

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

División de Educación Continua Facultad de Ingeniería



ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Dirigido a •

DGCOH

Duración • 20 horas

Periodo • 13 al 17 de enero de 2003

Horario • 09:00 a 13:00 horas

Instructora • LIC. ELVIRA LÓPEZ CABALLERO

Tabla de contenido

Presentación

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN INSTITUCIONES PÚBLICAS	7
1.2 El departamento de administración de personal	7
1.3 Desarrollo de la función de personal	10
1.4 Estructura orgánica del departamento de Recursos Humanos	12
1.5 Funciones asignadas al departamento de Recursos Humanos	15
1.6 Características de un buen Director de Personal	17
1.7 Administración de Recursos Humanos y rendimiento organizacional	18
1.8 Reclutamiento y selección de personal	19
1.8.1 Reclutamiento	20
1.8.2 Selección	26
1.8.3 Contratación	31
1.8.4 Inducción	34
LA CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO	37
2.1 Concepto de administración con calidad	37
2.2 ¿Qué es un servicio?	38
2.3 ¿Qué es un servicio público?	38
2.4 La misión del servidor público	38
2.5 Concepto de calidad	39
2.6 Necesidades y beneficios de la calidad en el servicio público	39
2.7 Cultura de la calidad en las actividades administrativas	40
2.8 Los siete principios de calidad en el origen y sus aplicaciones en la gestión de los servicios públicos	40
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TÁCTICA	45
3.1 Concepto de estrategia y táctica	45
3.2 Planeación estratégica	46
3.3 Desarrollo de planes tácticos	53
BIBLIOGRAFÍA	59

Presentación

La DGCOH a través de la **Universidad Nacional Autónoma de México** y de la **División de Educación Continua de la Facultad de Ingeniería**, concientes de la necesidad actual de capacitar de manera permanente a los trabajadores se esfuerzan por lograr esta tarea. Motivo por el cual han instrumentado el curso: **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

La Administración Pública es un terreno muy extenso en donde se puede hablar de muy diversas temáticas como son: calidad, desarrollo directivo, planeación estratégica, reingeniería de procesos, administración del capital humano y político, administración de recursos materiales y financieros, dirección del factor humano, estrategias para el cambio organizacional, etc.

Por lo que hemos considerado importante abarcar para este curso, tomando en consideración las veinte horas con las que contamos, ahondar en lo referente al capital humano, la calidad y la planeación estratégica. Es por ello que el contenido del presente manual se encuentra dividido en tres capítulos.

El primero aborda la importancia de la administración de los recursos humanos en el sector público, donde se contempla el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal idóneo: como punto de partida para el buen funcionamiento de la institución.

El capítulo dos se enfoca a la calidad considerando: ¿qué es un servicio público?, la misión que tienen los servidores públicos, el concepto de calidad, las necesidades y beneficios de la calidad en el servicio público, y la cultura de la calidad en las actividades administrativas.

El tercer capítulo dedicado a la planeación estratégica como modelo para la mejora de la administración pública; en donde se amplía información referente a estrategia y táctica y desarrollo de planes tácticos. Desarrollando un plan óptimo que considera la enunciación de los objetivos institucionales, un análisis interno de las fortalezas y limitaciones de la organización, el ambiente externo y la formulación de alternativas estratégicas.

Objetivo General

- Al término del curso, el participante estará en capacidad de diseñar programas de mejora en la administración pública, considerando desde una adecuada selección del capital humano, la calidad como elemento fundamental en los procesos y servicios otorgados y la planeación estratégica; a fin de incrementar la eficiencia y eficacia para contribuir a la plena satisfacción de usuarios en la prestación de los servicios públicos.

Objetivos Específicos

- Distinguir la importancia de una adecuada administración de los recursos humanos en el sector público.
- Analizar la calidad como elemento fundamental en la prestación de un servicio público. Y adoptar esta filosofía para su desempeño cotidiano.
- Diseñar un plan de mejora de la administración pública basado en la planeación estratégica

Metodología

El curso empleará técnicas tanto teóricas como prácticas para que los participantes a través del intercambio de conocimientos con el grupo y la asesoría del capacitador logren comprender la importancia que reviste la Administración Pública.

Habrán conferencias interactivas y taller de trabajo orientado a la realización de un plan de trabajo de interés para el participante conforme a los conocimientos adquiridos y relacionados con su entorno laboral. De esta manera se dará una retroalimentación.

Evaluación

La evaluación del curso se realizará de manera permanente, durante el desarrollo de los temas y cumplimiento de los objetivos; con la diaria retroalimentación que se dé entre los participantes y la instructora percatándose así, de las habilidades y destrezas de cada individuo para sacar provecho de ello.

Asimismo realizaremos una evaluación diagnóstica y posteriormente un trabajo final.



Administración de los recursos humanos en instituciones públicas

El creciente progreso en el ámbito laboral, desempeña hoy un papel de mucha importancia en la economía de gran parte de los países. El esfuerzo humano aplicado al sostenimiento y a la reproducción de la vida, es el punto de partida de toda actividad humana. En el curso de su vida, el hombre debe satisfacer sus necesidades, lo cual sólo se puede lograr a través de la utilización de su fuerza de trabajo.

La fuerza de trabajo es aquella que el ser humano produce de manera diferenciada, en la transformación de la naturaleza que realiza en su beneficio. El trabajo produce bienes y servicios requeridos para que los miembros de la sociedad puedan satisfacer sus necesidades en forma directa o a través de ingresos para adquirir esos bienes. Sin embargo, si una sociedad desea aumentar el ingreso de los trabajadores, debe aumentar la productividad.

La manera como está organizado el trabajo tiene efectos significativos sobre la productividad. El trabajo también satisface múltiples necesidades psicológicas, porque ofrece a los individuos, un medio para lograr metas personales, ganando reconocimiento y usando el tiempo en actividades de utilidad social.

1.2 El departamento de Administración de Personal

GENERALIDADES SOBRE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos, es una función operacional relativamente reciente. En México, el profesional de recursos humanos es un administrador localizado en muy

grandes, grandes y medianas organizaciones y excepcionalmente, en pequeñas organizaciones. Sin embargo, la administración de personal es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organismo social.

Si la administración de personal se refiere a la dotación de recursos humanos, a la administración de sueldos, a la capacitación y desarrollo, a la negociación del contrato colectivo, etc., toda persona de cualquier nivel en cualquier tipo y tamaño de organización, interviene en la administración de personal cuando se planea el uso de recursos humanos, se organiza el trabajo, se dirige o se controla ésta.

Presumimos que una unidad especializada de personal existe en una organización, cuando ésta alcanza cierta complejidad. El departamento de recursos humanos, está obligado a apoyar a los otros departamentos.

La administración de un sistema de recursos humanos requiere del establecimiento dentro de una estructura organizacional, de un organismo social de unidades orgánicas especializadas, cuyos titulares posean la debida preparación técnica a fin de dirigir todas las funciones del sistema de personal.

Una de las características de las organizaciones modernas es el aprovechamiento de las destrezas de especialistas, para hacer frente y resolver problemas administrativos complejos y críticos.

Un departamento de recursos humanos planea, organiza, dirige y controla los procesos de dotación de personal, de remuneración, de capacitación y desarrollo, etc., mantiene las políticas de personal, actúa como enlace entre la organización, los trabajadores y el gobierno, coordina los programas de seguridad y presta asesoría técnica a los gerentes de área en asuntos de personal.

Con frecuencia se dice: "La administración la constituyen personas". Sin embargo, el departamento de personal tiene un papel especial que desempeñar en este campo y el hecho de que el personal sea responsabilidad de toda la organización, a la vez que de un departamento específico, hace las gerencias de línea y el departamento de personal de asesoría tiene participación conjunta en actividades, como planeación de recursos humanos, selección, control y disciplina del personal.

Orígenes del Departamento de Personal

Las organizaciones modernas tienen una característica principal, el aprovechamiento de las destrezas de especialistas para enfrentarse a problemas administrativos complejos. No es posible que los gerentes de área dominen todas las funciones especializadas (personal,

sistemas y procedimientos, auditoría administrativa, informática), sino que se crean unidades orgánicas especiales para asesorarlos, prestarles servicios y evaluar su trabajo.

