **1.2 Propósitos de la administración de recursos humanos**

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la institución, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Es por tal motivo la importancia de que se involucre la reorganización de recursos humanos, y así lograr mejores contribuciones del personal a la institución pública. Esa es la meta, ya que los recursos humanos determinan el grado de éxito de las instituciones.

El departamento de recursos humanos no se relaciona directamente con los propósitos de la empresa, ni con el capital, ni la materia prima y los procedimientos operativos, sino se enfoca a apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos.

### **1.3 Funciones esenciales del departamento de recursos humanos**

Actualmente podemos ver que el efecto de globalización tiene gran influencia en la mayoría de los países. Anteriormente, lo que pasaba en un país no afectaba en gran manera al país vecino, pero en la actualidad vemos que en Latinoamérica los países se deben preparar para enfrentar nuevas y poderosas corporaciones internacionales. Deben estar listos para enfrentar los desafíos que se van a presentar en el ámbito mundial para mantenerse en un nivel competitivo.

La función esencial del departamento de recursos humanos es que se logre sobrevivir estos nuevos retos. Además deben estar bien las instituciones tanto públicas como privadas. Cuando se está bien organizado, se reflejará en la sociedad, pues habrá más empleos y se estará listo para proporcionar los servicios que el nuevo siglo demandará. Esto traerá por consecuencia positiva la mejora en el nivel de vida de cada población.

Los recursos humanos se debe de entender como la parte más importante de la organización, y para apoyar al personal se deben de trazar estrategias e innovaciones que ellos pueden poner en práctica. Los recursos materiales hacen las cosas posibles, las personas las convierten en realidades.

Para lograr resultados favorables, se debe tomar en cuenta sus propios recursos humanos para afianzar las ventajas competitivas que disfrute la organización y contribuir al logro de los propósitos. Es por eso que el papel que desempeña un administrador de recursos humanos resulta muy serio y vital para lograr adquirir beneficio por todos los cambios que estén presentando en el mundo.



Cuando una institución mejora, su influencia se verá reflejada en la sociedad que la rodea. El hecho está en la utilización de manera más eficaz y eficiente de los recursos disponibles y en especial el humano. La suma de eficacia y eficiencia se verá reflejada en mejores niveles de productividad.

#### **1.4 La administración científica y las necesidades humanas**

La necesidad de dividir la labor humana y de capacitar al personal se hizo evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos adecuados para determinados puestos, y de manejar las quejas del personal de manera eficiente y justa.

Gracias a la contribución de investigadores ha quedado establecido que el estudio sistemático de las labores que se realizan podía conducir considerables mejoras de la efectividad y la eficiencia. Sus hallazgos impulsaron la creación de los primeros departamentos de personal con base en principios que aún hoy se reconocen como válidos.

#### **1.5 Administración proactiva de recursos humanos**

La administración proactiva se lleva a cabo cuando los problemas se anticipan y se toman acciones correctivas antes de que surjan. Por regla general, es más frecuente formular acciones eficaces y eficientes cuando se adopta una perspectiva proactiva.

Al aplicar la perspectiva de sistemas, los gerentes operativos pueden efectuar ciertas acciones antes de que surjan problemas serios. Para hacer que el enfoque proactivo se adopte en la organización, los departamentos de personal progresista y dinámico utilizan todos los medios a su alcance para fomentar las actitudes creativas, de anticipación racional de las circunstancias que una institución de la administración pública enfrenta.

### **1.6 Organización de un departamento de recursos humanos**

La organización de un departamento de recursos humanos inicia con diversas acciones para determinar sus necesidades a futuro mediante la actividad que se denomina planeación de recursos humanos. Con base a las necesidades futuras de la institución, se procede al reclutamiento para contar con solicitudes de empleo que contribuyan a resolver las necesidades futuras del personal. Esto permite contar con un grupo de solicitantes, que se someten a un proceso de selección de personal. Por medio de este proceso se escoge a las personas y se cubre las necesidades que la planeación de los recursos humanos determinó.

Por lo general, un departamento de recursos humanos se establece cuando en su proceso normal de crecimiento, en la administración pública los departamentos de recursos humanos ya están establecidos, pero existe la necesidad de una reorganización puesto que existen áreas especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas. A medida que crecen las demandas de las instituciones, el departamento de personal adquiere más importancia y complejidad.

## 1.7 Políticas de administración de recursos humanos

A fin de que el departamento de recursos humanos trabaje de la mejor manera posible, y con el propósito de evitar conflictos de índole personal o laboral, se proponen las siguientes políticas que deberán de ser seguidas de manera estricta y sin distinción de puesto o rango.

Las políticas propuestas respecto a recursos humanos son:

- a. Se contratará a todas las personas que cubran de manera puntual los requisitos del puesto al cual están solicitando.
- b. Se privilegiará la experiencia y la estabilidad en anteriores trabajos.
- c. No se contratará a personas que presenten una alta inestabilidad laboral.
- d. Las personas con antecedentes penales sólo serán contratadas para puestos de línea y jamás para puestos de confianza.
- e. Las personas con antecedentes laborales podrán ascender a los puestos de confianza después de haber laborado por lo menos cuatro años dentro de la empresa y que hayan demostrado responsabilidad y estabilidad.
- f. Las mujeres deberán de gozar de los mismos sueldos que los hombres cuando realicen actividades iguales.
- g. El género no es, bajo ningún motivo, un elemento para decidir un ascenso.
- h. Las mujeres embarazadas que trabajen para la empresa, gozarán de manera total de sus derechos laborales.
- i. La institución procurará en todo momento alentar el crecimiento personal y laboral de sus empleados.

- j. El reglamento se aplica de manera directa e implacable, entendiéndose que nadie puede ser favorecido.
- k. Los horarios de entrada y salida de personal serán respetados.
- l. La institución debe dar oportunidades de crecimiento a todos sus empleados.

### **1.8 Cultura, conflictos y prácticas de la organización**

Cada institución pública y cada grupo humano son únicos e imposibles de copiar o repetir. Las estructuras formales de un grupo pueden ilustrarse mediante, diagrama, organigramas y estadísticas, pero el perfil específico de una institución pública corresponde a la suma de las características de todos sus integrantes e incluso de sus éxitos y fracasos. Al margen de las normas explícitas de un reglamento de trabajo, cada institución desarrolla una personalidad determinada.

Con frecuencia, el administrador de recursos humanos enfrenta la realidad intangible que la institución tiene una cultura y una fisonomía propias. El reto que enfrentan los profesionales en esta área es el de lograr el ajuste activo al carácter de la institución. En ocasiones se olvida el hecho de que los objetivos pueden alcanzarse mediante diversas estrategias. El secreto del éxito en este campo radica en seleccionar la estrategia que sea más compatible con la personalidad de la institución pública.

## 1.9 Modelo para la administración de recursos humanos

Un sistema se da cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí. Así mismo, en el departamento de personal todas las actividades que realiza forman un sistema. Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal en general y de la institución.

Para entender las actividades de la administración de personal, es necesario conocer las fronteras del sistema. El entorno es un elemento importante porque la mayoría de los sistemas son abiertos. Sistema abierto es aquel que puede ser afectado por el ambiente o entorno en el que opera. En los sistemas abiertos las organizaciones y los individuos son influidos por el entorno en el que operan. El departamento de recursos humanos es un sistema abierto porque influyen muchos elementos de la sociedad en él.

Los desafíos a los cuales se puede enfrentar el departamento de recursos humanos son contribuir a que la institución mejore su eficacia y su eficiencia de manera ética y socialmente responsable, enfrentar de manera eficiente y eficaz la creciente internacionalización de la actividad económica, el incremento de la competencia entre diversas corporaciones y las presiones que ejercen algunos factores sociales. Para poder enfrentar tales desafíos, es necesario que se organice de tal manera que pueda alcanzar sus objetivos y apoyar a los gerentes operativos en sus labores.

Es necesario que el departamento de personal tenga una base de información, con la cual podrá tener el conocimiento de cada puesto en la institución y así ayudar mejor a los gerentes para que ellos puedan planear y diseñar mejor los puestos que supervisen. Esta planeación puede ser inclusive

a mediano y largo plazo y permitirá que se tome una posición proactiva en el reclutamiento y selección de nuevos trabajadores.

En todas las instituciones debe haber un sistema de compensación justo para que el personal no se sienta defraudado. Muchas compañías tienen prestaciones más allá de las marcadas por la ley. Si la compañía no tiene un trato justo en cuanto a la compensación de sus empleados, esto resultará en un alto índice de rotación. También es necesario que ellos sientan seguridad al trabajar y la empresa tiene la obligación de proporcionarles este ambiente de seguridad y el departamento de recursos humanos tiene mucho que ver en este asunto, pues junto con los gerentes operativos logran las metas que se persiguen en esta cuestión.

### **1.10 Desafíos de la administración internacional de recursos humanos**

Las instituciones públicas deben estar conscientes de los desafíos internacionales que se enfrentan en la actualidad para desempeñarse en la moderna economía global, efectuando una contribución significativa a las estrategias de la institución. Actualmente, muchas organizaciones modernas están esforzándose en lograr un máximo de flexibilidad en lo que se refiere a reducciones o incrementos en la fuerza de personal.

