



MAESTRÍA

EN MUNICIPALISMO Y DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL



GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LOCAL

Capítulo 3, Lección 5



UNIÓN IBEROAMERICANA
DE MUNICIPALISTAS
UNIÃO IBERO-AMERICANA
DE MUNICIPALISTAS





Capítulo 3, Lección 5. Subsistemas de la gestión de los Recursos Humanos

1. La GRH como sistema.

Como se ha indicado en Lecciones anteriores, Recursos Humanos se configura como un sistema integrado, cuya gestión se ha de realizar conforme a los principios y reglas que se han expuesto.

Es hora de analizar, siquiera sea someramente, los distintos subsistemas que lo integran, que le condicionan su imagen en cada una de las organizaciones y que nos permitirán adoptar una perspectiva integradora de distintas decisiones que se afectan al personal y que para el profano de este campo pueden resultar inconexas.

2. Gestión del empleo.

Este subsistema de la Gestión de Recursos Humanos (en adelante GRH) incorpora **el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización**. Es un subsistema complejo dentro del cual tienen cabida algunas de las áreas más relevantes de la GRH.

En este subsistema hay que distinguir **tres áreas de gestión principales**:

a. Gestión de la incorporación, que comprende **tres tipos de procesos**:

- ❖ El **reclutamiento**, dirigido a buscar y atraer candidatos a los puestos que deben ser cubiertos.
- ❖ La **selección**, dirigida a elegir bien entre los candidatos y las decisiones de adscripción de las personas a los puestos.
- ❖ La **recepción, socialización o inducción**, destinada a recibir adecuadamente a las personas y acompañarlas en sus primeros pasos en el puesto y su entorno.

La selección de personal, que es el más importante de los tres, consiste, según Chruden y Sherman (1980), en un proceso de determinación de aquellos candidatos de entre los reclutados, que cumplen de modo más adecuado los requisitos del trabajo o trabajos para los cuales están siendo considerados.

Con una definición más actual, podríamos definir la **selección** como **el proceso que consiste en elegir, de entre los candidatos disponibles, a aquél o aquellos que previsiblemente tienen mayores probabilidades de**



desempeño eficaz en el puesto y de adaptación a un entorno laboral que le permita su desarrollo profesional.



El **proceso de empleo consta de las siguientes etapas:**

1. Planificación de Plantillas.
2. Planes de reclutamiento, tanto externo como interno.
3. Planes de selección.
4. Planes de contratación.
5. Planes de acogida.

Se inicia con una serie de **análisis internos específicos**, que deben estar adecuadamente normalizados en las empresas para garantizar la eficiencia en los costes de empleo:

1. El **análisis de la organización** nos revelará los puestos que desaparecen y los que permanecen vacantes.
2. El **análisis de las plantillas actuales** nos indicará las competencias excedentarias y deficitarias para los planes futuros.
3. El **análisis de la necesidad de un puesto concreto** en una unidad determinada nos permitirá establecer los ajustes entre personas y funciones, implicando a los directivos en el proceso.

Partiendo de estos tres análisis obtendremos los requisitos para el reclutamiento y selección de candidatos, si bien es preciso destacar la importancia de conocer las tres dimensiones de un adecuado proceso de selección. En el proceso de selección debemos elegir a quienes sean capaces de realizar un buen trabajo, a quienes tengan los conocimientos, habilidades y las actitudes necesarias para el puesto y la Institución.

Estas tres dimensiones son el puesto, la Institución y la persona y las tres interactúan: Todo puesto de trabajo tiene unas demandas específicas, que constituyen el **“DEBER HACER” del puesto**: lo que la persona que lo ocupe deberá hacer para desempeñarlo correctamente. El “deber hacer” hay que traducirlo, descomponerlo, en **tres elementos**:



- “SABER HACER” o conocimientos.
- “PODER HACER” o capacidades prácticas.
- “QUERER HACER”, que son los aspectos motivacionales.

Estos tres elementos constituyen los **CRITERIOS para la selección**, lo que el candidato al puesto debe conocer, debe poder realizar y las características de personalidad que debe tener para ser considerado idóneo para el puesto.