La función de Personal se ocupa básicamente de "*facilitar el rendimiento organizacional*". Sin embargo, el departamento de personal tiene un papel especial que desempeñar en esta materia. Y el hecho de que el personal sea responsabilidad de toda la organización, a la vez que de un departamento específico, crea las relaciones laterales entre éste y otros departamentos especialmente difíciles.

La función de personal tiene un fondo histórico en el periodo comprendido de 1900 a 1930, como se muestra a continuación:

- **Paternalismo.** Una de las primeras manifestaciones organizadas de preocupación por la función de personal, fue el movimiento de bienes industriales anterior a la Primera Guerra Mundial. Como la Revolución Industrial había traído consigo muchas privaciones, la vida era dura para la clase trabajadora. A fin de aliviar tales condiciones, algunos patrones iniciaron diversos programas: préstamos, fondos de ahorro, cuidado del hogar.

- **Empleo y Expedientes.** Pero en realidad muchos departamentos de personal, se crearon como secciones para manejar expedientes. Procesaban estadísticas de empleo (fecha de ingreso, antecedentes, oficio desempeñado, medidas disciplinadas impuestas) y llevaban también relaciones de tiempo y producción para elaborar nóminas.

- **Aprovechamiento de nuevos conocimientos.** Las dos primeras décadas de 1910 - 1920, se identifican con el movimiento de la administración científica que demostraba que la productividad, podía mostrarse con el estudio de tiempos y movimientos, la planeación de tareas, diseño de herramientas y la aplicación de incentivos.

- **Legislación Laboral.** El gobierno marcó la pauta en algunas reformas sobre personal, creando y promulgando leyes protectoras del trabajador que imponen normas de contratación, regulación de salarios, honorarios, seguridad e higiene, y prestación de seguridad social.

- **El Sindicalismo.** La oposición de los patrones a los sindicatos de trabajadores ayudó a aumentar el prestigio de los departamentos de personal, ya que muchos de los programas iniciales eran de prestaciones laborales y se consideraban como medios para alejar a los sindicatos.

- **Década de 1930.** Durante esta década se originó otro cambio, en muchas empresas, el departamento de personal tendría que encargarse de todas las relaciones con los empleados y trabajadores. Asimismo, dentro de sus atribuciones se le asignó la selección de personal,

determinación de jornales, despido de personal, traslados y ascensos, relaciones con el sindicato. Los sindicatos se establecieron en muchas empresas. Pero esto sirvió también para aumentar su importancia.

Ahora tenía la responsabilidad de negociar el contrato colectivo y manejar las reivindicaciones de los trabajadores. Y como los sindicatos buscan puntos débiles de la organización, se otorgó al departamento de personal todavía de mayor control centralizado sobre todas las actividades de personal en todo el organismo.

- **Época presente.** En la actualidad la influencia y el prestigio de la función de personal se ha extendido por muchas razones. La dirección superior ya no concibe el trabajo del departamento de personal como una simple diversidad de técnicas, para mantener satisfechos a los trabajadores o cumplir las obligaciones que impone el gobierno. Existe también, dentro de la organización un grupo de profesionales especialistas cada vez mayor, para planear los recursos humanos a corto y largo plazo, colocar de manera eficiente al personal requerido, llevar a cabo el proceso de capacitación y desarrollo, crear justos sistemas de remuneración, así como evaluar el desempeño del personal a todos los niveles.

Las organizaciones europeas veían al departamento de personal con cierto escepticismo, como fuente de costos indirectos, no percibían su necesidad y lo consideraban como una modalidad norteamericana. A pesar de todos los programas de administración de recursos humanos, actualmente se aceptan ampliamente como parte de una administración efectiva en casi todos los países de Europa.

1.3 Desarrollo de la función de personal

El desarrollo de la función de personal dentro de las organizaciones en las dos últimas décadas, se caracteriza por una transformación sorprendente. Este proceso está aún en pleno desarrollo, pero se vislumbran a grandes rasgos los perfiles de la nueva orientación y ésta nos permite establecer pronósticos sobre el papel futuro de la gestión de personal.

La evolución de la función de personal se encuentra determinada por influencias tanto "Generales" como "Particulares".

Las "*Influencias Generales*" proceden, por un lado, de causas estrechamente ligadas a las corrientes económicas y sociales, y por otro, a situaciones de tipo legal y social.

Las *"Influencias Particulares"*, se encuentran vinculadas en primer lugar a lo que en cada caso la dirección superior de una organización, pretendan de la gestión personal. Las influencias particulares dependen además de la estructura organizacional, del ramo al que se pertenezca a la situación personal.

IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Los objetivos de una organización son hacer frente a las necesidades de bienes y servicios específicos, obtener remanentes por estos logros, y satisfacer las necesidades de todo su personal en último término, el éxito de estos esfuerzos está condicionado en su mayor parte por los esfuerzos del personal. Este punto de vista hace énfasis en la importancia de dar el debido reconocimiento, al departamento de recursos humanos y, por consecuencia, es de gran importancia que los gerentes de área, reconozcan al recurso humano en las operaciones diarias de una organización.

La función de personal dirige su atención al reconocimiento de los problemas administrativos *"desde el punto de vista de los recursos humanos"*. Subraya la efectividad del personal en sus trabajos como clave para el éxito administrativo.

Una organización necesita personal para diversos niveles: operativos y personal de apoyo, personal administrativo y directivo para completar toda una gama de objetivos y actividades. El dotar a la organización de personal competente es fundamental para el éxito de ésta. Por tanto, el trabajo del departamento de recursos humanos reviste una gran importancia.

Cuando se crea el departamento de personal, suele ser pequeño y depende de un ejecutivo administrativo de nivel medio. A medida que crecen las exigencias que recaen sobre el departamento de personal, éste aumenta su importancia y complejidad. Para afrontar el crecimiento y las nuevas demandas, el personal del departamento de recursos humanos deben elevar su nivel de especialización. Conforme este departamento sigue ampliándose, puede organizarse en secciones muy especializadas.

Necesidad del Departamento de Personal

¿Cuál es la razón de la existencia de un departamento de personal?

La función de personal está siendo muy importante en la administración de las organizaciones. Hay varios factores que contribuyen a este fenómeno:

- **Complejidad de Puestos de Gerentes de Área.** Estos con frecuencia se vuelven más complejos. Enfrentarse a responsabilidades adicionales, requiere que busquen ayuda en sus problemas más sustantivos. Los gerentes de área recurren a especialistas en la materia, contribuyendo de este modo al establecimiento y desarrollo del departamento de personal.

- **Influencias Externas.** Éstas han contribuido más al desarrollo de la función de personal. La aprobación de leyes y reglamentos (Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social) crea la necesidad de gente que pueda interpretarlos y elaborar programas que aseguren su cumplimiento. Además de los sindicatos, la influencia del mercado de trabajo, también ha representado un papel de importancia en las contribuciones para el desarrollo de la función de personal.

- **Necesidad de Congruencia.** Confiar exclusivamente en el criterio de los gerentes de área en las decisiones sobre personal, conduce invariablemente a un incongruente tratamiento de los empleados. Por ejemplo: algunos gerentes pueden conceder aumentos de salarios a sus subalternos favoritos, otros de acuerdo al desempeño logrado, las incongruencias generan sentimientos de injusticia.

- **Necesidad de Pericia.** Todos los factores anteriores han creado complejidad en las funciones de personal. Esta complejidad, requiere pericia para tratar con ellas y en consecuencia, casi todas las actividades requieren personas experimentadas para administrarlas.

- **Importancia de los Recursos Humanos.** Las organizaciones están reconociendo cada vez más el insumo laboral (los recursos humanos) vital para el éxito de las organizaciones sociales.

1.4 Estructura orgánica del Departamento de Recursos Humanos

Un departamento especializado en organizaciones medianas o grandes, emplea un porcentaje tan alto de su tiempo en el área de recursos humanos que es adecuado denominarlo: "*departamento de personal o de recursos humanos*". En organizaciones pequeñas puede no existir tal departamento, dado que los diversos componentes centralizados de la función de personal pueden ser manejados por el propietario o el ejecutivo en jefe.