Otra fuente de desafíos la constituye las disposiciones legales. Casi todos los países latinoamericanos experimentan considerables cambios en



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

algunas leyes laborales. Las instituciones, en general, se operan en un ambiente de turbulencia en el que abundan los desafíos de todo tipo. Los cambios en el entorno exterior ocurren a distintos niveles y a diferente velocidad.

Las dificultades económicas experimentadas por las economías latinoamericanas durante los últimos años son considerables, pero un hecho innegable es que aún dentro de estas difíciles circunstancias, numerosas instituciones han logrado consolidarse, crecer y prosperar.



## 2 SITUACIÓN ACTUAL

### 2.1 Personal existente

El personal de las instituciones públicas lo constituye todas aquellas personas que prestan sus servicios dentro de una unidad específica. Un departamento es una unidad con funciones integradas que produce servicios afines o complementarios, para un fin del Estado de Guatemala.

El personal existente que labora en las instituciones públicas está distribuido en las diferentes entidades que conforman el sistema de la administración estatal. Este potencial humano brinda servicios de atención a los demandantes.

Actualmente, en la administración pública existen entidades de servicio en las siguientes áreas:

- A. Educación
- B. Salud
- C. Seguridad
- D. Asistencia jurídica
- E. Asistencia social
- F. Medio ambiente
- G. Electrificación



### **2.1.1 Organización jerárquica**

La administración pública está conformada jerárquicamente por el poder ejecutivo, seguidamente por las secretarías y los diferentes ministerios con las funciones de administración de servicios para la población guatemalteca que acude diariamente en busca de una atención eficiente y efectiva, pero para lograr esta demanda de los usuarios, es necesario hacer una reorganización de recursos humanos de la administración pública.

### **2.1.2 Definición de categorías**

Las categorías de las instituciones públicas están clasificadas en orden descendente, como se describe a continuación:

- a. Despacho superior
- b. Vicedespachos
- c. Direcciones de unidades
- d. Coordinaciones de áreas
- e. Asistentes
- f. Operativos

### **2.1.3 Funciones y atribuciones**

Las funciones y atribuciones de las autoridades de la administración pública se describen en la siguiente tabla

**Figura 1. Funciones y atribuciones de una entidad pública**

Cargo	Función y atribución
Despacho superior	Máxima autoridad del Ministerio, dirige y vela por el cumplimiento de las políticas establecidas por el estado guatemalteco.
Vicedespacho	Autoridad que tiene a su cargo la planificación, organización, integración y control de los procesos administrativos específicos
Dirección de unidad	Ejecuta las políticas, el cumplimiento de los objetivos, estrategias y tareas encaminadas a la prestación de servicios a los usuarios.
Coordinación de área	Ejecuta las políticas, el cumplimiento de los objetivos, estrategias y tareas encaminadas a la prestación de servicios específicos de cada unidad central.
Asistencia	Asiste en la ejecución del cumplimiento de los objetivos estrategias y tareas encaminadas a la prestación de servicios a los usuarios.
Operativo	Operan diversas actividades para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

FUENTE: Manual de la administración pública

Estas funciones y atribuciones de los niveles superiores, hacen que las unidades centrales y departamentales ejecuten los objetivos, para cumplir con las metas propuestas, y cumplir así las exigencias de una sociedad cambiante.

## 2.2 Análisis de cargos

En la administración pública los cargos ya están establecidos y se analizan para los empleados. Los cargos no son diseñados o

especificados por la administración de recursos humanos de cada institución, sino por otros organismos que pueden utilizar varios modelos de diseño, para la administración del Estado en general.

Como los cargos son diseñados por otras entidades, la administración de recursos humanos precisa describirlos y analizarlos para conocer mejor las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que requieren los ocupantes para desempeñarse mejor en ellos.

El análisis de cargos exige generalmente tres etapas: planeamiento, preparación y ejecución. En lo fundamental, la descripción y el análisis de cargos representa la base de cualquier trabajo de la administración de recursos humanos, pues permite ayudar en el reclutamiento y la selección de personal para los cargos, el entrenamiento, la administración de salarios, la evaluación del desempeño, la higiene y la seguridad en el trabajo, además de informar al superior, o al gerente de línea, el contenido y las especificaciones de los cargos de su área, puesto que la descripción y el análisis de cargos es una responsabilidad de línea y una función de *staff*.

### **2.3 Dotación de personal**

La dotación de personal de la administración pública no se realiza por oposición o selección interna, a pesar de que los posibles candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la institución, a fin de que ésta decida si pueden o no ser miembros de ella en otro puesto superior.

Es de suma importancia, antes de descubrir el proceso de reclutamiento y selección, enfatizar tres principios fundamentales. En la dotación es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular; por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la institución. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la institución.

## **2.4 Comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional de las instituciones de la administración pública refleja ciertas deficiencias acerca de su naturaleza, ya que se manifiestan a través de la conducta de sus empleados, y por existir una franca burocracia tiene un comportamiento en donde en uno de sus factores, como en las actividades, perjudican a los usuarios de los servicios.

Así mismo, es notable ver que cuando existe un cambio de administración se ve reflejado en sus trabajadores, tanto los que logran pasar la transición como los que llegan de nuevos a la institución. Para los que logran pasar la transición tienen un comportamiento en donde aprenden hacerle frente a una amenaza mediante el levantamiento de un mecanismo de defensa.

Para los que llegaron como trabajadores nuevos también tienen un comportamiento en el cual las cosas que parecen funcionar se asimilan y

preservan. El aprendizaje tiene lugar en la medida en que la gente se adapta y hace frente a las presiones externas y a medida que desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de la institución.

#### A. Ventajas

La cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones públicas para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las instituciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la institución. Si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

#### B. Desventaja

La cultura organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de las instituciones, es ella quien determina el recurso de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

## 2.5 Evaluación y promoción

En lo que se refiere a evaluación y promoción, en el manual de las instituciones públicas se encuentra un sistema adecuado que permite evaluar el desempeño y promoción de los empleados.

El método que usan estas instituciones es el de ~~verificación~~ de campo. En él, un representante del departamento de personal participa en la puntuación que conceden el inmediato superior del evaluado. En cuanto a la promoción, se da con base a los méritos y por antigüedad, ya que hay empleados con desempeño relevante, y el puesto que desempeñan es como un ~~premio~~. En algunas situaciones, el empleado de mayor antigüedad recibe la promoción.

## 2.6 Remuneración y seguridad

Actualmente, en las instituciones públicas remuneración se efectúa por medio del Ministerio de Finanzas, mediante el depósito del mismo en un banco del sistema. Esta forma le da al trabajador una seguridad.

### 2.6.1 Contratación

La contratación del personal se realiza bajo el renglón 022 (en este renglón el trabajador goza de prestaciones de ley, en forma temporal). Existen

