

SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PÚBLICA

RESISTENCIA, 6, 7 Y 8 DE JULIO DE 2011

PRESENTACION DE PONENCIA

**TÍTULO: LA CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL
SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DE CORRIENTES.**

**AREA TEMÁTICA: LA CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
DEL SECTOR PÚBLICO EN LA PROVINCIA DE CORRIENTES.**

SUBTEMA: (B) CAPACITACIÓN.

**EXPOSITOR: NOEMÍ RITA ZIBELMAN, INSTITUTO SUPERIOR “CARMEN
MOLINA DE LLANO”, noezibelman@hotmail.com**

INTRODUCCIÓN:

A raíz de las políticas implementadas en torno a los nuevos paradigmas surgidos en la etapa de la **Globalización**, que encarnaban recetas emanadas de los países centrales, en América Latina –especialmente en **Argentina**- la última década se caracterizó por la cantidad de reformas y velocidad con que se produjeron los cambios: ***“Argentina es, el país que en el transcurso de los años ´90 ha experimentado las transformaciones más radicales en la configuración, tamaño y papel del Estado Nacional”***. Estos cambios se

traducen, en las funciones y rol del Estado, eh impactan en los aparatos estatales, lo que se traduce en la tensión entre las viejas y las nuevas formas de gestión.

DESARROLLO:

En la provincia de Corrientes, se propone ***“la necesidad de reorganizar las estructuras y funciones del Estado Provincial”*** a fin de adecuarlo a los requerimientos de la época y las transformaciones que vive el país.

Para lo cual el Estado debe incorporar:

- a) La transferencia de competencias funciones y servicios desde el poder central a los órganos municipales y locales, en un proceso de descentralización;
- b) La implementación de nuevos modelos de gestión económica de servicios y empresas públicas;
- c) La reconversión administrativa:
 - Con acciones de racionalización de las estructuras orgánicos funcionales;
 - Implementación de la carrera administrativa;
 - Jerarquización, capacitación y desarrollo;
 - Desburocratización y democratización del empleo y la función pública.

Con el propósito de conducir técnicamente el proceso de modernización del Estado provincial, y que deje de ser sólo discurso en las administraciones correntinas se deberán implementar, las siguientes modalidades de gestión:

- Profesionalización en el sector público.

- Ingreso por el concurso, por el perfil y por capacidad.
- Formación y capacitación de los recursos humanos.
- Mejorar la Atención al público.
- Implementar sistemas efectivos de control y optimizar el uso de los recursos financieros, materiales y tecnológicos.

Todo el enunciado en los párrafos arriba citados puede implementarse en el ***Museo Provincial de Ciencias Naturales "Dr. Amado Bonpland"*** en donde he realizado mi pasantía en el transcurso del año 2010, ya que dicha institución **educa sobre el medio ambiente y la biodiversidad, inspirando cambios en la conducta de los ciudadanos** a través del estudio, conservación y exposición de organismos y muestras representativas de la diversidad biológica del **NEA**, con el fin de comprenderla y brindar ese conocimiento a la comunidad.

La gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas.

Las fases por las que ha pasado la gestión de los Recursos Humanos son cuatro:

1. **Administrativa**: Es puramente burocrático y actúa sobre la disciplina y las remuneraciones.
2. **Gestión**: Se empieza a considerar las necesidades de tipo social y sociológico de las personas. Las medidas a adoptar son de tipo proactivo.
3. **Desarrollo**: Se busca la conciliación entre las necesidades de los trabajadores y las necesidades económicas de la empresa. Se considera

que las personas son elementos importantes para la empresa y se busca su motivación y eficiencia.

4. **Gestión estratégica de los Recursos Humanos:** La gestión de los Recursos Humanos está ligada a la estrategia de la empresa. Los trabajadores son la fuente principal de la ventaja competitiva de la empresa.