La estructura organizacional formal de una organización define la autoridad, las responsabilidades y las funciones que deben ser ejecutadas en cada puesto del organismo. Sin embargo, sabemos que, además de la estructura formal, los grupos formales de las personas que trabajan en la organización, influyen sobre la administración de personal.

Para ubicar de manera correcta la posición jerárquica de una unidad de recursos humanos, hay que recurrir primero a la estructura general de la organización. Existen diversos tipos de estructura organizacional, pero son tres los básicos (organización lineal, organización funcional y organización de línea y asesoría), cada tipo de estructura organizacional se aplica de acuerdo al tipo de organismo social, de su tamaño. El autor D. Hampton (*Administración contemporánea*, p. 273) nos dice que, para diseñar una organización, se requiere de la identificación de las condiciones estratégicas, tecnológicas y del medio ambiente que son específicas para la organización, y seleccionar el tipo de estructura organizacional bajo esas condiciones.

¿Por qué la función de recursos humanos debe ubicarse al mismo nivel jerárquico que las de producción, mercadotecnia y finanzas?

Debe ocupar el mismo nivel jerárquico, por las razones que a continuación se exponen:

- a) En orden de importancia, el departamento de personal, conforme avanza el progreso industrial y tecnológico del país, cobra mayor influencia, por lo que deberá ubicarse al nivel de las otras funciones operacionales básicas.
- b) Porque es una función operacional integradora, es decir, presta servicio y asesoría en materia de personal a todos los departamentos de la organización, requiriendo un nivel de autoridad amplio.

La estructuración orgánica del departamento de recursos humano reflejará no solamente las funciones asignadas a él, sino también el tamaño de la organización. Cuando la organización es pequeña, el área de personal puede consistir en un responsable, un auxiliar y una secretaria. En organismos medianos, se creará un departamento de personal, con dos secciones. En organizaciones grandes y muy grandes, existirán varios administradores subordinados quienes informarán al gerente de área.

Tamaño del Departamento de Recursos Humanos

Para poder cumplir los diversos objetivos y funciones que le corresponden al departamento de personal, éste deberá disponer de una organización que le permita alcanzarlos de manera óptima. En primer lugar, deberá expresar el cambio de enfoque en la imagen del colaborador y tener como propósito el despliegue de la disposición y capacidad de rendimiento de éste en todas las áreas funcionales. No será suficiente con emprender el cambio de funciones de la administración moderna de personal y adaptarse a él, sino que también será necesario comprender las consecuencias que de él se desprenden.

En segundo lugar, será necesario equipar al departamento de personal con la plantilla de personal correspondiente, darle el realce necesario dentro de la organización de la empresa y sobre todo, diseñar adecuadamente la organización del propio departamento. Precisamente esta última exigencia dista mucho actualmente de verse satisfecha.

Pues si se compara la organización del departamento de personal en diferentes instituciones, podremos comprobar que las estructuras de la organización de esta función operacional varían mucho de unas a otras. Estas diferencias de organización del departamento de personal son probablemente mayores que en otras áreas funcionales.

Son varias las causas de estas diferencias. La primera está relacionada con el ramo y el volumen de la institución. La segunda, es la influencia del desarrollo tradicional de cada una de las instituciones y con ello de las exigencias que de este modo, se han desprendido respecto a la administración de personal dentro de las organizaciones.

Pero una de las causas que tiene mayor influencia es sin duda, el hecho de que sólo desde hace poco más de dos décadas (en México), ha pasado a primer plano la administración de personal dentro de las empresas e instituciones y por tanto el proceso de transformación en el planteamiento de nuevos campos de acción de la función de personal en las organizaciones, no ha tenido todavía tiempo de llegar en la estructura de su organización a alcanzar una forma uniforme determinada.

Las funciones específicas asignadas al departamento de personal ejercen influencia sobre su tamaño y el porcentaje o relación entre el número de personas empleadas en éste. La magnitud de las organizaciones, la estructura interna de la institución, la organización interna del departamento de personal, varían mucho de un organismo social a otro, sin embargo, se han generado ciertos modelos comunes que permiten un análisis y una descripción útiles.

El número de empleados en un departamento de personal en relación con el total de fuerza de trabajo empleada en una organización, dependerá del tamaño de ésta, de la disponibilidad de recursos financieros y del alcance de sus planes y objetivos.

Naturaleza de Autoridad del Departamento de Recursos Humanos

La responsabilidad básica de la función de personal, ya sea a nivel departamental o divisional, corresponde como a cualquier otra función operacional (producción, mercadotecnia, finanzas) En síntesis es responsable de toda organización.

Los autores Pigars y Ayers (*Personnel administration*) señalan que la función de personal tiene autoridad de línea y de asesoría, ya que es responsable, en todos los niveles y de toda la organización, de la planeación de recursos humanos, del proceso de dotación de personal,

de la administración de sueldos, de la capacitación y desarrollo, de las relaciones laborales. En algunos casos, puede ejecutar ciertas funciones de personal para otros departamentos como un servicio. En la mayoría de los casos, sin embargo, su papel es el de administrar, capacitar, controlar, evaluar personal y ayudar a los gerentes y jefes de área para que ejecuten sus funciones con mayor eficacia.

El éxito de un departamento de personal depende, en gran parte, de ser considerado por los gerentes de área como una función de ayuda. Así la asesoría de personal debe ser buscada, nunca impuesta. El administrador de personal, no transmite órdenes a los miembros de línea de la organización o a sus empleados, excepto cuando es dentro de su propio departamento.

1.5 Funciones Asignadas al Departamento de Recursos Humanos

Delimitar las funciones inherentes al departamento de recursos humanos, es una tarea de la dirección superior, para lograr de manera efectiva la coordinación de sus relaciones con los demás departamentos. El departamento de recursos humanos, como tal, representa un grupo asesor para ayudar a los funcionarios de las demás áreas operativas. Se les proporciona ayuda en asuntos relativos a políticas de personal que deben seguirse, los controles que deben llevarse a cabo, planes de remuneración, programas de capacitación y desarrollo, seguridad, así como actividades recreativas. En sí, los funcionarios de área reciben ayuda especializada del departamento de personal, en la misma forma que otras áreas de especialistas los asesoran con ayuda técnica, como las unidades de auditoría administrativa, la unidad de sistemas y procedimientos, el jurídico, etc.

¿Qué funciones pertenecen al departamento de recursos humanos?

Es probablemente una cuestión más importante que el diseño del departamento. No existe una fórmula precisa, pero las siguientes preguntas proporcionan lineamientos útiles cuando se asignan funciones al departamento de recursos humanos.

¿Requiere la función de personal una filosofía de la organización acerca de la utilización de los recursos humanos?

¿Necesitan las actividades relacionadas con la selección, contratación y capacitación de personal una atención centralizada?

¿Exige la administración de los recursos humanos capacidades especiales?

Tales criterios ayudan a identificar las funciones más importantes que pertenecen al departamento de personal. Las funciones de este departamento se pueden sintetizar de la manera siguiente.

OBJETIVOS Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos consiste en captar y mantener al personal en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. La finalidad de la función es *'proporcionar a la organización fuerza laboral eficiente'*. Para lograr esto, el estudio de la administración de personal, revela la manera en que los organismos sociales obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan los tipos y las cantidades correctas de personal.

En la práctica, el departamento de recursos humanos alcanza su éxito por medio del logro de sus objetivos y éstos se derivan de los objetivos organizacionales. Tales objetivos deben expresarse por escrito. Los objetivos del departamento de personal sirven como guía, en la práctica, para fijar las funciones principales de éste.

Los objetivos de un departamento de Recursos Humanos, son los siguientes:

- ◆ Proporcionar a la organización la fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales, y aconsejar adecuadamente a otros departamentos.
- ◆ Planear los recursos humanos para asegurar una colocación apropiada y continua.
- ◆ Mejorar la calidad de los recursos humanos para lograr una mejor eficacia de éstos, en todos los niveles de la organización.
- ◆ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para lograr una satisfacción plena del personal y de sus objetivos individuales.
- ◆ Alcanzar eficacia y eficiencia administrativa con los recursos humanos disponibles.