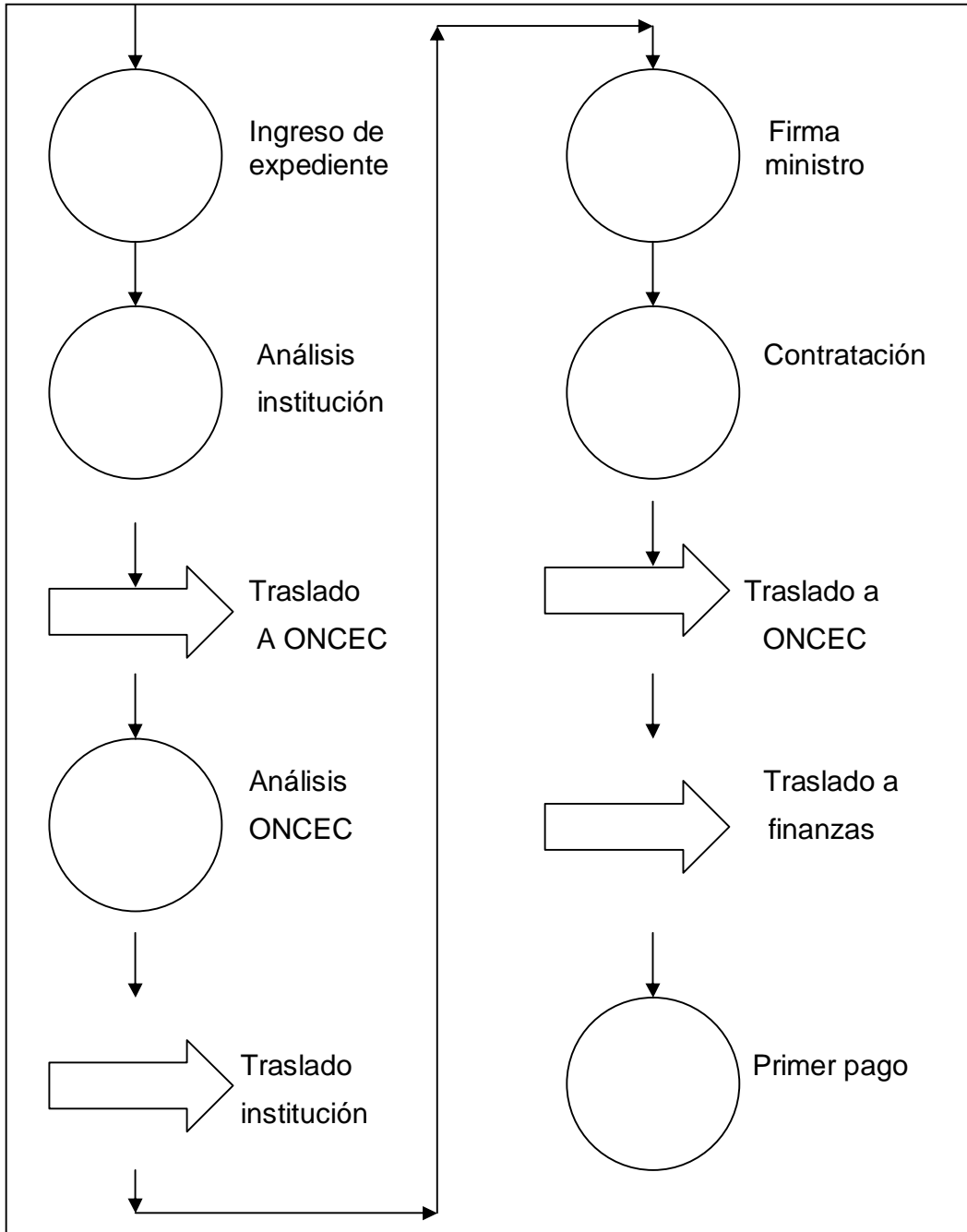


empleados con otro tipo de contratos que generalmente son para el nivel superior, como asesores de despachos y vice despachos. Esta contratación se da bajo renglón 029 (en este renglón el trabajador no goza de prestaciones de ley y también es temporal). Este problema crea en los empleados, inseguridad en el puesto, ya que una vez terminado el período de contratación desconoce si será contratado para el siguiente año.

Este tipo de contratación produce una innecesaria movilización de recursos humanos materiales en el departamento que se ocupa de la contratación, debido a que es un excesivo y repetitivo papeleo y trámites que se realizan una y otra vez al inicio de cada año. Cuando un trabajador es contratado por primera vez, el trámite de contratación se demora y, consecuentemente, el pago de su salario.

El proceso de contratación se muestra en el siguiente diagrama.

**Figura 2. Diagrama de contratación de la administración pública**



FUENTE: Manual de la administración pública



La planeación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otros más. La planeación de recursos humanos permite al departamento de personal suministrar a la institución el personal adecuado en el momento adecuado.

### **2.6.2 Sueldos y salarios**

Los sueldos y salarios, que brinda el estado de Guatemala, constituyen las medianas ofertas respecto a la iniciativa privada. Es por esto que siempre existe descontento entre el personal, pues los salarios de los trabajadores se encuentran relativamente más bajos que los del personal de las empresas privadas, una razón más para el personal es que se encuentre desmoralizado; siente que sus esfuerzos mayores y más nobles que los del resto, no son adecuadamente remunerados.

Los sueldos en la administración pública están en los siguientes rangos:

- a. Profesionales: 4,000.00 a 14,000.00
- b. Asistentes: 2,000.00 a 3,500.00
- c. Operativos: 1,200.00 a 1,800.00



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

### 2.6.3 Prestaciones

El plan de prestaciones no es favorable para los trabajadores, ya que en la iniciativa privada existe la indemnización y prestaciones laborales al momento del retiro. En cuanto al Estado, al momento del retiro del trabajador únicamente tiene derecho a prestaciones laborales.

### **3 PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

#### **3.1 Análisis y diseño de puestos**

Para el análisis y diseño de puestos se propone conocer la diferencia entre sí. La descripción se orienta al contenido del cargo, en tanto el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los puestos, con el propósito de compararlos.

La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la institución; es la enumeración detallada de las funciones o tareas, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos de puesto. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

## A. Objetivos

Los objetivos del análisis y la descripción de puestos son muchos, pues estos constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos. Los principales objetivos son:

- a. Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse.
- b. Determinar el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- c. Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
- d. Determinar las escalas salariales . mediante la evaluación y clasificación de puestos, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- e. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- f. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- g. Suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos.

### **3.2 Identificación de puestos**

Antes de obtener información específica, los analistas deben identificar los distintos puestos que existen en la institución. El analista debe utilizar listas derivadas de los registros de la nómina, de organigramas y de discusiones con los trabajadores y sus supervisores. También deben tener acceso a los registros anteriores para identificar muchos de los puestos de la institución, en una organización pequeña resulta una tarea simple. En una grande, el analista debe recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.

### **3.3 Especificaciones de puesto**

La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto está en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeñará el puesto. Estos requisitos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental. En los casos en que una posición de trabajo comprende más de un país, la familiaridad con los aspectos lingüísticos, legales y culturales de ambos resulta una obvia necesidad.

La especificación de las características que necesita el instalador puede incluir la necesidad de poseer cierta habilidad para efectuar cálculos geométricos y aritméticos, la condición física requerida para trabajar en

posiciones incómodas durante el lapso considerable y la coordinación muscular indispensable para efectuar cualquier operación.

### **3.4 Planeación de recursos humanos**

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesario. El departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. La planeación le permite al departamento suministrar a la institución el personal adecuado en el momento adecuado.

Las instituciones públicas deben identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años.

Las ventajas de la planeación de los recursos humanos son:

- a. Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- b. Permitir la intersección de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- c. Economizar en las contrataciones.
- d. Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.

- e. Coadyuvar a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

### 3.4.1 Causas de la demanda

Muchos factores influyen en la demanda de recursos humanos de la institución e incluyen los cambios en el entorno social y general. En la institución y en la fuerza de trabajo, el conjunto de estos factores influyen en las estrategias y en los planes que la institución se formula a largo plazo. Se propone tomar en cuenta las siguientes causas:

#### A. Causas externas

- a. Económicas
- b. Factores sociales
- c. Tecnológicas
- d. Competitivas

#### B. Causas organizativas

- a. Planes estratégicos
- b. Presupuestos
- c. Ventas y producción
- d. Nuevas actividades
- e. Cambios organizativos

### C. Causas laborales

- a. Jubilaciones
- b. Renuncias
- c. Terminación de contratos
- d. Decesos
- e. Permisos no remunerados

### **3.4.2 Detección de las demandas**

En el campo de recursos humanos consisten en diversas prácticas que se orientan a determinar cuales serán las futuras necesidades de personal. Una vez que se consigue proyectar la demanda futura de recursos humanos, se llenan las vacantes que se programaron, las dos fuentes de suministro de personal para toda institución pública que es la interna y la externa.

### **3.5 Políticas de reclutamiento**

El reclutamiento implica un proceso que varía según la institución, consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la administración pública.

Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, se propone realizar actividades relacionadas con la investigación e



intervención en las fuentes capaces de proveer a la institución el número suficiente de personas para conseguir los objetivos planeados.

Se propone una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases:

- a. Investigación interna sobre las necesidades
- b. Investigación externa del mercado
- c. Métodos de reclutamiento por aplicar

En otras palabras, en estas fases se distinguen a las personas que la institución requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y las técnicas de reclutamiento. Así, un esquema general de un proceso de reclutamiento implicaría:

- a. Planeación de los recursos humanos
- b. Recepción de las solicitudes específicas de personal
- c. Identificar las vacantes requeridas
- d. Obtener información del análisis del puesto
- e. Confrontar las indicaciones de la gerencia
- f. Verificar los requerimientos del puesto
- g. Aplicar el método adecuado de reclutamiento
- h. Obtener los candidatos óptimos para el proceso de selección

### **3.5.1 Planeación estratégica**

Se propone diseñar varias posibilidades estratégicas alternas y evaluarlas contra los objetivos a largo plazo de la administración pública. Para

comenzar a implementar la estrategia seleccionada, la administración de recursos humanos debe incorporar en términos de acciones lo que hay que tomar en el futuro próximo.

Se considera que una parte del éxito de una institución y ante todo de su dinámica de crecimiento y desarrollo, se basa en el adecuado manejo de sus recursos humanos. El desarrollo de la tecnología y de los procesos, implica un cambio radical en la manera en que se cumple la función de recursos humanos.

Muchas veces el problema central a que se ve enfrentado quien administra los recursos humanos es el tener que adecuar sobre la marcha la decisiones tomadas en un contorno que desconoce; y esto se evita integrando esta filosofía como un factor determinante en el proceso de planeación estratégica de los recursos humanos.

En el mundo cambiante de nuestros días, casi nada permanece estático, nuevos productos, nuevas técnicas y tendencias aparecen día a día por lo que la competencia entre las organizaciones se hace cada vez más intensa. Este cambio constante requiere pensar en los recursos humanos.

Es importante no perder de vista que una transición tecnológica puede fracasar si las personas no están preparadas, si no tienen la actitud, los conocimientos y el interés para este cambio, por lo que al mismo tiempo que se planean el manejo de los recursos materiales y los técnicos, es necesario hacerlo con los Recursos humanos, pues de otra manera pudiera presentarse un desequilibrio considerable entre los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la organización y su Inventario de Recursos Humanos.

Por estas razones se propone evaluar los recursos humanos actuales, proyectar los requerimientos laborales futuros asegurar la disponibilidad de los recursos laborales cuando se necesiten. Las características de un programa de planeación estratégica de recursos humanos son las siguientes:

- a. Es un método para asignar recursos humanos a la organización en apoyo de las negociaciones futuras.
- b. Presupone observar el interior de la empresa para identificar áreas de oportunidad y puntos fuertes.
- c. Pretende desarrollar nuevas actitudes para administrar eficazmente la institución del futuro.
- d. Tiende a ser una responsabilidad de la dirección, pero refleja una mentalidad que involucra a todos los niveles de la institución.
- e. Logra una transición ordenada hacia el futuro.
- f. Incluye programa a largo plazo.
- g. Exige contemplar el contorno de la institución para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades.
- h. Es un proceso que permite elegir el camino óptimo de los recursos humanos de hoy a los del mañana.