Esta evolución ha sido organizada por:

- **TAYLOR:** Organización científica del trabajo. El hombre es un ser tonto que se motiva a través del interés económico.
- **MATRIMONIO GILBRETH:** Estudiaron los análisis de tareas y tiempos. Su meta era eliminar los tiempos y movimientos innecesarios.
- **HENRY FORD:** Ingeniero. Creó la primera cadena de montaje para así poder abastecer de automóviles a las clases medias.
- **ELTON MAYO:** Creó la escuela de las relaciones humanas. Experimentando para poder demostrar la influencia de los agentes físicos en el trabajo, descubrió que no eran los agentes físicos sino otras motivaciones.

FUNCIONES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Con independencia del tamaño de la empresa y de su actividad, tenemos funciones a realizar, ya sea por una sola persona, un departamento o una consultora.

1. **Función empleo:** Proporciona a la empresa en todo momento el personal necesario, tanto cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción con un criterio de rentabilidad

económica. Pueden ser aditivos (adicionar personal a la empresa) o sustractivos (disminuir personal de la organización).

2. **Función de administración de personal:** Encargada del manejo burocrático desde que una persona ingresa en la empresa hasta que la abandona.
3. **Función de retribución:** Se trata en conseguir buscar una estructura de salarios que cumpla tres condiciones:
 - Motivador.
 - Internamente equitativo.
 - Externamente competitivo.
4. **Función de dirección y desarrollo de recursos humanos:** Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización.
5. **Función de relaciones laborales:** Tiene que ver con el tratamiento de conflictos.
6. **Función de servicios sociales:** Consiste en el establecimiento de unas medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral.

OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

- Atraer a los candidatos al puesto de trabajo que estén potencialmente cualificados.
- Retener a los mejores empleados.
- Motivar a los empleados.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización.
- Aumento de la productividad.

- Mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- Cumplimiento de la normativa y legislación.

En cuanto a los objetivos a largo plazo el de intentar conseguir la rentabilidad y competitividad de la empresa a lo largo del tiempo. En caso de no lucrativas el de supervivencia o ser capaces de hacer lo mismo con menos recursos.

DISEÑO Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO.

Lo que se pretende con el diseño de puestos de trabajo es desarrollar designaciones de trabajo que satisfagan a la organización y la tecnología, y que las mismas cumplan con los requisitos personales del trabajador. La clave está en compatibilizar las exigencias de la empresa con las de los titulares de los puestos de trabajo.

ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO.

Con el análisis del puesto de trabajo deberán quedar perfectamente definidas las características y demandas de trabajo, ya sea desde el punto de vista técnico como humano. El análisis sirve para comprobar si el diseño ha sido acertado.

ESTUDIO DE MÉTODOS DE TRABAJO.

Los distintos métodos utilizados para analizar los puestos de trabajo, pretenden descubrir si el trabajo se está haciendo de una forma adecuada o no, con el objetivo de mejorar o adaptar los puestos de trabajo ya existentes.

Normalmente se utilizan gráficos para ilustrar la manera en que se realiza el trabajo, son los llamados:

1. Diagrama de flujo de procesos.
2. Diagrama de operaciones.
3. Diagrama trabajador-máquina.
4. Diagrama de actividades.
5. Estudio de movimientos.

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La planificación de Recursos Humanos se define como el proceso que permite situar el apropiado número de personas cualificadas en los puestos correctos y momentos adecuados.

Para que la empresa tenga éxito a largo plazo, deberá contar con el personal adecuado en cada uno de los puestos, por lo que tendremos que hacer una planificación tanto cuantitativa como cualitativa. Es necesario también para ayudarnos a reducir la rotación del personal y mantener informados a los empleados de sus posibilidades de carrera dentro de la empresa.

Vamos planificar:

- Necesidades de personal en el futuro.
- Procesos de reclutamiento y selección.
- Promociones y planes de carrera.
- Formación para cubrir carencias.
- Gastos de personal.

PASOS PARA EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN DE RRHH.

1. DETERMINAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

Los planes de Recursos Humanos deben basarse en los objetivos de la empresa que serán los que condicionen las necesidades de personal que tengamos. Primero la cúspide de la empresa ha de declarar la misión, posteriormente se elaborarán estrategias a largo y corto plazo y se dividirán por departamentos. Esto es lo que se denomina método de cascada.