Funciones del Departamento de Recursos Humanos

- ◆ Planear los recursos humanos, asegurando una colocación adecuada a los tipos y cantidades correctas.
- ◆ Observar y suministrar personal idóneo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente.
- ◆ Efectuar una adecuada contratación e inducción del nuevo personal, a fin de llevar un comienzo productivo.

- ◆ Fijar un sistema de remuneración justa, para lograr niveles de desempeño deseado.
- ◆ Ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que eleve su capacidad operativa.
- ◆ Ejercer una adecuada administración del contexto colectivo de trabajo y lograr adecuadas relaciones laborales.
- ◆ Promover junto con el sindicato, programa de higiene y seguridad.
- ◆ Establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas.
- ◆ Hacer respetar la autoridad y mantener la disciplina requerida en la organización.
- ◆ Prestar servicios a todo el personal.

1.6 Características de un buen Director de Personal

Con la complejidad de la organización moderna, el director de la unidad de recursos humanos juega un papel muy importante, porque deberá encarar la organización y el desarrollo del recurso humano, el cual condiciona todos los demás recursos organizacionales.

Esta responsabilidad de titular de la función de personal demanda que la persona adecuada para ocupar este puesto, posea habilidades que le permitan enfrentarse a los problemas que diariamente se presentan, surgidos con motivo del trabajo.

Un buen director de personal, deberá ser una gente revestida de una gran ecuanimidad e imparcialidad, desprovista de prejuicios y con suficiente capacidad para no dejarse dominar por el poder que le confieren las relaciones informales y el trato directo y continuo con la dirección superior, y con otros funcionarios de área.

En opinión del autor Amaro Guzmán (*Administrador de personal*, Limusa) la educación, el conocimiento, las habilidades y las destrezas que debe poner un buen director de personal podrían sintetizarse de la manera siguiente:

- ✍ Formación profesional en el área de administración.
- ✍ Conocimientos especializados de administración de personal y de ciencias relacionadas.
- ✍ Conocimiento de los principios y prácticas de relaciones humanas.

- ✍ Conocimiento amplio de la Ley Federal del Trabajo, contratos, reglamentos y estatutos de personal, que regulen las relaciones laborales en la organización.
- ✍ Habilidad para programar, dirigir y coordinar el desarrollo de programas de administración de personal.
- ✍ Habilidad para analizar situaciones complejas y tomar decisiones de manera efectiva.
- ✍ Habilidad para expresarse de manera clara, concisa y efectiva, tanto oral como por escrito.
- ✍ Habilidad para tratar de manera cortés y diplomática con jefes de área y con el público en general.

El éxito del director de personal, dependerá de su habilidad para aplicar los principios y técnicas de administración de recursos humanos, a los problemas específicos que se le presenten.

1.7 Administración de Recursos Humanos y Rendimiento Organizacional

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, dirección, control y coordinación, para promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que presenta a las personas que colaboran en ella, lograr los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

El objetivo principal de la administración de recursos humanos en cualquier organización es: "facilitar el rendimiento organizacional". Esto significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que no sólo provocan entusiasmo, sino también que frustran e impacientan, o que satisfacen, pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización.

El departamento de recursos humanos debe adoptar un liderazgo eficaz, que genere aumento de motivación y esfuerzo. El esfuerzo mayor, es un factor que conduce a lograr un alto rendimiento organizacional. La palabra rendimiento describe el grado en el que se logran las tareas en el trabajo de la gente. Indica que también el personal cumple los requisitos de su puesto, con base en los resultados que se logran.

L. Larter y E. Lawler (*Managerial attitudes and performance*, Homewood) han definido al rendimiento en el trabajo como "el efecto neto del esfuerzo de una persona, según se ve modificado por sus habilidades y rasgos, y por la forma que percibe su papel. Por otra parte el esfuerzo: "es la cantidad de energía física, mental o de muchos tipos que gasta una

persona en su trabajo". Las habilidades y rasgos son características personales que entran en juego en el rendimiento del trabajo.

Las formas en que las personas consideran que sus esfuerzos en el trabajo deben ser dirigidos constituyen las percepciones sobre el rol que desempeñan. Así pues, el tipo de rendimiento que logran las personas varía según sus esfuerzos, sus habilidades y rasgos, y la dirección en que se aplica este esfuerzo, habilidades y rasgos.

En la práctica, se requiere un nivel mínimo de aceptabilidad en todas estas áreas para lograr un nivel satisfactorio del rendimiento. Por ejemplo, un individuo con buena habilidad, tal vez ejerza gran esfuerzo pero trabajando incorrectamente, y por tanto no logra un buen rendimiento desde el punto de vista de la organización.

1.8 Reclutamiento y selección de personal

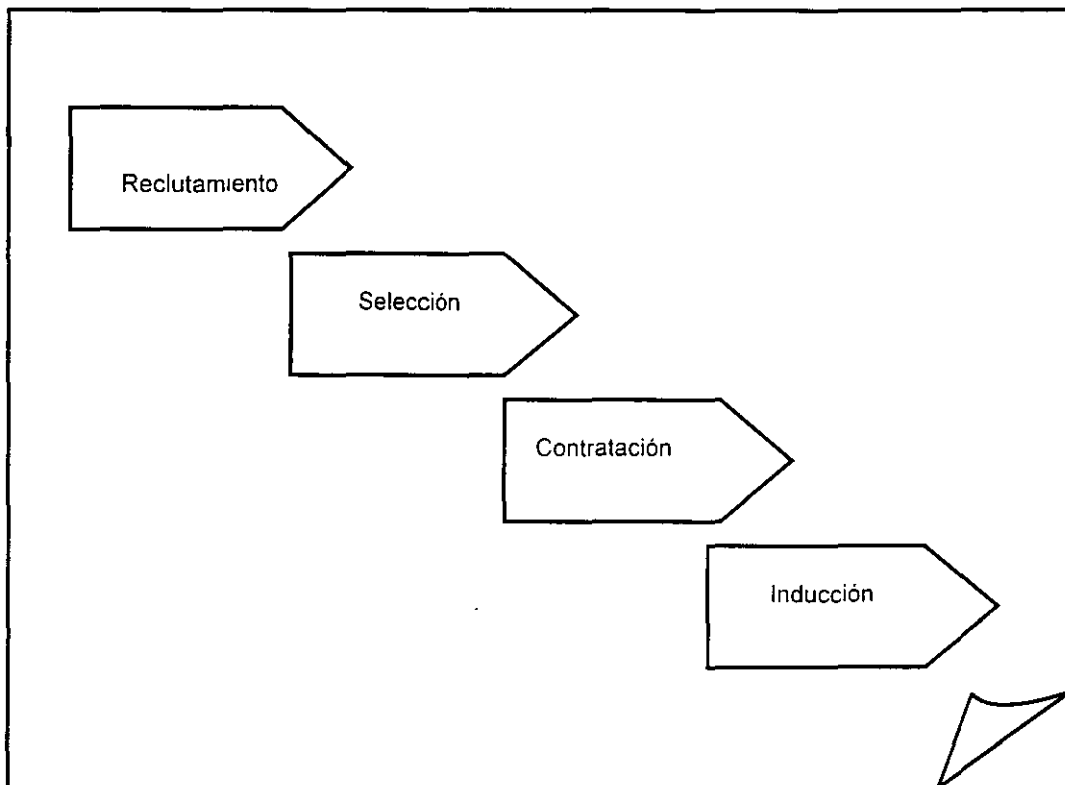
El recurso más importante de las organizaciones *es su recurso humano*. Por ello es importante el proceso de dotación de "recursos humanos apropiados", este término se refiere a aquellos empleados que realizan una contribución valiosa para el logro de los objetivos organizacionales. Esta contribución, desde luego, es el resultado de la productividad en los puestos que tienen asignados.

Como se mencionó anteriormente, la administración de recursos humanos se relaciona con todas las funciones operacionales y manejo de personal de una organización. Incluyendo las funciones de determinar necesidades de recursos humanos de la organización, llevar a cabo el proceso de dotación de personal, capacitar, remunerar, asesorar en otros asuntos.

La función de proporcionar los recursos humanos apropiados, es muy importante para el departamento de personal. La productividad en las organizaciones se determina por la forma en que los recursos humanos interactúan y se combinan para la utilización de los demás recursos organizacionales.