Para llevar a cabo la planeación en la institución, es importante considerar que todo proceso debe contener un minucioso estudio de las propuestas de inventario de recursos humanos, así como establecer objetivos claros y políticas que regulen las actividades y permitan lograr el objetivo planteado, considerando el diseño y ejecución de planes a corto, mediano y largo plazo, y también el control y evaluación periódica de los mismos.

### **3.5.2 Programa de promoción sobre vacantes**

Se propone un programa de promoción sobre vacantes, informando a cada empleado sobre las que hay en la institución, así como los requisitos necesarios para llenarlas. Por medio de esta información, los interesados pueden solicitar que se les considere para ocupar una vacante dada. Los requerimientos del puesto se obtienen de la información derivada del análisis del puesto.

El objetivo de estos programas es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayuden al departamento de personal a llenar las vacantes mediante recursos internos y ayudar a los empleados a lograr sus objetivos de carácter personal. Estos programas no suelen incluir todas las vacantes.

Se exceptúan las vacantes de los niveles inferiores, así como las gerenciales y de muy alto nivel. Por el contrario, son muy efectivas estas técnicas para vacantes de nivel bajo e intermedio en labores de la administración pública.

### **3.5.3. Fuentes de reclutamiento**

Para poder atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la administración pública, se propone un sistema de información mediante el cual la institución divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, esto después de haberlo hecho internamente, tal y como se propuso anteriormente.

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe.

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son:

- a. Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- b. Políticas de la institución
- c. Planes de recursos humanos
- d. Prácticas de reclutamiento
- e. Requerimientos del puesto

#### A. Interno

Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Esta política tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Con esta propuesta la institución puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

#### B. Ventajas

- a. Es más económico para la institución, ya que evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresa de reclutamiento, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, entre otros.

- b. Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, evitando así las frecuentes demoras de reclutamiento externo, por ejemplo, la espera de candidatos, la demora natural del propio proceso de admisión.
- c. Mayor índice de validez y seguridad: puesto que ya se conoce al candidato, se evaluó durante cierto tiempo y fue sometido al concepto de sus jefes. En la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración ni inducción en la institución, o de informaciones amplias al respecto.
- d. Fuente de motivación para los empleados, ya que estos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la institución, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- e. Desarrolla un espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

### C. Externo

Las políticas de promoción externa inciden sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras instituciones u organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- a. Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos, presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa;

- b. Carteles o avisos en la puerta de la empresa;
- c. Contactos con sindicatos o asociados gremiales;
- d. Contactos con universidades, escuelas directorios académicos;
- e. Contacto con otras empresas que actúen en un mismo mercado;
- f. Avisos en diarios y revistas, agencias de reclutamiento, etc.

### **3.6 Selección de personal**

El desarrollo de los recursos humanos es un esfuerzo planeado y continuo de la dirección para lograr mejores niveles de competencia de los empleados y el desempeño de la institución mediante programas de entrenamiento, desarrollo personal y desarrollo organizacional.

El desarrollo de recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas. Desafíos tales como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de los empleados.

Una buena evaluación de las necesidades lleva a la determinación de los objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben definir claramente los logros que se desean y los medios de que se dispondrá.

Después de una efectiva evaluación y selección de personal se debe llegar a la determinación de los objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben definir claramente los logros que se desean y los medios de que se dispondrá.

### **3.6.1 Políticas y principios de selección**

Para las políticas y principios de selección se propone lo siguiente:

#### **A. Colocación**

Como se indicó anteriormente, es muy común esto teniendo en cuenta solamente un puesto en particular, pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la institución por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la institución.

Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionaran más adelante, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.



## B. Orientación

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país.

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de su ocupación y desempleo en el país.

Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es importante orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo. o así el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, etc. En resumen, en este caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

### **3.6.2 Parámetros para la selección de personal**

A causa del papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de la importancia de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los ~~recomendados~~, las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resulta no solo éticamente condenables, sino también de alto riesgo.

Se propone al director de administración de recursos humanos que una contratación realizada mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no sólo no será idónea y se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto. Por lo que se debe llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de todo trabajador de la administración pública.

### **3.7 Inducción del personal**

El director de recursos humanos conjuntamente con los supervisores inmediatos donde esté ubicado el nuevo trabajador, deben ser los encargados de dar a conocer el programa de inducción de la institución.

Se propone que todo el personal que ingrese a la institución debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la institución; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.

Se debe informar todo lo relacionado con la institución, misión, visión, historia, estructura organizativa, beneficios socioeconómicos y normas de conducta interna y todo aquello que tenga relación con el departamento.

El programa de inducción, deberá ser evaluado periódicamente por el director de recursos humanos, junto con el supervisor inmediato, con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa.

### 3.8 Rotación de puestos

La propuesta de este sistema de trabajo comprende a varios trabajadores que se intercambian sus puestos de trabajo periódicamente. El intervalo de tiempo que se permanece en un mismo puesto o en una misma tarea puede oscilar desde menos de una jornada de trabajo hasta varios meses. En cualquier caso, conviene que los propios interesados participen en esta iniciativa de cambio y aporten su parecer respecto al intervalo de rotación.

Las razones que pueden justificar la opción de rotar de puesto de trabajo son muy variadas, la seguridad de equipos y personas; la imposibilidad momentánea de suprimir o modificar cierta tarea tediosa o pesada, repartir la fatiga que puede producir el desempeño de las tareas de determinado puesto, una mayor motivación del personal, etc.

La rotación de puestos y la ampliación de tareas son dos modificaciones de tipo organizativo que se adoptan como forma de prevención de algunas patologías relacionadas con movimientos repetitivos, siempre y cuando impliquen un cambio real de los movimientos que se realizan y no se someta a las personas a otros factores de riesgo que puedan ocasionar patologías similares.

Cuando algún puesto de trabajo tiene unas exigencias que lo hacen especialmente repetitivo y pesado, y mientras no sea modificado convenientemente, se recurre a la rotación de puestos entre varias personas.

Con la rotación se contribuye a la capacidad de adaptación de la institución y de los trabajadores, gracias a la movilidad funcional y al incremento de conocimientos que ello puede suponer. Aunque la rotación de puestos no

conlleva necesariamente una mejora cualitativa del trabajo para las personas implicadas, puede ser de interés por lo que supone de variedad y cambio, en cuanto a las habilidades y conocimientos que se requieren para el desempeño de los diferentes puestos, y puede ser una forma de alejar la monotonía y descansar de una tarea.

Un aspecto que conviene controlar al adoptar un sistema de rotación de puestos es evitar un deterioro de las relaciones sociales entre los trabajadores, debido a la interrupción de las interacciones personales por el cambio periódico de puesto de trabajo.

### **3.9 Incentivos**

Los incentivos pueden constituir el total de la compensación y no ser un suplemento dentro de un enfoque más tradicional de sueldos y salarios. A continuación se propone algunos tipos de incentivos:

- a. Curva de madurez: cuando el empleado con calificación profesional o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago, suele encontrar que sólo un ascenso o una posición directiva le ofrece una camino para continuar mejorando sus ingresos.
  
- b. Por méritos: es en poner atención a los méritos del empleado. Estos aumentos en el nivel de la compensación, concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de desempeño, estimula el desempeño superior al promedio.

- c. **Compensación por experiencia y conocimientos:** los sistemas de compensación por conocimientos especializados constituyen un estímulo al empleado mediante el cual se reconoce el esfuerzo que realiza para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña.

### **3.10 Compensación y protección**

La compensación lo constituyen sueldos, salarios, prestaciones. Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal de la administración pública debe garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la institución a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

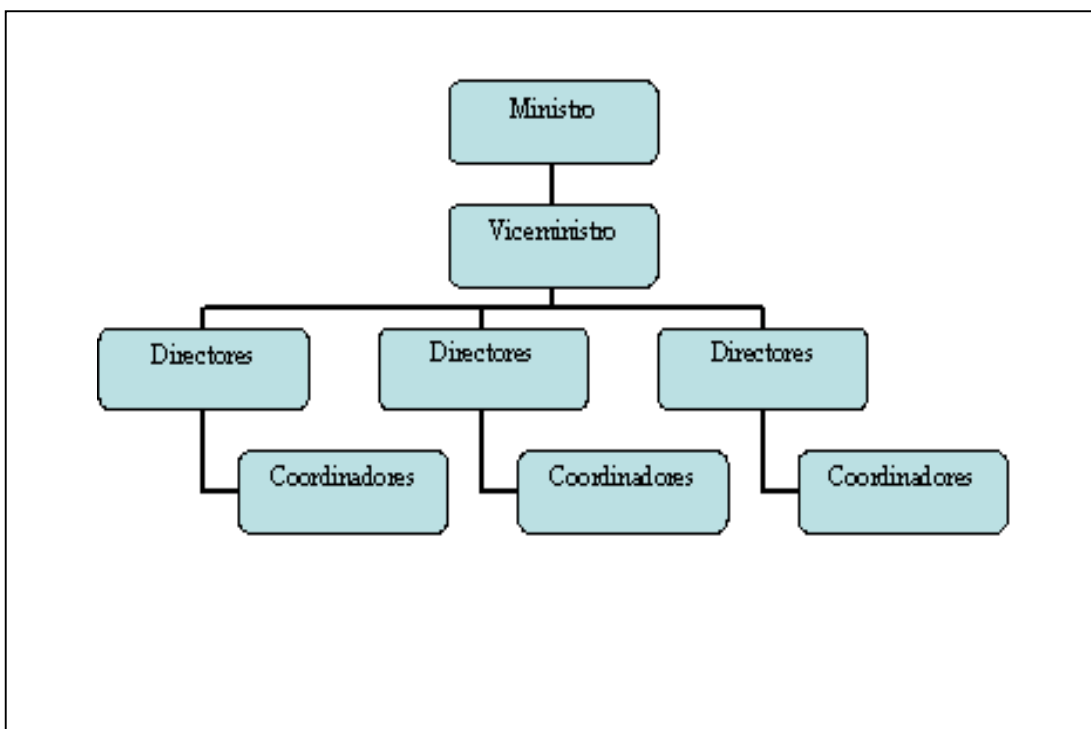
Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la institución y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la institución.