- b. **Gestión de la movilidad**, que afecta a los movimientos de las personas entre los puestos de trabajo de la organización y en la que debe distinguirse:
- ❖ Movilidad **funcional** que implica solo el cambio de tarea.
 - ❖ Movilidad **geográfica**, que, además, implica el traslado del lugar de trabajo, con cambio de residencia.
- c. **Gestión de la desvinculación**, relacionada con la extinción de la relación de empleo, ya sea por causas disciplinarias, por inadecuación o bajo rendimiento, o por razones económicas, organizativas o tecnológicas.

3. Gestión del desarrollo personal.

El propósito de las políticas y prácticas de gestión del desarrollo es **estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial**, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles, expectativas y preferencias individuales.

La gestión del desarrollo **engloba dos áreas básicas de políticas de GRH:**

- 1) Las **políticas de promoción y carrera**, que articulan los procesos por medio de los cuales las personas progresan tanto en su aportación (esto es, la magnitud de su contribución al logro de las finalidades organizativas) como en el reconocimiento organizativo de aquella (constituido por todo aquello que reciben, a cambio, de la organización).
- 2) Las **políticas de formación o capacitación**, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los empleados y estimulando su progresión profesional.

3.1. Políticas de promoción y carrera.

La planificación de carreras despierta un interés esencial en cualquier organización y es un factor clave en las organizaciones públicas, dada la



necesidad de garantizar la profesionalidad, el mérito y la neutralidad de los empleados públicos. Par ello, es preciso disponer de una **política global del personal**, pues las carreras profesionales deben ser definidas y gestionadas en el seno de una estrategia y de una política de Recursos Humanos.

No todo el mundo puede ni quiere llegar a la cima de la carrera administrativa. Lo esencial es que toda la gente valiosa sea mantenida en una línea de desarrollo de carrera. Para ello es básico el establecimiento de **planes de carrera** que, si se siguen, permitan la promoción y el enriquecimiento vital. Estos planes, así como **los de sucesión**, deben ser diseñados de acuerdo con la estrategia global de la organización, anticipando en cada puesto la formación para el puesto futuro, y compartiendo la carga y beneficios de este proceso colectivamente.

Deben de objetivarse los sistemas de promoción estableciendo un cierto diseño de carreras para cada categoría y mecanismos que faciliten la movilidad de los empleados, tanto a nivel horizontal como vertical.

3.1.1. Planificación de la carrera administrativa.

La planificación de la carrera administrativa es hoy una cuestión que no admite demora. **Planificar carreras significa hoy que podemos disponer de los recursos humanos adecuados mañana**. Sin embargo, no es una labor sencilla e implica responder a las siguientes preguntas:

- a) ¿Quién somos y a dónde podemos llegar?
- b) ¿Qué recursos necesitamos para conseguirlo?
- c) ¿Qué características deben poseer nuestros recursos humanos para lograr nuestras metas?
- d) ¿Qué quieren nuestros empleados, cómo podemos conciliar las expectativas de la organización con los de nuestros empleados?
- e) ¿Qué acciones debemos emprender para conseguir que adquieran las habilidades y conocimientos que luego van a necesitar?

3.1.2. Desarrollo de la carrera profesional.

El desarrollo de la carrera profesional incluye:

- La **labor de la Planificación**, entendida como el proceso a través del cual el empleado identifica su potencial y diseña los pasos para lograr sus objetivos y carrera.
- La **Gestión de la Carrera**, como el proceso a través del cual la organización identifica, selecciona, evalúa, asigna y desarrolla a sus empleados.



3.2. La política de formación o capacitación como valor estratégico.

En el proceso de transformación y modernización del sector público, la capacitación o formación de los empleados **ha de ser entendida como una inversión estratégica** en uno de sus recursos básicos: el personal. Los objetivos de la capacitación tienen que derivar de la estrategia de la organización. Se trata, por tanto, de una capacitación orientada, que debe ser debidamente planificada y aplicada eficazmente.