Hay factores como: antecedentes, edad, experiencia relacionada con el puesto, nivel de educación formal, aptitudes mentales, criterios etc. tienen importancia para determinar el grado de idoneidad del individuo, en términos de necesidades de la organización.

Aunque el proceso de dotar los recursos humanos apropiados para la organización es complejo y un tanto subjetivo. Para proporcionar exitosamente el personal apropiado a la organización a medida que se abren vacantes, el departamento de personal debe seguir cuatro procesos sucesivos.



Este sistema puede ser usado, para cubrir vacantes tanto de personal de confianza como personal sindicalizado. Cada proceso se analizará con detalle en los próximos apartados.

1.8.1 El proceso de Reclutamiento

El hallazgo de nuevos empleados para la organización *es un desafío continuo* para la mayoría de los departamentos de personal. En ocasiones, la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con anticipación, debido a los planes detallados de recursos humanos. Otras veces el departamento de personal se enfrenta a peticiones urgentes de reemplazo, que deben cubrirse con tanta rapidez como sea posible. En cualquiera de esos casos, encontrar solicitudes competentes es una actividad crucial.

Requisitos Previos al Proceso de Reclutamiento

Por lo general el proceso de reclutamiento y de selección comienza cuando existe el puesto vacante ya sea de nueva creación o bien resultado de alguna promoción interna; para cubrir adecuadamente esa vacante deben existir previamente ciertos requisitos traducidos en lineamientos, políticas que deben seguirse durante el proceso de dotación de personal. Estos requisitos previos, tienen como objetivo principal, orientar al responsable de esta función sobre el tipo de conducta que debe adoptar al respecto.

Los requisitos previos son los siguientes:

- a) La requisición o solicitud al departamento de personal.
- b) Políticas de personal.
- c) Análisis de puestos.

a) Requisición al departamento de personal:

Este documento es una forma que contiene datos importantes sobre el puesto: la unidad orgánica, edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia, salario, entre otros. La requisición de personal, la envía el departamento solicitante al jefe de departamento de recursos humanos, con el propósito de que en el tiempo justo y con base en las necesidades específicas, se le suministre del personal necesario.

b) Políticas de personal:

Una política es una orientación permanente que proporciona guías generales para canalizar la acción administrativa en direcciones especificadas. Cuando no existen políticas a seguir, la gente estará expuesta a cometer ciertos errores que fácilmente se podrían evitar, las políticas deben ser por escrito, claras y precisas. En el caso de las *políticas de personal*, éstas tienen como finalidad mostrar la extrema importancia que la dirección superior ha dado a la contratación de personal competente y al establecimiento de una guía adecuada para las acciones. Por ejemplo: edad mínima y máxima, preparación indispensable, incentivos y premios, pensiones, servicios o cualquier otra orientación al respecto.

c) Análisis de puestos

Las actividades de reclutamiento, empiezan con una amplia comprensión del puesto por cubrir. Sólo después de que esta comprensión se ha alcanzado, podrá ser reducido en forma inteligente el número de empleados potenciales. El "*análisis de puestos*" es una técnica que se usa comúnmente para obtener una comprensión de un puesto. Básicamente, el análisis de puestos es un procedimiento que tiene como finalidad determinar 1) qué actividades aplica un puesto y 2) qué tipo de individuo debería ser contratado para ejecutar el trabajo.

La importancia de utilizar el análisis de puestos para reclutar y seleccionar al candidato, estriba en que este documento es fuente de información para planear el proceso de dotación de personal, además de que se conviene en un documento comparativo entre lo que debe de poseer el solicitante y lo que posee realmente.

Definición de Reclutamiento.

Sánchez Barriga:

"Es un proceso técnico que tiene por objetivo abastecer a la empresa de mayor número de solicitudes, para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos".

Chiavenato:

"Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos, dentro de la organización".

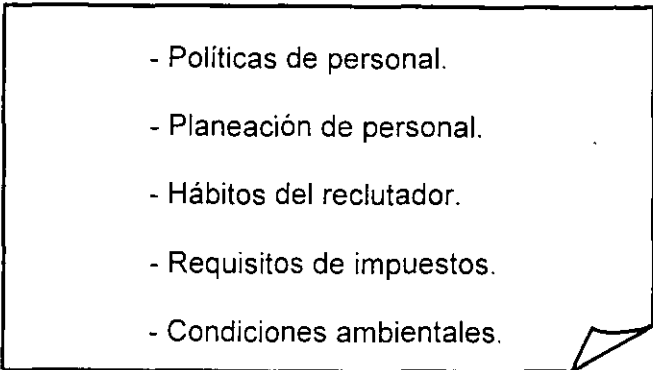
Esta responsabilidad es importante, porque la calidad de los recursos humanos de una organización, depende de la calidad de su personal.

El reclutamiento comienza, en el momento de conocer las necesidades presentes y futuras del personal; esto es un proceso de información que se da entre la organización y el mercado de trabajo y a la inversa. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los frutos participantes de la organización.

Práctica del reclutamiento. El reclutamiento se practica de manera directa e indirecta. Es "*directa*" cuando la institución realiza el reclutamiento por su propia cuenta, es decir, los candidatos van a la organización para hacer sus trámites. Es "*indirecta*", cuando la institución o empresa acude a alguna oficina de colocación, para que ésta le proporcione el personal ya seleccionado.

Limitaciones del Reclutamiento

Un buen reclutador debe ser sensible a las limitaciones que recaen sobre el proceso de reclutamiento. Estas limitantes son *impuestas por la organización, el reclutador y el medio ambiente externo*. Aunque la importancia de los mismos puede variar de una situación a otra, las restricciones más comunes son:

- 
- Políticas de personal.
 - Planeación de personal.
 - Hábitos del reclutador.
 - Requisitos de impuestos.
 - Condiciones ambientales.

LAS POLÍTICAS DE PERSONAL

Son una fuente poderosa de restricciones. Estas políticas tratan de obtener uniformidad, economía, beneficios de relaciones y otros aspectos que no están relacionados con el reclutamiento. A continuación, se enumera algunas políticas que pueden afectar el reclutamiento:

- Políticas de ascensos.
- Políticas de posición de empleo.
- Políticas de remuneración.
- Políticas de contratación.

LA PLANEACION DE PERSONAL

Esta es otra limitación que se debe considerar por los reclutadores. Por medio de los inventarios de habilidades y escalas de ascensos, el plan indica los puestos que se deben cubrir mediante el reclutamiento interno. El plan ayuda a los reclutadores porque *resume las necesidades futuras*. Esta previsión puede producir economías de reclutamiento.

El éxito logrado en el pasado por un reclutador puede fomentar hábitos. En sí, los hábitos pueden eliminar la toma de decisiones que llevan mucho tiempo, para llegar a las mismas respuestas. Sin embargo, los reclutadores también pueden cometer los errores del pasado o evitar otras opciones más eficaces. Aun cuando necesitan retroalimentación positiva y negativa, deben cuidarse de los hábitos, que son limitaciones auto impuestas.

CONDICIONES AMBIENTALES

Las condiciones del medio externo influyen poderosamente en el reclutamiento. Los cambios en el mercado de trabajo, en la tecnología, los desafíos económicos, demográficos, culturales, desafíos del gobierno.

A medida que cambia la economía, las ventas y los anuncios de búsqueda de empleados, los reclutadores deben adecuar sus esfuerzos a las circunstancias.

REQUISITOS DE PUESTOS

Por supuesto, los requisitos de cada puesto sin una restricción. Por ejemplo, los trabajadores muy especializados. Los reclutadores descubren las exigencias de un puesto debido a los comentarios del jefe del departamento que hace la petición y la información para el análisis de puestos. Esta última resulta muy útil, porque revela las características importantes del puesto y los solicitantes. El conocimiento de los requisitos de un puesto, le permite al reclutador escoger el mejor método para encontrar, candidatos, dadas las limitaciones bajo las cuales debe funcionar.

Proceso de Reclutamiento:

Desde el punto de vista de la organización, el *proceso de reclutamiento* no es simple. En este proceso se distinguen dos fases importantes, que son:

1. Fuentes de Reclutamiento.
2. Medios de Reclutamiento.

1. Fuentes de Reclutamiento

El problema básico de la organización, es diagnosticar las fuentes que proporcionan recursos humanos localizados en el mercado de trabajo, que le interesen específicamente y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento.