2. DETERMINAR LA DEMANDA DE RRHH.

En esta fase se trata de determinar las habilidades y capacidades necesarias para que se puedan cumplir los objetivos. Esto se traducirá en el número y tipo de Recursos Humanos que se necesitan.

Los métodos para realizar la previsión de demanda de Recursos Humanos, pueden ser de dos tipos:

Carácter estimativo: Estimaciones basándose en la experiencia realizada por parte del grupo de gerencia o de un grupo de expertos. Se divide en Estimación de Gerencia y Delphis.

Base matemática: Métodos más complejos basados en informaciones históricas externas e internas. Pueden ser Estadísticos o Modelización.

Método Delphis: Es un procedimiento para obtener una previsión de un grupo de personas, expertos en algún aspecto del fenómeno a pronosticar. Se sigue un procedimiento formal y sistemático, en el que las diferencias de opiniones no son discutidas abiertamente, evitando así confrontaciones e influencias psicológicas.

Las etapas características son:

- 1) **Respuesta anónima:** Los participantes expresan sus opiniones y evalúan en cuestionarios o formularios anónimos.
- 2) **Interacción y retroacción controlada:** Los participantes conocen en esta etapa las opiniones de los demás y formulan nuevas estimaciones.
- 3) **Representación estadística del grupo:** La opinión del grupo, en la ronda final, es una agregación de las opiniones individuales. En este caso se utiliza la media como mejor estimación del grupo.

3. DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES NETAS DE RRHH.

Una vez que ya sabemos el número y el tipo de personas que necesitamos, tendremos que contrastar esta información con los RRHH actuales. Para ello haremos un ***análisis del personal actual (inventario de habilidades)*** y una ***previsión de los cambios esperados***.

Un ***inventario de habilidades*** trata de reunir información básica sobre los recursos humanos de la empresa. Por medio de este procedimiento se buscan las capacidades y aptitudes, lo que nos permitirá evaluar de forma rápida y precisa las capacidades disponibles en la empresa y nos servirá para la gestión de ascensos, traslados, formación, formación, etc.

En cuanto a ***los cambios de personal*** existen algunos que son fáciles de prever como las jubilaciones, traslados y ascensos, en cambio los despidos, dimensiones o abandonos voluntarios son más difíciles de predecir.

4. PUESTA EN MARCHA DE PLANES DE ACCIÓN.

Si las necesidades netas son positivas se procedería a los procesos de reclutamiento y selección. Si las necesidades netas son negativas, tenemos varias opciones:

- Recurrir al desgaste natural de la empresa mediante las jubilaciones o fallecimientos.
- Suspensión del contrato (salida temporal de la empresa).
- Extinción de contratos (no renovación).
- Incentivos a la jubilación anticipada o abandono voluntario.
- Reclasificación de puestos.
- Traslados.
- Reparto del trabajo.

FORMULACIÓN DE LA SOLICITUD DE LOS CANDIDATOS.

Cuando un departamento descubre que necesita cubrir uno o más puestos lo primero que hará será solicitar a RRHH que proceda al reclutamiento de candidatos para que después se seleccione al más indicado. Cuando RRHH recibe una solicitud de este tipo lo primero que tendrá que hacer será verificar si esa necesidad es real. De ser positivo se elaborará un perfil psicoprofesional de la persona que estamos buscando.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

El reclutamiento es el proceso por el que se trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos, que reúnan las condiciones establecidas para el perfil psicoprofesional. Tenemos como fuentes de reclutamiento:

- INEM.
- Anuncios de prensa.

- Internet.
- Cursos de formación.
- Archivo de solicitudes.
- Agencias de colocación.
- Ferias y presentaciones.
- Centros de FP.
- Universidad.
- Agencias de colocación.

EL PROCESO DE SELECCIÓN.

1. EL FORMULARIO DE SOLICITUD: LA PRESELECCIÓN.

En este punto se analizarán los distintos CV o formularios de solicitud que hayamos recibido, seleccionando los candidatos que se encuentren dentro del perfil requerido por la empresa.