### 3.10.1 Jerarquización de puestos

Las instituciones de la administración pública generalmente están conformadas jerárquicamente por un ministro; uno, dos o tres viceministros con diferentes funciones, seguidamente, en el tercer nivel se encuentran las direcciones de unidades, las coordinaciones, asistencias y finalmente personal operativo. A continuación se presentan la jerarquización de puestos de las instituciones de la administración pública.

**Figura 3. Jerarquización de puestos administración pública**



### **3.10.2 Compensación por experiencia y conocimiento**

Estos sistemas de compensación por conocimientos especializados constituyen un estímulo al empleado, mediante el cual se reconoce el esfuerzo que realiza para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña.

Resulta importante notar que este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer. De manera diferente a como operan otros sistemas de incentivos, éste evalúa la importancia de un empleado para la institución. La calidad del servicio de la institución se acrecienta al contar con personal que consigue un nivel de calificación más alto, al tiempo que se reduce la necesidad de contratar más personal. Una mejor compensación también disminuye la tasa de ausentismo.

### **3.11 Seguridad y salud del trabajador**

La cobertura relacionada con aspectos de la salud constituyen una de las variantes favoritas de los empleados, las instituciones deben prestar servicios de salud a sus trabajadores. Los servicios de salud que las instituciones del estado deben prestar son:

- a. Pólizas que cubren gastos médicos
- b. Atención dental
- c. Atención óptica
- d. Póliza y preservación y garantía de salud mental

## 4 IMPLEMENTACIÓN DE LA REORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### 4.1 Capacitación

Con la implementación de la reorganización de recursos humanos en la administración pública, la capacitación es parte fundamental en los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad.

En la actualidad, la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia también es una de las razones por la cual las instituciones deben preocuparse por capacitar a sus recursos humanos, procurando actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La necesidad de capacitación surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los servicios e incrementar la productividad para que la institución siga siendo competitiva, es uno de los objetivos a alcanzar por la administración pública.

Uno de los temas de gran actualidad tanto en las instituciones públicas como en las privadas es la capacitación. No hay empresa importante que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. No se trata de una



simple moda, sino de un verdadero signo de los tiempos actuales. La capacitación es una necesidad que cada vez es más necesaria en los individuos y en las comunidades laborales.

Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- a. Eleva su nivel de vida: la manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de los servicios, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- b. Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir, institución y empleado.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la institución. La capacitación beneficia tanto a la institución como al personal:

#### A. Beneficios a la institución

- a. Conduce a actitudes más positivas.
- b. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- c. Crea mejor imagen.
- d. Mejora la relación jefes-subordinados.
- e. Se promueve la comunicación a toda la institución.
- f. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- g. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- h. Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- i. Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

#### B. Beneficios al personal

- a. Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- b. Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- c. Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- d. Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- e. Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- f. Permite el logro de metas individuales.
- g. Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- h. Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

#### **4.1.1 Políticas de la capacitación**

Como política general, la capacitación se centra en el mejoramiento de desempeño de la persona en su labor actual y en lo que se necesita para su

crecimiento y desarrollo. La capacitación está directamente relacionada con el trabajo, los planes de desarrollo personal y los objetivos anuales de cada empleado. Toda capacitación debe ser aprobada por el jefe y director del área.

La capacitación es una respuesta a necesidades de desempeño y desarrollo y a objetivos institucionales; por lo tanto, no es un beneficio, reconocimiento o incentivo.

Las instituciones públicas deberán asignar un rubro para la financiación del plan institucional de capacitación cada año. Cada unidad definirá el uso específico de los recursos de capacitación con base en sus planes anuales de trabajo. Esto permitirá a cada unidad dar seguimiento a la ejecución de los planes de capacitación definidos para cada año y generar sus propios indicadores.

## **4.2 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño consiste en el examen periódico que el director de recursos humanos debe hacer del rendimiento y comportamiento de sus trabajadores de la administración pública. Este procedimiento se lleva a cabo, generalmente, a partir de un sistema formal de evaluación basado en una razonable cantidad de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en los cargos.

Cuando se habla de evaluación del desempeño se alude a la forma en que el trabajador realiza su trabajo, con qué grado de eficacia y eficiencia, se pretende medir por una parte la calidad y cantidad que el empleado realiza y

por otra los hábitos de disciplina laboral y aptitudes del trabajador hacia la institución.

Usualmente, el termino evaluación genera temor e incertidumbre, ya que se asocia con una actividad de enjuiciamiento y critica. Por eso es preciso cambiar la imagen de los procesos evaluativos para que los trabajadores lo sientan no como enjuiciamiento y castigo, si no como un medio para:

- a. Reconocer e identificar méritos
- b. Detectar errores y visualizar las medidas de superación de los mismos

Para que esto sea efectivo, cada trabajador debe conocer de antemano los aspectos en que va a ser evaluado, en otros términos, las reglas del juego deben estar claras para todos antes de comenzar.

Para realizar una evaluación adecuada, deben considerarse dos aspectos principales:

- a. La evaluación del desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza
- b. La evaluación de las características personales del trabajador

En la evaluación de la tarea, se debe examinar los siguientes aspectos:

- a. Cumplimiento de la cuota de trabajo
- b. Habilidad demostrada en realización del trabajo
- c. Dominio de la técnica necesaria
- d. Interés demostrado en el trabajo
- e. Uso de elementos, materiales maquinas de trabajo, etc.

En la evaluación de características personales, se debe analizar los aspectos tales como:

- a. Espíritu de colaboración
- b. Espíritu de superación
- c. Responsabilidad
- d. Iniciativa
- e. Actitud positiva
- f. Asistencia y puntualidad
- g. Disciplina en el trabajo
- h. Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo

#### **4.2.1 Parámetros**

Para este proyecto se utilizarán criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo, a veces, se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos, por lo que consideramos conveniente puntualizar su relación con la calidad y la productividad.

##### **A. Eficiencia**

Un parámetro para medir el desempeño es la eficiencia y es hacer las cosas bien, se debe tener presente que "eficiencia" es la capacidad de hacer correctamente las cosas, es decir, lograr resultados de acuerdo a la inversión o al esfuerzo que se realice. Es la capacidad de escoger los objetivos apropiados.

## B. Eficacia

Otro parámetro es la eficacia, la cual valora el impacto de lo que hacemos, del servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con la calidad, sin embargo, considerando ésta en su sentido amplio, es cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos.

## C. Efectividad

El tercer parámetro es la efectividad, este nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores servicios. No obstante, este indicador nos sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda institución de la administración pública debe preestablecer, también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado.

### **4.2.2 Medición**

El objetivo de la medición es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser

prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables.

Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la institución es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

Se propone que las mediciones sean subjetivas, pero se debe tomar en cuenta que las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- a. Los prejuicios personales.
- b. La tendencia a la medición central.
- c. La interferencia de razones subconscientes.
- d. El efecto de acontecimientos.
- e. Efecto de halo o aureola.

#### A. Los prejuicios personales

Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

#### B. La tendencia a la medición central

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

#### C. Interferencia de razones subconscientes

Movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas, si el evaluador juzga que ~~estos~~ ~~estos~~ empleados no han cumplido bien su tarea+ o ~~si~~ ~~si~~ me muestro más duro y hosco aumentarí mi autoridad sobre estas personas+. El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

#### D. El efecto de acontecimientos recientes:

Si se utilizan mediciones subjetivas del desempeño, las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado.

#### E. El efecto de halo o aureola

Esta distorsión ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce. Este problema se presenta cuando al supervisor le toca evaluar a sus amigos o a los que no lo son.



### 4.2.3 Compensación

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la institución, constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la administración pública. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales. Incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos, y además la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal.

#### A. Objetivos de la administración de las compensaciones

Los objetivos que se proponen van en busca de soluciones de compromiso. Otro aspecto esencial lo constituye el amplio potencial del área para promover criterios de igualdad entre las personas.

- a. Adquisición de personal calificado: las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- b. Retener empleados actuales: cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.