Fuentes de Reclutamiento: "son los lugares de origen donde se podrán encontrar de los reclutamientos humanos necesarios". Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente, como fuentes de candidato que presentan probabilidades de atender requisitos preestablecidos por la organización. Las fuentes de reclutamiento de se dividen en:

Fuentes internas

Son las oportunidades que se presentan, para encontrar aspirantes dentro de la organización y están representadas básicamente por:

- Los trabajadores de la propia organización.
- Contactos con sindicatos.
- Los familiares o personas recomendadas por los trabajadores.

El utilizar fuentes de reclutamiento internas, representa para los trabajadores ciertas ventajas, como poder ocupar los puestos vacantes; la organización somete a concurso de promociones y ascensos a sus trabajadores, logrando con ello una capacitación directa, a su vez *motiva al personal* dándole la oportunidad de ascender y desarrollarse.

Fuentes externas

Son aquellos lugares de contacto indirecto, donde incidirán las técnicas de reclutamiento. Están representadas por:

- Bolsas de trabajo de escuelas, universidades, asociaciones.
- Oficinas de colocación.
- Otros empleos.
- Por el público en general.

2. Medios de Reclutamiento

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación al mercado de trabajo: exige *información y persuasión*

Los "*medios de reclutamiento*": Son las diferentes formas o conductos que se utilizarán para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así, atraerlos hacia la organización.

Los medios de comunicación que se usan ordinariamente, dentro del reclutamiento de recursos humanos son:

- La requisición de personal al sindicato (cuando el procedimiento sea ese)
- La solicitud oral o escrita hecha a trabajadores.
- La carta y el teléfono.
- El periódico.
- La radio y la televisión.
- Los folletos y boletines.

1.8.2 El proceso de Selección

La selección de personal *es un subproceso importante del más amplio proceso de dotación*. Una vez que se integran un grupo de solicitantes adecuado, por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de personal. Este proceso incluye una serie de etapas que agregan tiempo y complejidad a la decisión de contratación.

Si el proceso de reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento de entradas (consumos), por lo tanto una actividad *positiva de invitación*, el proceso de "selección" es una actividad de escoger, de opción, de decisión, de filtración de entrada (insumos) de calificación y, por lo tanto, decisiva.

En sí, la tarea de "reclutamiento" es la de entrar y escoger mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante; mientras que la tarea de "selección" es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante.

Definición de Selección.

. *Sánchez Barragán:*

"Es un proceso para determinar cuáles dentro de todos los solicitantes son los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto"

Werther W Keith D.:

“Es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que debería contratar”.

En muchos departamentos de personal, el reclutamiento y la selección se combinan y reciben el nombre de “*función de empleo*”, cuando la institución es mediana. En instituciones grandes, estas funciones se separan asignando un responsable para cada función.

La **selección de personal** intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación de la gente al puesto.
- b) La eficiencia de la gente en el puesto.

Todo criterio de selección, se basa en información de análisis y especificaciones del puesto que debe ser ocupado. Las exigencias de selección se apoyan en las exigencias propias de las especificaciones del puesto, cuyo propósito es el de dar mayor objetividad y precisión de la selección del personal para desempeñarlo.

Entrada para el Proceso de Selección de Personal

La **planeación de personal** indica a los gerentes de personal, qué vacantes tienen probabilidades de presentarse. Los planes permiten que la selección se lleve a cabo de manera lógica y eficaz. La información para el “**análisis de puestos**” proporciona “ descripciones de las tareas, especificaciones humanas y normas de desempeño que requiere cada puesto. Finalmente, se requieren “**candidatos**”, para que el gerente de personal tenga un grupo de candidatos entre los cuales escoger.

Estas tres variables de entrada determinan en gran parte, la eficiencia del proceso de selección. Si la información de planeación de recursos humanos, el análisis de puestos y los candidatos son de gran calidad, el proceso de selección se llevará adecuadamente.

Limitaciones de la Selección

El encargado de la función de selección debe ser sensible a las limitaciones que recaen sobre el proceso de selección. Tales limitaciones son impuestas por la organización, el seleccionador y el medio ambiente externo. Para triunfar, los seleccionadores deben satisfacer los desafíos siguientes:

- De la organización.

- De la ética.

- De la oferta.

- **De la Organización.** El proceso de selección, es un medio que le permite a la organización *integrar personal eficiente* para lograr sus objetivos. Desde luego, la organización impone restricciones, tales como presupuestos, políticas y normas, que pueden ser obstáculos para el proceso de selección.

- **De la ética.** Ya que los especialistas en administración de personal influyen considerablemente en las decisiones de selección y contratación, éstas se ven influenciadas por su ética. Las contrataciones de familiares, de amistades, los arreglos de una agencia de colocación, los sobornos, son algunas de las circunstancias que desafían las normas de ética de los especialistas de personal.

- **De la Oferta.** Es necesario tener un grupo grande y apropiado de gentes de entre las cuales escoger a los candidatos. Sin embargo algunos puestos son tan difíciles de cubrir que hay pocos candidatos por vacante. Los puestos con sueldos y salarios bajos, los puestos muy especializados son ejemplo de puestos con pocas razones de selección. Una "razón de selección": es la relación entre la cantidad de candidatos y la cantidad total de solicitantes disponibles. Una razón grande es de 1:25, una pequeña es de 1:2. Una razón de selección baja, significa que hay menos solicitantes entre los cuales escoger. Además, en muchos casos, una razón de selección pequeña significa candidatos de baja calidad. La razón se calcula así:

Razón de selección es igual a cantidad de candidatos contratados entre la cantidad total de solicitantes.

Selección

Este proceso es vital para la administración de personal. La planeación de recursos humanos, el análisis de puestos, y el reclutamiento se realizan básicamente como apoyo para seleccionar personal. Si este proceso se realiza de manera inadecuada, los esfuerzos anteriores serán desperdiciados. Una mala selección de personal, provoca que el departamento de personal no alcance sus objetivos.

Objetivos del Proceso de Selección. No es exagerado indicar que la selección de personal, es crucial para el éxito de la administración de personal e incluso para el de la organización. Se distinguen como objetivos del proceso de selección de personal, los siguientes:

- Escoger a las personas con más probabilidades "para" tener éxito en el puesto.

- Hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas.

Estos objetivos benefician a la organización con una menor rotación de personal, menos ausentismos y un estado de ánimo más alto, a la vez que la persona deriva mayor satisfacción en el trabajo.

El proceso de selección es una serie de etapas que deben superar los candidatos. Dichas etapas varían de una organización a otra, debido a sus diferentes maneras de pensar en cuanto a la selección de personal. A veces, el proceso es simple y eficaz, sobre todo cuando se escoge a empleados de la organización para cubrir las vacantes.

En otras ocasiones, algunas organizaciones utilizan un proceso complejo y costoso. El mejor enfoque para una situación dada depende de los costos directos e indirectos.

Analizaremos las etapas de las que se compone el proceso de selección:

Recepción de solicitantes.

La selección se inicia con una visita al departamento de personal o con una petición por escrito para una solicitud de empleo. La manera en que se maneje esta recepción inicial, es la base sobre la cual comienza a formarse la opinión que los candidatos tienen de la organización.

Entrevista preliminar.

Es un proceso que sirve para dar mayor importancia a las relaciones públicas. También ayuda al departamento de personal a excluir a las personas claramente inadecuadas y obtener información básica sobre los candidatos potenciales.

Formas de solicitud.

Consiste en estudiar las solicitudes, las hojas de datos personales, los antecedentes de trabajo, escolaridad y otras fuentes para determinar las características, habilidades y rendimiento previo de la persona. En esta etapa, se debe seleccionar cuidadosamente los datos del rendimiento de la persona en sus puestos anteriores: rapidez de promoción, experiencia adquirida, frecuencia y razones para dejar otros empleos y su historial de salarios.

Pruebas de empleo.

Son útiles para obtener información relativamente objetiva, que se puede comparar con la de otros candidatos y los trabajadores actuales. Las pruebas de empleo son dispositivos que evalúan la probable coincidencia entre los candidatos y los requisitos del puesto. Las pruebas psicológicas sirven para medir la personalidad. Las de conocimientos son más fidedignas por que proporcionan información sobre los conocimientos. Las pruebas de desempeño, miden la capacidad de los candidatos para realizar algunas partes del trabajo al que aspiran.