2. PRUEBAS DE SELECCIÓN.

Por medio de estas pruebas de selección se juzgan las cualidades y el valor de cada candidato en relación con el puesto que se requiera cubrir. Dichas pruebas tienen un carácter prospectivo en el sentido en que tratan de predecir el comportamiento futuro de una persona interpretando y extrapolando los resultados de las pruebas.

3. LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN.

- En primer lugar hay que determinar la preparación del entrevistador y seleccionarlo.
- Luego se programa la entrevista y se deciden los objetivos perseguidos con la misma,

- Hay que crear un ambiente apropiado, citar a los candidatos, generalmente por teléfono, haciendo que no coincidan en la sala de espera.
- Debemos tener en claro cual es el puesto a cubrir y el perfil ideal, por lo que tendremos que saber reconocer a cada candidato.
- Informar a los evaluados y discutir los resultados.
- Programa de acción concreto derivado de la valoración.
- Auditoria del plan de evaluación.

MÉTODOS DE MEDICIÓN DE RENDIMIENTO.

Existe un gran número de sistemas de valoración, con sus ventajas e inconvenientes. La elección concreta dependerá de cuestiones tales como las características que se deseen valorar, los objetivos, el tipo de puesto y la cultura de la organización.

SISTEMAS BASADOS EN LOS RESULTADOS.

Se trata de sistemas que miden cuestiones fácilmente ponderables por una magnitud. Las principales son cantidad y calidad de producción. El principal problema que presenta este sistema reside en el desarrollo de indicadores adecuados de los resultados.

SISTEMAS BASADOS EN RASGOS Y COMPORTAMIENTOS.

Dentro de esta clasificación, que reúne mecanismos de medición de magnitudes difícilmente cuantificables.

- Método de jerarquización: Se trata de realizar una lista donde aparecen todos los empleados clasificados por orden de eficiencia.
- La comparación por pares: Se basa en comparar de dos en dos los empleados y anotando cual de ellos es el preferible.

- Método de distribución forzosa: Es un método de clasificación en función de un factor o conjunto de ellos. Parte del supuesto en que los empleados siguen una distribución normal. Tiene como inconveniente su rigidez.
- Método de las escalas gráficas: Es el más usado. Trata de marcar en un formulario los factores de evaluación del desempeño a través de unos grados de variación de éstos.
- Escalas de elección obligada: Consiste en una relación de frases presentadas en pares, que describen el desempeño de los empleados, de tal forma que el Directivo debe escoger aquella que mejor se ajusta al empleado.
- Método del incidente crítico: Consiste en llevar un registro de los actos, fuera de lo habitual, que originan un éxito o un fracaso destacable. Requiere mucho trabajo.

LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN POR OBJETIVOS.

Persiguen la identificación del potencial de desarrollo del empleado. En la fase de inicio el superior y el subordinado analizan el contenido del trabajo a realizar por éste último. El subordinado elabora un programa de metas para el período siguiente y se discuten. Se fijan los momentos para medir los progresos.

EL MODELO FEEDBACK 360°.

Los sistemas de evaluación normalmente son de jefe a subordinados, y se pueden producir desviaciones debidas al efecto halo, rigidez o benevolencia. Actualmente debido a la globalización de los mercados y la fuerte competitividad, se busca la participación de las personas y el trabajo en equipo.

Es por ello que la evaluación del desempeño hay que realizarla con métodos más integradores, que entregan información a los empleados sobre sus conductas y acciones para facilitar el desarrollo de cada persona.

Los sistemas de evaluación de múltiples fuentes tienden a ser más justos que los enfoques de una sola fuente. Las fases son:

1. Establecer y definir los criterios de evaluación.
2. Establecer los evaluadores.
3. Realizar las evaluaciones.
4. Crear los resúmenes para cada empleado.
5. Interpretar y analizar los resultados.
6. Intervenir para mejorar la conducta y actuación.

LA RETRIBUCIÓN DE LA EMPRESA.

1. FORMA DE REMUNERACIÓN

El término de remuneración aglutina tanto a recompensas externas (salario e incentivos), como internas (autonomía, carrera profesional, etc.). La remuneración o salario hace referencia a todo tipo de compensación económica que los individuos reciben a cambio de trabajo.