- c. Garantizar la igualdad: la igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- d. Alentar el desempeño adecuado: el pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- e. Controlar costos: un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- f. Mejorar la eficiencia administrativa: al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

#### **4.3 Diseño de puestos**

Los puestos constituyen el vínculo entre los trabajadores y la institución. Dado que la función de los departamentos de personal es ayudar a la institución a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, los especialistas en personal deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos.

Un diseñador hábil dará a los puestos que diseña características que lo hagan deseable. Para este proyecto se propone no utilizar solamente los elementos que mejoren la eficiencia, sino que se debe apoyar mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales.

El diseño de un puesto muestra los requerimientos institucionales, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso. La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionarán una guía de lo bien diseñado que se encuentre el puesto.

Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como alta rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas sindicales, sabotajes. Sin embargo, no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal. Asimismo, no en todos los casos puede culparse al diseño por la conducta negativa de las personas que tienen determinada función. Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.

Cuando los trabajadores se limitan a efectuar unas pocas tareas repetitivas la producción suele ser más alta. Éste es un enfoque mecanicista, que procura identificar todas las tareas de un puesto, para que estas tareas puedan disponerse de manera que se reduzcan al mínimo de tiempo y esfuerzo de los trabajadores. Una vez determinada la identificación de las tareas, se agrupa un número limitado de tareas y se integra un puesto. El resultado es una especialización en determinadas tareas. Los puestos especializados conducen a ciclos cortos en el puesto.

#### A. Elementos del entorno en el diseño de puestos

Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados en potencia. Asimismo, es necesario tener en cuenta el entorno social.

- a. Habilidad y disponibilidad de los empleados: las demandas de eficiencia deben balancearse con la habilidad y disponibilidad reales de los empleados que puede proveer el mercado.
- b. Demandas del entorno social: el grado de aceptación de un empleo es también influido por las demandas y expectativas del entorno social.

#### **4.3.1 Especialización de puestos**

Para la implementación de la reorganización de recursos humanos se debe tener clara diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto, según la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

##### **A. Especialización insuficiente**

Cuando los puestos no se encuentran suficientemente especializados, se proceden a la simplificación de las labores. Las tareas de un puesto pueden dividirse entre dos puestos. Las tareas que no resultan esenciales se identifican y eliminan con el fin de diseñar puestos que incluyan menos tareas.

##### **B. Especialización excesiva**

A fin de incrementar la calidad del entorno laboral, se pueden emplear varios métodos. Las técnicas que se proponen son:

- a. Rotación de labores: consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en sí mismos, son los empleados quienes rotan. La rotación rompe la monotonía del trabajo muy especializado, porque requiere el uso de habilidades muy distintas. Es necesario tratar con cautela esta técnica, ya que no mejora los puestos en sí mismos. La relación entre tareas, actividades y objetivos continúa sin cambiar.
- b. Inclusión de nuevas tareas: mediante esta técnica se incrementa el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un puesto. Reduce la monotonía mediante la expansión del ciclo del puesto y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.
- c. Enriquecimiento del puesto: con base en el agregado de nuevas fuentes de satisfacción, esta técnica incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control.

#### **4.3.2 Rotación de puestos**

Para la reorganización de recursos humanos, la rotación de puestos es un factor indispensable. Este sistema de organización del trabajo comprende a varios trabajadores que se intercambian sus puestos de trabajo periódicamente. El intervalo de tiempo que se permanece en un mismo puesto o en una misma tarea puede oscilar desde menos de una jornada de trabajo hasta varios meses. En cualquier caso, conviene que los propios interesados participen en esta iniciativa de cambio y aporten su parecer respecto al intervalo de rotación.

Las razones que pueden justificar la opción de rotar de puesto de trabajo son muy variadas la seguridad de equipos y personas. Como la imposibilidad

momentánea de suprimir o modificar cierta tarea tediosa o pesada, repartir la fatiga que puede producir el desempeño de las tareas de determinado puesto, una mayor motivación del personal, etc.

La rotación de puestos y la ampliación de tareas son dos modificaciones de tipo organizativo que se adoptan como forma de prevención de algunas patologías relacionadas con movimientos repetitivos, siempre y cuando impliquen un cambio real de los movimientos que se realizan y no se someta a las personas a otros factores de riesgo que puedan ocasionar patologías similares.

Cuando algún puesto de trabajo tiene unas exigencias que lo hacen especialmente repetitivo y pesado, y mientras no sea modificado convenientemente, se recurre a la rotación de puestos entre varias personas. Ello puede estar especialmente indicado por motivos de seguridad, cuando uno de los puestos es especialmente fatigante o peligroso y los posibles errores pueden llegar a tener graves consecuencias. En estos casos, la rotación de puestos sería una solución de carácter urgente y transitorio, mientras se encuentra una alternativa mejor.

Aunque la rotación de puestos no conlleva necesariamente una mejora cualitativa del trabajo para las personas implicadas, puede ser de interés por lo que supone de variedad y cambio, en cuanto a las habilidades y conocimientos que se requieren para el desempeño de los diferentes puestos, y puede ser una forma de alejar la monotonía y descansar de una tarea. Un aspecto que conviene controlar al adoptar un sistema de rotación de puestos es evitar un deterioro de las relaciones sociales entre los trabajadores, debido a la interrupción de las interacciones personales por el cambio periódico de puesto de trabajo.

### 4.3.3 Expansión de puestos

En la administración pública existe variedad de tareas, y las tareas de poco contenido pueden despertar sentimientos de monotonía y aburrimiento. Distintos estudios señalan que las personas suelen manifestar mayor satisfacción en el trabajo cuando éste aglutina tareas diversas y de una complejidad manejable, que sea acorde con los conocimientos y las destrezas de la persona. Sin embargo, cuando el trabajo es repetitivo, rutinario, poco variado y no permite la aplicación de conocimientos, la toma de decisiones y cierto grado de responsabilidad sobre ellas se traduce en una menor satisfacción laboral de la persona.

Los puestos de trabajo que pueden ser objeto de un programa de ampliación de su contenido deben ser similares entre sí desde el punto de vista cualitativo. La ampliación supone una redistribución de las tareas entre tales puestos, de manera que en cada uno de ellos sea mayor la variedad de tareas, sin que ello comporte un aumento de la carga de trabajo desde el punto de vista cuantitativo.

La ampliación es una alternativa que, si se realiza adecuadamente, puede tener efectos positivos sobre la satisfacción de la persona y su grado de compromiso con el trabajo. La ampliación se basa en la idea de que cuanto más extenso sea el trabajo, más intrínsecamente satisfactorio será, siempre y cuando no suponga una mayor fatiga. Así, se combinan en un puesto de trabajo tareas de la misma naturaleza,

Este tipo de mejoras ocasiona desconfianza en un principio, ya que es visto como un cambio que puede conllevar un incremento de la cantidad de trabajo y, por otra parte, un decremento de la plantilla. Si esto es así, quiere

decir que el objetivo de la institución no es el de mejorar el contenido del puesto de trabajo, sino el de reducir plantilla y, por tanto, no es un cambio organizativo, sino estructural. Estas situaciones requieren tratarse de manera específica.

#### **4.3.4 Enriquecimiento de puestos**

El enfoque del enriquecimiento del contenido del puesto de trabajo pretende simultanear dos objetivos. Por un lado, aumentar la eficacia de la administración pública y, por otro, conferir a los puestos de trabajo un contenido tal que resulte estimulante para el trabajador.

El enriquecimiento del contenido de un puesto de trabajo se basa en el abandono de la idea de la división tradicional del trabajo y, así, se extienden al puesto de trabajo aspectos relativos a la elección del método de trabajo, a la organización del ritmo, etc. Con ello se pretende no sólo aliviar la posible monotonía generada por la repetición de tareas simples, sino también enriquecer el contexto de la tarea y facilitar la identificación del trabajador con aquello que realiza y de lo que se le hace responsable, su participación y su implicación en el trabajo.

Mientras que la ampliación del contenido de un puesto de trabajo se traduce en una mayor heterogeneidad de tareas, en el enriquecimiento del contenido la heterogeneidad es más bien de funciones. Sin embargo, esta distinción no se acompaña de ningún tipo de juicio de valor respecto a la idoneidad de una sobre la otra.



Según Herzberg, es posible incrementar la eficacia y la satisfacción del personal dándole mayores posibilidades de autorrealización, a través del diseño de tareas cuyos niveles de exigencia y responsabilidad estén en función de las características personales de quienes las realizan, junto con el reconocimiento por parte de la institución, de la labor realizada por su personal.

### **4.3 Administración por objetivos**

En la administración pública, para que los subordinados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, es conveniente revisar periódicamente el avance hacia los objetivos y asignar las recompensas con base en dicho avance.

La administración por objetivos hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la institución, los objetivos generales de la institución se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (división, departamento, individual). Como los gerentes de las unidades bajas participan en el establecimiento de sus propias metas, la administración por objetivos funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo.

Se propone que en la administración pública se tomen en cuenta los siguientes componentes:

- a. La especificidad de las metas: lograr el objetivo de una manera tangible.

- b. La participación en la toma de decisiones: el director y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.
- c. Un plazo explícito: cada objetivo tiene un plazo determinado. Normalmente, el plazo es de tres meses, seis meses o un año.
- d. Retroalimentación acerca del desempeño: en un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que puedan ponderar y corregir sus propias acciones.