Entrevistas.

Se utiliza para eliminar a solicitantes ineptos o sin interés que han pasado la frase preliminar de selección. Por lo general, esta entrevista, es manejada por un especialista y suele ser exploratoria. Otro propósito es explicar todo lo que es el trabajo y sus requisitos, y contestar toda pregunta del candidato en cuanto al puesto y la organización.

Investigación de la historia anterior.

Esto se suele hacer para obtener una evaluación mas objetiva de la persona. La mayoría de las organizaciones se ponen en contacto con las fuentes de referencia durante el proceso de selección. Tal verificación abarca tres categorías de referencias: personales, académicas y empleos anteriores. La minuciosidad de la comprobación de las referencias debe depender del puesto por ocupar. Los empleos anteriores, son la fuente mas utilizada y están en condiciones de dar la información mas objetiva.

Selección preliminar en el departamento de personal.

En el caso de la selección, toda la información de pruebas de empleo, de verificación de referencias obtenidas en las etapas anteriores, se utilizan para saber si la persona es la mejor y más apta para el puesto, llegando a una selección preliminar.

Selección final por el supervisor.

Se acostumbra que el jefe que tiene un puesto vacante en su departamento, entrevista a los candidatos seleccionados de manera preliminar por el departamento de recursos humanos. Los jefes o superiores deben participar en la decisión final de selección. Con frecuencia, el jefe puede evaluar mejor las aptitudes técnicas de los candidatos. Tanto si la toma de decisión es el jefe o el departamento de personal, la decisión final marca el final del proceso de selección.

Examen Médico.

Después de que el candidato a empleado ha pasado las etapas anteriores, muchas organizaciones requieren un examen médico, el cual se realiza no sólo para determinar la legalidad del solicitante para seguro de vida de grupo, de salud y de invalidez, y también, para determinar si tiene, la capacidad física para desempeñar el puesto.

El resultado final del proceso de selección *son las personas a las que se contrata*. Si se toman en consideración las entradas de preselección y se han seguido correctamente las etapas básicas del proceso de selección, los nuevos empleados tendrán probabilidades de ser productivos, lo que constituye la mejor prueba de un buen proceso de selección.

1.8.3 El proceso de Contratación

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección o mecanismos, de interpretación (solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes médicos), el candidato puede ser contratado. Muchas veces dicho proceso de selección, incluye la complicación de un índice compuesto de evaluación en que se basa la decisión de: contratación final.

La selección y la contratación de personal se pueden considerar como procesos interrelacionados.

La selección describe el enfoque de contratación de personal a todos los niveles de la organización. La contratación se debe considerar un proceso continuo en vez de una actitud aislada.

De acuerdo a nuestra Ley Federal de Trabajo, la contratación se puede dar de dos formas: *contratación individual y contratación colectiva*.

El proceso de contratación incluye una serie de etapas, que consideran disposiciones legales a la decisión de contratar personal para la organización. En la figura 7.6 se muestra este proceso de contratación.

Contratación individual

El artículo 20 de la Ley Federal de Trabajo, define lo que se entiende por relación de trabajo, como:

"La presentación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario".

Por otro lado, contrato individual de trabajo, se define así:

"Es aquel por virtud del cual, una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario".

La importancia actual que la Ley le da a la relación de trabajo es tal, que si en un contrato se pactaran trabajos para menores de catorce años, una jornada de trabajo mayor a la permitida, horas extras de trabajos para menores de 16 años; salarios inferiores al mínimo o un período mayor de una semana para pagar salarios a trabajadores, tales cláusulas serían nulas.

El Trabajador.

El artículo 8, de la Ley Federal del trabajo define al trabajador como:

"La persona física que presenta a otra física o moral, un trabajo personal subordinado' mediante el pago de un salario".

Se deduce de la definición, que se trata de un trabajo personal, individual y subordinado; esto es, que los servicios no se pueden dar a través de algún representante o comisionado; que implica la obligación de ser el individuo el que debe hacer esas labores y que tales labores, se ejecutarán bajo la subordinación a un patrón. La subordinación implica que, quien recibe los servicios, tiene el derecho de mandar, convirtiéndose esto en una facultad inherente únicamente al que paga, además el que paga, lo hace porque posee la propiedad de los bienes motivo de la relación laboral.

El subordinado tiene la obligación de obedecer para que la relación se perfeccione. Esta relación laboral, tiene un significado más profundo todavía, porque quiere decir, que si alguna de estas partes falta, la otra no existe, entonces una parte no es ninguna y en consecuencia sería nada.

El Patrón

El artículo 10 de la Ley Federal de Trabajo define al patrón como: "La persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores".

El patrón puede ser *persona física o moral*. Es persona física, el patrón que está representado por un individuo y es persona moral, el patrón que está representado por una sociedad; la formación de la persona moral es muy variada y obedece a toda una reglamentación jurídica.

Contratación Colectiva

El artículo 286 de la LFT define al contrato colectivo de trabajo como:

"El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

Es importante destacar que el contrato colectivo de trabajo, tiene como propósito: fijar las condiciones de trabajo en una o varias empresas o establecimientos y pensando en lo que significa la *"Relación laboral"* (cualquiera que sea el acto que la origine, es la presentación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de salario) se concluye que el trabajador perteneciente a una asociación de trabajadores, aun disfrutando de los beneficios que aporta el contrato colectivo de trabajo, está amparado por un contrato individual del trabajo.

Por otro lado, el contrato colectivo de trabajo es el instrumento para fijar las condiciones de trabajo y a medida que éstas van aumentando el grado de dificultad, de intensidad o de calidad, los beneficios que pertenecen a la parte laboral, también aumentan en cierta proporción, de ahí que el "CCI", sea el medio por el cual los beneficios para el trabajador tienden a crecer superando lo establecido por la Ley.

Requisitos del Contrato Colectivo de Trabajo

Los requisitos del contrato colectivo de trabajo, son de dos dimensiones de *"forma"* y de *"fondo"*.

- **De forma.** Estos deben celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad; debe de elaborarse por triplicado, entregando un ejemplar a cada una de las partes y otra, a la junta local de conciliación y arbitraje. El contrato surtirá efectos a partir del momento y fecha de presentación, salvo que las partes hayan convenido fecha diferente.

- **De fondo.** Por lo que se refiere a este aspecto, podemos considerar como requisito de fondo, los siguientes:

- . Los nombres y domicilios de los contratantes.
- . Las empresas y establecimientos que abarque
- . Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada.
- . Las jornadas de trabajo.

- . Los días de descanso y vacaciones.
- . El monto de los salarios.
- . Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores
- . Las bases sobre la integración y el funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley.
- . Las demás estipulaciones que convengan las partes.

Requisitar el Expediente del Trabajador

La función de requisitar el expediente del trabajador es un medio de control de personal. Esta fase le informará al jefe de personal, si ha seguido correctamente los pasos del procedimiento de contratación y además, si todo se realizó como se planeó.

Los elementos de control que contiene el expediente, son los documentos que han acumulado el trabajador durante el proceso de selección y además, los instrumentos que deba proporcionar como complemento de la amplia información requerida por el departamento de personal. Dentro de estos documentos están:

La *solicitud de empleo*, por ser el primer testimonio formal que presentó el interesado.

Los *comprobantes de las entrevistas, de las pruebas, los documentos comprobatorios, así como los resultados del examen médico.*

Documentos como *acta de matrimonio, de nacimiento, certificados de estudios realizados, antecedentes penales.*

Estos testimonios documentales los debe poseer el departamento de personal, para ampararse contra cualquier situación imputable al trabajador, que pudiera presentar en el futuro. En sí con el requisito del expediente del trabajador se determina el proceso de contratación.

1.8.4 El proceso de inducción

Las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización, van a influir en su rendimiento y adaptación; de ahí la importancia del proceso de inducción.

Definición de Inducción

. *Sánchez Barriga* la define como:

"El proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto".