Los **elementos clave en la gestión de la formación** son:

- 1) El apoyo decidido de la dirección.
- 2) El diagnóstico de necesidades.
- 3) Un equipo que asuma la ejecución del Plan de Capacitación.
- 4) Medios económicos y materiales suficientes.
- 5) Una adecuada combinación de recursos de capacitación internos y externos.
- 6) La utilización de metodología activa y la vinculación de la capacitación a las necesidades de los puestos de trabajo.
- 7) La conexión con la realidad y la evaluación del INPUT o los resultados obtenidos por la capacitación impartida.

Las **líneas más comunes de un plan de capacitación** suelen ser las siguientes:



- 1) El desarrollo de las capacidades directivas.
- 2) La capacitación técnica especializada.
- 3) La capacitación para la adaptación de nuevos puestos y la promoción.
- 4) La capacitación del personal de nuevo ingreso.
- 5) Acciones generales de divulgación de experiencias que incentiven al cambio.



Sin duda, cualquier **experiencia de modernización** tiene que estar precedida de una adecuada preparación de capacitación. En este sentido resultan de especial importancia los **programas para la capacitación de directivos públicos**. A tal efecto, continúa siendo un referente válido los **cuatro niveles de evaluación propuestos por D. Kirkpatrick**:

1. Satisfacción con la capacitación recibida;
2. Conocimientos adquiridos.
3. Aplicación de los nuevos conocimientos y
4. Resultados alcanzados (mejoras realmente obtenidas).

4. Gestión de las relaciones humanas y sociales.

Este subsistema de GRH se ocupa de **gestionar las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados en torno a las políticas y prácticas de personal**, cuando, por razones diversas éstas adquieren, en un contexto determinado, una dimensión colectiva.

Dentro de este campo tan amplio podemos reseñar una clasificación en **tres procesos o áreas de gestión**:

1. La **gestión del clima organizacional u organizativo**, en la que cabe ubicar de manera destacada las políticas y prácticas de comunicación, en sentido tanto ascendente como descendente, así como un amplio elenco de políticas de personal orientadas a mantener y mejorar la percepción de la satisfacción colectiva de los empleados.



Litwin y Stringer (1968) definen el clima organizacional como **la suma de las percepciones de los individuos que trabajan en una organización.**

Este estado de ánimo colectivo o percepción global compartida tiene repercusiones en la conducta de los empleados, e interesa por tanto a la GRH.

Weinert reconoce en el clima organizativo **cinco componentes o dimensiones principales**, que constituyen el denominador común de los diferentes instrumentos de medición propuestos:

- La autonomía individual, o libertad de los individuos para decidir por sí mismos sobre su trabajo.
- El grado en el que se han elaborado y fijado con claridad los métodos y objetivos y en el que el superior los da a conocer.
- El sistema de recompensa y retribución y el grado en que presenta una relación clara con el rendimiento producido y percibido.
- La atención, el apoyo, el interés y el “calor” que muestran los superiores hacia los subordinados.
- La cooperación y capacidad para resolver conflictos.

La **Carta Iberoamericana de la Función Pública** recomienda que los empleadores públicos se ocupen de conocer el clima laboral de sus organizaciones, evaluándolo periódicamente y teniendo en cuenta estas evaluaciones para la revisión y mejora de sus políticas y prácticas de gestión de las personas.

Asimismo, recomienda que las políticas y prácticas de comunicación interna se orienten a:

1. Conocer las informaciones, iniciativas, sugerencias, opiniones y peticiones procedentes de los empleados públicos.
2. Informar con precisión de las decisiones y directrices de las instancias superiores y hacer circular con fluidez las informaciones relevantes para los servicios y las personas, utilizando criterios de apertura que limiten la información reservada a aquellas materias que, por su naturaleza, deban permanecer confidenciales.
3. Reforzar la percepción de pertenencia y la implicación de los empleados en el proyecto organizativo global y en las estrategias gubernamentales.



2. La **gestión de las relaciones laborales**, que incluye la **negociación colectiva** de los salarios y las condiciones de trabajo, allí donde ésta forma parte de las prácticas de personal establecidas, así como todo el conjunto de relaciones entre la dirección de la organización y los interlocutores sociales (sindicatos, gremios, asociaciones, etc.) que representan a los empleados o a grupos de éstos. Las relaciones laborales se extenderán a los órganos representativos de base electiva, en los contextos institucionales en que estos existan. Reproducen los objetivos, los valores y las aspiraciones de poder de las partes, se desarrollan mediante procesos de acuerdo, transacción o conflicto de diferente naturaleza e impactan sobre las diferentes áreas de la GRH.