Los empleados deben entender claramente lo que están tratando de conseguir, y lo que la institución y los supervisores esperan lograr en conjunto con ellos, para lograrlo, se puede facilitar con los siguientes lineamientos:

- a. Identificar las tareas laborales clave del empleado: el establecimiento de metas empieza cuando se define lo que quiere que logren sus empleados. La mejor fuente de información es la descripción del puesto de cada uno de estos.
- b. Establecer metas específicas y desafiantes para cada tarea: identificar el nivel de desempeño que espera de cada empleado. Se debe especificar el objetivo que debe alcanzar el empleado. Establecer fechas límite para cada meta, porque disminuirá la ambigüedad. No obstante, no se debe establecer de manera arbitraria, por el contrario, sea realista y considere las tareas que desarrollarán.
- c. Permitir la participación activa del empleado: cuando los empleados participan en el establecimiento de las metas, es más probable que las

acepten. No obstante, debe ser una participación sincera. Es decir, ellos deben percibir que usted verdaderamente busca sus aportaciones, y no que sólo está haciendo lo que es debido.

- d. Marcar el orden de prioridad de las metas: cuando se asigna más de una meta a alguien, es importante clasificar las metas por orden de importancia. El orden de prioridad alienta al empleado a actuar y esforzarse en cada meta de acuerdo con su importancia. Califique las metas en cuanto a su dificultad e importancia. El establecimiento de metas no debe llevar a las personas a elegir las fáciles. Cuando las metas tienen una calificación, se debe dar crédito a las personas por tratar de alcanzar las metas difíciles, aunque no lo logren del todo.
- e. Incluir mecanismos de retroalimentación para evaluar el avance de metas.
- f. La retroalimentación permite a los empleados saber si su cantidad de esfuerzo es suficiente para alcanzar la meta. La retroalimentación la debe generar uno mismo y el supervisor. En los dos casos debe ser frecuente y recurrente.
- g. Ligar las recompensas a las metas logradas: es natural que los empleados pregunten *¿y qué gano yo con eso?* Cuando las recompensas van ligadas a las metas alcanzadas, es más fácil contestar esa pregunta.

## 4.5 Plan de remuneración y seguridad

Después de un análisis de puestos, también se debe ayudar a definir las políticas de salud ocupacional, psíquica y social que se da en el trabajador como resultado de los riesgos a que se expone, derivados de su modo de incorporación en el proceso de trabajo en una sociedad históricamente determinada.

Dentro de las oficinas del Estado, los riesgos de enfermedades profesionales son muy escasas. Todo lo anterior puede resumirse dentro de la clasificación de los factores de riesgos profesionales legalmente aceptados en nuestro país bajo los conceptos que se derivan de sus contingencias, o sea el accidente de trabajo y la enfermedad profesional.

Se debe tomar en cuenta los riesgos ergonómicos, psicosociales y riesgos de saneamiento y medio ambiente que son comunes dentro de una oficina administrativa.

### 4.5.1 Remuneración

Se propone que la promoción salarial debe establecerse junto con la carrera administrativa, y deberá revisarse y ajustarse periódicamente a fin de que refleje los cambios en las tendencias nacionales en cuanto a los índices del costo de la vida.

#### **4.5.2 Registro de personal**

El registro de personal que se necesita disponer, la oficina de administración de personal de la administración pública deberá contar con un sistema de procesamiento de datos, el cual le será útil para llevar los registros de selección, evaluaciones, promociones, estadísticas, entre otros, así como los registros necesarios para la aplicación de presentaciones y salarios.

#### **4.5.3 Contratación**

La contratación del personal deberá ser en forma indefinida, lo cual evitará trámites innecesarios. La de administración de personal debe hacerse cargo de ello, posteriormente, a la selección final, de este modo mantendrá el récord de cada empleado actualizado y disponible en todo momento. La contratación de personal presupuestado o renglón 011, traerá seguridad al trabajador del Estado.

#### **4.5.4 Beneficios adicionales**

Las prestaciones al personal representan un factor de importancia para atraer y conservar individuos de talento y conocimientos, es por tal razón que se propone elaborar un programa de beneficios adicionales al personal, creado para satisfacer las necesidades especiales de quienes sirven a los intereses de la institución.



Las normas que rijan este plan de prestaciones deben ser planteadas sin dar lugar a ambigüedades, así como el plan debe ser revisado y divulgado por la administración de personal, a fin de que los beneficios realmente sean utilizados como motivación para el personal, como también para la adecuada administración de los mismos.

Para satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la institución y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal y profesional, se debe tomar en cuenta los beneficios siguientes:

- a. Actividades recreativas: estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e/o instalaciones para su esparcimiento.
- b. Seguridad: desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- c. Protección y vigilancia: tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la institución, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.
- d. Vivienda: apoyar a los trabajadores con financiamiento de viviendas.

#### 4.6 Clima de la organización y el trabajo

En las oficinas de la administración pública se propone dotar de factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas. Considerando que en la administración pública no se debe tratar con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, pues con esto sólo se obtendrán logros a corto plazo.

El clima organización es importante para la realización de actividades de cualquier tipo, es por ello que se debe implementar un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que, se supone, son una fuerza que influye en su conducta.

El clima organizacional lo determinan las características del medio ambiente interno organizacional, tal y como o perciben los miembros que la conforman, es por eso que las políticas y reglas, hasta atributos percibidos por los trabajadores, hacen de ellos un ambiente de cordialidad para beneficio propio y de los usuarios de servicio.

Se recomienda a la administración de personal crear un clima organizacional agradable. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

## 5 SEGUIMIENTO Y MEJORA

### 5.1 Auditoría de la administración de recursos humanos

Para el seguimiento de este proyecto es necesario realizar una auditoría de la administración de personal y se determina como, un método de seguimiento, que las entidades del Estado lo integren como parte de un sistema estratégico. Este sistema evaluará las actividades de administración de personal en la institución con el objeto de mejorarlas, proporcionando a los directores de unidades como a los especialistas y operativos, información y retroalimentación sobre la función de recursos humanos respecto a la manera en que los gerentes están cumpliendo sus responsabilidades.

En síntesis, la auditoría constituye una actividad de control de calidad de la administración de recursos humanos y una evaluación de cómo éstas contribuyen a las estrategias corporativas generales. Las auditorías pueden cubrir un departamento, una unidad, una división o toda la institución.

El ámbito de la auditoría de la administración de personal va más allá de las actividades que efectúa el departamento; el éxito de la gestión depende de cómo lleve a cabo sus actividades y de cómo otros departamentos pongan en práctica sus programas.





Los beneficios que se logran con esta propuesta son:

- a. Identifica las contribuciones del departamento de administración de personal.
- b. Mejora la imagen profesional del departamento.
- c. Estimula el profesionalismo entre los integrantes del departamento.
- d. Esclarece las funciones y responsabilidades del departamento.
- e. Identifica problemas de importancia crítica.
- f. Alienta la uniformidad de políticas y prácticas.
- g. Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.
- h. Reduce el costo de la administración de personal al permitir el uso de métodos más eficientes.
- i. Crea un ambiente de apertura al cambio en el departamento y en la organización.
- j. Requiere verificación a fondo del sistema de información de recursos humanos.

A continuación, se presenta el diagrama de la auditoría de administración de personal,

**Figura 4. Áreas que cubre una auditoría de recursos humanos**

<b>Sistema de información</b>	
<p><b><u>Planes de recurso humanos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimación de la oferta y la demanda</li> <li>• Inventario de recursos humanos</li> <li>• Planes de sustitución y reemplazo</li> </ul>	<p><b><u>Administración de la compensación</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de sueldos, salarios e incentivos</li> <li>• Prestaciones</li> <li>• Servicios al personal</li> </ul>
<p><b><u>Análisis de puestos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles y estándares de puestos</li> <li>• Descripción de puestos</li> <li>• Especificaciones del puesto</li> </ul>	<p><b><u>Igualdad de oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Promoción</li> <li>• Igualdad de normas</li> </ul>
<b>Obtención y desarrollo del personal</b>	
<p><b><u>Reclutamiento</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes externas del personal</li> <li>• Disponibilidad de candidatos</li> <li>• Solicitudes</li> </ul>	<p><b><u>Selección</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de selección</li> <li>• Procedimientos</li> <li>• Seguimiento</li> </ul>
<p><b><u>Capacitación y orientación</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Aprendizaje</li> </ul>	<p><b>Desarrollo profesional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de desarrollo</li> <li>• Planes de promoción</li> <li>• Éxito en la reubicación del personal</li> </ul>
<b>Control y evaluación de la organización</b>	
<p><b><u>Evaluación del desempeño</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• estándares y mediciones</li> <li>• Técnicas de evaluación</li> <li>• Procedimientos disciplinarios</li> <li>• Retroalimentación</li> </ul>	<p><b><u>Administración de las relaciones laborales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valuación de contratos</li> <li>• Resolución de conflictos</li> <li>• Potencial del conflicto</li> <li>• Tasa de rotación</li> </ul>

FUENTE: Administración de recursos humanos<sup>1</sup>, página 522

<sup>1</sup> Autor: William B. Werther Jr. Keith Davis

## 5.2 Globalización

Las instituciones públicas deben tener presente, que la globalización sigue avanzando, por lo que se debe considerar los factores del entorno internacional, con este mapa teórico del futuro podrán manejar con flexibilidad las desviaciones que la práctica se imponga.

Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y, en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos a los cuales toda institución u organización tiene que enfrentar la realidad en la práctica, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planeación estratégica.