Las formas de retribución se clasifican en:

A. DIRECTAS

SALARIO BASE: Es aquel que se establece para cada categoría profesional por unidad de tiempo y que es fijado sin tener en cuenta las características personales del trabajador.

COMPLEMENTOS SALARIALES: Incluyen unas prestaciones que varían en cuantía de una actividad a otra. Son varios:

Personales: Antigüedad, idiomas (características de cada persona).

Relaciones con el puesto: Nocturnidad, toxicidad, etc.

Por la cantidad o calidad del trabajo: Horas extras, incentivos, puntualidad, etc.

De vencimiento periódico: Pagos extraordinarios.

En especie: Casa, coche, cesta de navidad, etc.

Pluses de residencia: Para personas que viven fuera del territorio.

B. INDIRECTAS

PRESTACIONES NO SALARIALES: Son unas rentas que permiten el acceso o disfrute a ciertos bienes, no cotiza la seguridad social por eso se consideran extra salariales.

Indemnizaciones: Plus de transporte, dietas, ayudas, etc.

Prestaciones SS: Accidentes y enfermedad.

Indemnizaciones: Traslados, suspensiones, despidos. Son fruto de pacto.

2. OBJETIVO DE LA COMPENSACIÓN

Atraer a los mejores candidatos. Retener a los mejores empleados.

Motivar a los empleados. Adecuada evaluación del desempeño, buen sistema de recompensar el rendimiento y retroalimentación para informar de los aciertos y fracasos.

Cumplir la normativa. Estatuto trabajador, Gobierno, salario mínimo y contrato.

3. CUATRO DECISIONES ESTRATÉGICAS BÁSICAS

A la hora de diseñar la estrategia salarial, la empresa debe prestar atención a las siguientes cuatro políticas:

I. Equidad interna. Hace referencia a las comparaciones entre puestos de trabajo con niveles de habilidades similares dentro de una misma organización. Si el método usado para la valoración del desempeño es el de jerarquización, la propia lista constituye la estructura de salarios.

Si el método utilizado ha sido el de clasificación, la estructura salarial vendrá dada por las diferentes categorías.

En el caso de que hayamos utilizado el método de puntuación de factores, el proceso será el siguiente:

- Elaboraremos el diagrama de dispersión.
- Agruparemos los puestos valorados en clases o categorías.
- Otorgaremos un precio a cada punto.
- Determinaremos la amplitud y el grado de superposición de cada categoría.

II. Competitividad externa. Compara la situación laboral con el resto de empresas del sector. Se realiza mediante el estudio de los convenios colectivos o las encuestas salariales.

III. Contribución de los empleados. Están basados en el rendimiento o desempeño. Puede ser de carácter individual (destajo por unidad de producto, por hora estándar y comisiones), o de carácter grupal que pueden ser basados en la productividad o en la participación de beneficios.

BASADOS EN LA PRODUCTIVIDAD.

- Plan escalón: Repartir entre el 75-100% del ahorro conseguido en la mano de obra por las propuestas de los trabajadores.

- Plan Rucker: Se calcula el ahorro de la mano de obra, materiales, etc.
- Plan Improshare: La unidad de medida de productividad son las horas de trabajo directas e indirectas necesarias para producir una hora. Las ganancias son las horas ahorradas y se reparten entre los empleados y la compañía.

BASADOS EN PARTICIPACIÓN DE BENEFICIOS.

Permite a los empleados recibir una parte de los beneficios obtenidos por la empresa. Es un incentivo colectivo. Se autofinancia y se basa en la cultura de participación.

CONCLUSIÓN:

El objetivo es analizar la gestión de la capacitación de los recursos humanos en los organismos públicos de la Provincia de Corrientes.

- Identificando la estrategia general.
- Los objetivos particulares.
- Las líneas de intervención.
- Los recursos que se destinan.
- Los resultados esperados y obtenidos.

Porque es a través de la "**CAPACITACIÓN**", que es la herramienta primordial que nos permite transformar tendencias en realidades.

BIBLIOGRAFÍA:

- Programa "Carta Compromiso con el Ciudadano"