Si existe algún subsistema de la GRH que esté **condicionado por el marco normativo vigente** y en el que más se refleje la evolución legislativa propia y singular de cada Estado, ése es, sin duda el de la gestión de las relaciones humanas en el seno de cada Organización. No resulta sencillo establecer una visión general al respecto. En ello incide también, muy especialmente, el rol que adoptan los sindicatos o gremios y el que les reserva, si es que está previsto, el marco legal.

La **Carta Iberoamericana de la Función Pública** establece los siguientes **criterios orientadores de las relaciones laborales en la función pública**:

1. El derecho de los empleados públicos a la defensa de sus intereses, en los marcos y con las modalidades que deriven de las distintas legislaciones nacionales.
2. Cada una de las partes de las relaciones laborales debe representar, sin exorbitarse, el papel que le es propio, cuyo ejercicio ha de ser recíprocamente reconocido y aceptado.
3. En lo que respecta a la fijación de las condiciones de trabajo, deberá estarse a lo que disponga la legislación nacional de aplicación en cuanto a los elementos de aquéllas que deben ser objeto de negociación y los que corresponden a las normas jurídicas o a facultades de decisión unilateral del empleador público.



4. Los mecanismos y procedimientos que se establezcan deberán facilitar que las relaciones laborales se orienten, habitual y preferentemente, a la transacción y la concertación, evitando la confrontación y la descalificación del adversario.
5. Los sistemas de función pública deberán incorporar las reglas y políticas necesarias para garantizar los derechos de los empleados públicos en materia de salud laboral y seguridad en el trabajo.

También incluye la **Política Disciplinaria de cada organización**. La **ética y las reglas de conducta de los empleados públicos** están reguladas en casi todos los países. En general, los sistemas disciplinarios modernos de premios y castigos en el trabajo se basan en la **teoría del condicionante operativo** que establece que ciertos estímulos llevan a un autor a exhibir cierta conducta voluntariamente, lo cual, a su vez, produce ciertas consecuencias que pueden, o no, arrastrar a la repetición de la conducta. Si las consecuencias de una conducta negativa para la organización son negativas para el individuo, se presume que dicha conducta no se repetirá.



La **disciplina** ha sido usada siempre en el trabajo, pero en las organizaciones modernas se tiende a evitar, salvo como último recurso. No obstante, la disciplina cumple también una serie de **funciones en las organizaciones**:

- a) Sirve para controlar directamente la conducta.
- b) Lanza mensajes al resto de los empleados sobre las conductas apropiadas.
- c) Ayuda a establecer el sistema de fronteras de la organización: las normas y reglas formales e informales que todos deben seguir.
- d) Se usa para mantener relaciones dentro y fuera del grupo por los superiores: reservar el papel y la distancia que ellos quieren.
- e) Se puede usar para crear la ilusión de un estricto cumplimiento de la norma.

A partir de estas premisas teóricas, se han venido articulando en el Derecho Comparado dos sistemas disciplinarios: de disciplina progresiva (en el que el



castigo se incrementa con relación al número de violaciones) y de disciplina sin castigo.

3. La **gestión de las políticas sociales**, entre las que las de **salud laboral** ocupan un lugar preeminente, y que se extienden al conjunto de políticas y prácticas cuyo objeto es facilitar beneficios colectivos y ayudas a individuos o grupos especialmente necesitados, dentro del colectivo de empleados.

▶ MAESTRÍA EN MUNICIPALISMO Y DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL



uim

UNIÓN IBEROAMERICANA
DE MUNICIPALISTAS
UNIÃO IBERO-AMERICANA
DE MUNICIPALISTAS


LIGA MUNICIPAL
— DOMINICANA —


CIDEL
República Dominicana
Centro Integral
de Desarrollo Local
UNIÓN IBEROAMERICANA DE MUNICIPALISTAS
UNIÃO IBERO-AMERICANA DE MUNICIPALISTAS