## 5.3 Diversidad y perspectivas ambientales

Actualmente, la mujer ha ganado gran participación en el mercado laboral, lo cual ha generado cambios fundamentales en las políticas de personal y en el análisis y diseños de cargos. De igual forma, otros grupos minoristas han cambiado los esquemas, debido a políticas gubernamentales que han abierto espacios para quienes en otra época sufrían barreras para el ingreso al mercado laboral: los discapacitados, multiplicidad étnica, inmigrantes, etc. Todo esto ligado a los niveles de educación como factor decisivo.

En este plan de seguimiento y mejora, se debe contemplar la diversidad de mano de obra en cuanto a todos los sectores de la sociedad: mayas, xincas, garífunas y ladinos se están preparando para ocupar un puesto en cualquier dependencia privada o pública.

#### **5.4 Desempeño y productividad**

Como mejora y seguimiento se propone evaluaciones formales y sistemáticas de retroalimentación. Regularmente, el director puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Así mismo, se recomienda implementar un sistema de evaluación del desempeño, después de un tiempo determinado, para ayudar al sistema implementado y corregir las desviaciones.

Todo desempeño en cualquier institución tiene que ser medido de una u otra forma. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumplen sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar.

La cultura participativa estimula y obtiene mayor lealtad del grupo, más cooperación, mayor motivación para producir y mantiene niveles superiores de desempeño en el tiempo. La gran mayoría de las personas reconocen con madurez que cuando no tienen la responsabilidad del éxito o el fracaso de una organización, preferirían no ser ellas la autoridad definitiva cuando se toman las decisiones. Muchas ventajas se derivan de darle a la gente la oportunidad de participar en el proceso de toma de decisiones.

La forma de mejorar la productividad radica en que se utilicen menos recursos para lograr los resultados deseados. Al trabajar de esta manera, los administradores reducirán los gastos, ahorrarán los recursos y por ende los trabajadores se verán más beneficiados en sus compensaciones, prestaciones y condiciones laborales. Así mismo, los empleados se verán motivados a lograr incrementos en su productividad.

La administración de recursos humanos debe buscar la mejora de la productividad para alcanzar los objetivos de la institución y mejorar la calidad de vida de los empleados. Este asunto debe estar bien balanceado, pues se deben alcanzar las metas de la institución y establecer niveles de satisfacción de los empleados. Al enfocarnos más en un alto nivel de calidad de la vida laboral, no es garantía que se logre el éxito financiero.

## **5.5 Perspectivas**

El campo de la administración de recursos humanos enfrenta toda una gama de desafíos, retos de carácter histórico, de carácter interno y externo a la institución, y de carácter profesional. El objetivo es lograr las metas con un máximo de eficacia y en un marco de acciones responsables y éticas. La administración de recursos humanos existe para ayudar a los demás integrantes de la institución.

Para actuar con eficacia, se debe contribuir de manera efectiva al éxito, pero se debe mantener la perspectiva fundamental de su función, contribuir a

los objetivos, siempre que las normas y políticas entren en conflicto con los objetivos generales de la institución pública.

A causa de la creciente complejidad profesional de esta área, hay una clara tendencia a conceder mayor nivel de autonomía a los departamentos de administración de recursos humanos

De aquí en adelante, las oficinas del Estado, con este mapa teórico del futuro, podrán manejar con flexibilidad las desviaciones que la práctica se imponga.

## **5.6 Planeación de la carrera profesional**

La carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el trabajador durante su vida laboral. Una persona puede dar los pasos necesarios para obtener un grado determinado en un puesto de trabajo. Los empleados deben planear su carrera profesional, la cual recae sobre el interesado, aunque el departamento de recursos humanos debe contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado historial profesional, pero en último término corresponde al individuo elegir a dónde quiere llegar

### **5.6.1 Carrera**

La carrera profesional no debe apoyarse sólo en los esfuerzos individuales. La institución posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos. Esto evita que los esfuerzos

de los empleados se dispersen a los conduzcan a objetivos y campos que son ajenos a la institución.

### **5.6.2 Planeación de la carrera**

En la actualidad, los departamentos de recursos humanos consideran que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades. Para que los empleados se desempeñen profesionalmente en una institución, se les debe ofrecer:

- a. Igualdad de oportunidades
- b. Apoyo del jefe inmediato
- c. Conocimiento de las oportunidades
- d. Interés del empleado
- e. Satisfacción profesional

### **5.6.3 Desarrollo de la carrera**

El desarrollo de la carrera es fruto de la planeación de la carrera profesional, comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vistas a lograr objetivos dentro de la institución.



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

El desarrollo de la carrera se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva, cuando esto ocurre, pueden emprenderse varios pasos concretos:

- a. Obtención de mejores niveles de desempeño
- b. Relación más estrecha con quienes toman las decisiones
- c. Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la institución
- d. Oportunidades de progreso



## CONCLUSIONES

1. Las instituciones pueden estudiarse según el modelo de sistema abierto, debido a que importan, transforman y exportan energía durante los ciclos de actividad, y también mediante el modelo sociotécnico, ya que se componen de un sistema social y de un sistema técnico, entrelazados estrechamente, administrados por un sistema gerencial.
2. La reorganización de recursos humanos constituye un sistema cuya premisa fundamental es concebir al trabajador dentro de la institución como un recurso que hay que optimizar, a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.
3. La administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la institución, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Es por tal motivo la importancia de que se involucre la reorganización de recursos humanos para lograr mejores contribuciones del personal.
4. La administración proactiva se lleva a cabo cuando los problemas se anticipan y se toman acciones correctivas antes que aquellos surjan. Por regla general, es más frecuente formular acciones eficaces y eficientes cuando se adoptan una perspectiva proactiva.

5. La organización de un departamento de recursos humanos inicia con diversas acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos a futuro, mediante la actividad que se denomina planeación de recursos humanos. Con base a las necesidades futuras de la institución, se procede al reclutamiento para contar con solicitudes de empleo que contribuyan a resolver las necesidades futuras del personal.
6. El análisis de cargos exige generalmente tres etapas: planeamiento, preparación y ejecución. En lo fundamental, la descripción y el análisis de cargos representa la base de cualquier trabajo de la administración de recursos humanos, pues permite ayudar en el reclutamiento y la selección de personal para los cargos, el entrenamiento, la administración de salarios, la evaluación del desempeño, la higiene y la seguridad en el trabajo.
7. La cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones públicas, para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las instituciones hacia la excelencia y el éxito.
8. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la institución, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

## RECOMENDACIONES

1. Atender como la parte más importante de la institución al recurso humano y trazar estrategias e innovaciones que ellos pueden poner en práctica. Los recursos materiales hacen las cosas posibles, las personas las convierten en realidades.
2. Tener una base de datos necesaria para el departamento de personal con la cual se podrá tener el conocimiento de cada puesto y así ayudar mejor a los directores de unidad, de manera que puedan planear y diseñar mejor los puestos que supervisen. Esta planeación puede ser a mediano y largo plazo y permitirá que se tome una posición proactiva en el reclutamiento y selección de nuevos trabajadores.
3. Las instituciones públicas deben estar conscientes de los desafíos internacionales que se enfrentan en la actualidad para desempeñarse en la moderna economía global.
4. Antes de iniciar el proceso de reclutamiento y selección se deben enfatizar ciertos principios fundamentales. En la dotación es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular, sin embargo, por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes se pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la institución.

5. Determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otros más.
6. Considerar que todo proceso debe contener un minucioso estudio de las propuestas de inventario de recursos humanos, así como establecer objetivos claros y políticas que regulen las actividades y permitan lograr el objetivo planteado, considerando el diseño y ejecución de planes a corto, mediano y largo plazo, y también el control y evaluación periódica de los mismos.
7. Todo el personal que ingrese a la institución debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la institución, de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.
8. La medición del desempeño debe ser objetiva, y tomar en cuenta que las mediciones subjetivas pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto, **Introducción a la teoría general de la administración**, McGraw Hill, México, 1999.
2. Chiavenato, Idalberto. **Administración de los recursos humanos**. McGraw-Hill, 5ta. Edición Santafé de Bogota, 1999, 699 Págs.
3. Dessler, Gary, **Administración de personal**. Prentice Hall, 6ta Edición, México 1994, 239 Pá
4. Ferraro, Eduardo, **Administración de personal: Funciones fundamentales para el desarrollo del área**, Primo Editora, Buenos Aires, 1995.
5. Koontz, Harold . WEIHNRIK, Heinz, **Administración: Una perspectiva global**, McGraw Hill, México, 1994.
6. Maristany, Jaime, **Evaluación de tareas y administración de remuneraciones**, Editorial Edilí, Buenos Aires, 1972.
7. Robbins, Stephen, **Comportamiento organizacional**, Prentice Hall, México, 1996.
8. Siliceo, Alfonso, **Capacitación y desarrollo de personal**. México, 1985, 470 Pág.
9. Solana, Ricardo, **Administración de organizaciones en el umbral del tercer milenio**, Ediciones Interoceánicas S.A., Buenos Aires, 1983.
10. Werther, William. **Administración de personal y recursos humanos**. McGraw-Hill, México, 1995, 486 Págs.
11. Werther, William . DAVIS, Heith, **Administración de personal y recursos humanos**, McGraw Hill, México, 1995.