. *Sikula* lo define así:

"Se refiere a la orientación de un nuevo empleado, respecto a la organización y su ambiente de trabajo".

Es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.

Objetivos de la Inducción

El proceso de inducción tiene diversos objetivos, entre los más sobresalientes están los siguientes:

- Ayudar a los nuevos empleados a la organización, a conocerse y auxiliar al nuevo empleado "para" tener un comienzo productivo.
- Establece actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas, y su personal.
- Ayudar a los nuevos trabajadores a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación "para" generar entusiasmo y una alta moral.

El proceso de inducción es necesario, porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.

El Proceso de Inducción

El proceso de inducción incluye una serie de etapas, que consideran la inducción al departamento de personal y la inducción al puesto en particular. En la figura 7.7 se muestra el proceso de inducción de personal.

a) Introducción al Departamento de Personal

A parte de las ayudas técnicas que se le pueden dar al nuevo trabajador, corresponde al departamento de recursos humanos, darle información sobre aspectos generales, tales como:

- Historia de la organización.
- Políticas generales de personal.
- Indicaciones sobre disciplina, es decir, lo que debe hacer y lo que debe evitar.

- Prestaciones a las que tiene derecho, por ejemplo, caja de ahorros, vales de despensa, deportes, promociones, vacaciones, etc.

b) Introducción al Puesto

Otra etapa del proceso de inducción, es la referente a la introducción al puesto a desempeñar, la cual representa determinar el puesto apropiado para un empleado recién contratado.

La inducción incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo. Al guiar al nuevo trabajador hacia su puesto, se dan las recomendaciones siguientes:

- Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.
- El jefe inmediato a su vez, debe presentarlo con sus compañeros de trabajo
- El jefe explicará en qué consistirá su trabajo, para ello se auxiliará de la "*descripción del puesto*", entregándole una copia para que lo lea con detalle.
- Debe mostrarle los sitios generales, como son: lugar de cobro, de abastecimiento de material, comedor, etc.

La inducción, en cualquiera de sus formas, no implica gran costo y, en cambio, si proporciona un beneficio al trabajador y, por lo tanto para la organización, La inducción es importante, tanto en la pequeña como en la empresa grande en las pequeñas organizaciones deberá existir, por lo menos un manual de bienvenida conforme la organización es mas grande, es necesario utilizar mas instrumentos de inducción.



La calidad en el servicio público

La calidad de un servicio en el sector público es la esperanza de obtener la satisfacción de una necesidad que proporciona en forma permanente el gobierno: con calidez y calidad, en un tiempo moderado, en forma gratuita o a un precio razonable.

2.1 Concepto de administración con calidad

La **administración con calidad** es el conjunto de actividades de la función general de la administración que determina la política de calidad, los objetivos y las responsabilidades, aplicando la planeación de la calidad, el control de calidad, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad dentro del marco del Sistema de Calidad.

A continuación veremos estos conceptos

Aseguramiento de la Calidad

Es el conjunto de actividades planeadas y sistemáticas que son implantadas dentro del sistema de calidad y son demostradas según se requiera para proporcionar la confianza adecuada de que un elemento cumplirá los requisitos de la calidad.

Control de Calidad

Son las técnicas y actividades de carácter operacional utilizadas para cumplir los requisitos de calidad.

Política de Calidad

Son las directrices y objetivos generales de una organización, concernientes a la calidad, los cuales son formalmente expresados, establecidos y aprobados por la alta dirección.

Mejoramiento de la Calidad

conjunto interrelacionado de actividades y recursos que transforma los elementos de entrada en elementos de salida.

Sistema de Calidad

Son la estructura organizacional, los procedimientos, los procesos de trabajo y los recursos necesarios para implantar la administración de la calidad.

Conformidad

Es el fiel cumplimiento de las normas y parámetros de calidad establecidos por el cliente para el satisfactor o servicio solicitado.

No Conformidad

Es el incumplimiento sistemático a las normas establecidas por el cliente para el satisfactor o servicio solicitado.

2.2 ¿Qué es un servicio?

Un servicio es un acto o acción proporcionada por personas físicas y/o morales a través del cual, se satisfacen necesidades o expectativas del cliente o usuario en función de parámetros como:

- ✓ **SEGURIDAD REQUERIDA EN EL PRODUCTO O SERVICIO DEMANDADO.**
- ✓ **CAPACIDAD QUE TIENE EL PRODUCTO O SERVICIO PARA CUMPLIR CON LAS ESPECIFICACIONES REQUERIDAS, SIN FALLO Y POR UN PERIODO DETERMINADO DE TIEMPO.**
- ✓ **LÁ MEDIDA EN TIEMPO, EN QUE EL FABRICANTE RESPONDE EN CASO DE FALLO DEL PRODUCTO O SERVICIO.**

2.3 ¿Qué es un servicio público?

Es un compromiso del Gobierno para sus gobernados; y éste debe ser oportuno, suficiente, de calidad y en el lugar en donde se requiera; con la más alta tecnología y con el compromiso de resolver en forma integral cualquier demanda del mismo, bajo cualquier circunstancia..

2.4 La misión del servidor público

Su misión es proporcionar atención, comprensión y solución en tiempo y forma con calidad: a cualquier demanda, orientación o desconocimiento de trámite de los servicios o bienes que administra o proporciona el gobierno, en cualquiera de sus tres niveles de gobierno, a la población en general.

2.5 Concepto de calidad

Es un concepto que sólo puede definirse en función de quien la juzga. Por lo que, para dar calidad, es necesario conocer y satisfacer todos los requisitos que el usuario o cliente espera recibir del servicio o producto que ofrece nuestra institución, nuestra oficina o nosotros mismos.


Según la norma mexicana (NMX-CC-002/1-ANEXO A-1995), calidad es un conjunto de características de un elemento que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas e implícitas.


2.6 Necesidad y beneficios de la calidad en el servicio público


CALIDAD TOTAL


Calidad total es hacer bien y a la primera vez **todas** las cosas que hacemos, entendiéndose por “bien” el cumplir con la totalidad de los requisitos de los usuarios o clientes

LA CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO. Incluye calidad en las personas, en sus acciones, en su trabajo y en su ética. Así también en los proveedores y clientes tanto internos como externos.

 **Cliente externo:** es el usuario final de la organización, en que está fuera de ella y que paga por el servicio o producto que la organización ofrece. Es el receptor del producto o servicio suministrado por el proveedor. En el caso de una institución pública, el usuario o cliente es cualquier ciudadano con derecho a recibir servicios públicos.

 **Clientes internos:** es quien dentro de la organización recibe de otro y otros algún servicio, documento, información, material, etc., que él debe seguir procesando o utilizando para alguna de sus tareas. Es factible que una oficina sea usuaria o cliente de otra oficina y que una persona sea usuaria o cliente de otra persona, que actúa como proveedor.

 Todos somos y tenemos clientes y proveedores internos y/o externos.

 La buena comunicación nos lleva a conocer muy bien las expectativas y requisitos de nuestros usuarios/clientes y las formas de satisfacerlas.

- ✍ Todos somos parte de una cadena que lleva hacia el usuario/cliente externo.
- ✍ Si falla algún eslabón de la cadena, el cliente lo resiente, se puede quejar en forma abierta o reservada, y ello deteriora nuestra imagen.
- ✍ Es por ello que la **prevención** es la clave, y la perfección en la meta.

2.7 Cultura de la Calidad en las actividades administrativas institucionales

Filosofía de la calidad

- ◆ La calidad es una filosofía de vida que adoptan aquellas organizaciones y personas que se lo proponen, y que consiste en estar permanentemente detectando y corrigiendo, previendo y previniendo aquellos errores y deficiencias que alteran la calidad que espera el usuario en su seguridad y en su calidad de vida con respecto a los servicios públicos.
- ◆ Es el reto que nos obliga a ser constantemente mejores de lo que ya somos ya que es algún trámite administrativo, o un servicio prestado a la ciudadanía: lo que está en nuestras manos.
- ◆ La calidad requiere de compromiso a largo plazo y de entrenamiento y educación permanente.
- ◆ La calidad requiere practicar la filosofía de lograr el control a través de la libertad, facultando e involucrando a todos los empleados y trabajando con más inteligencia, no con más esfuerzo ni por más tiempo.

2.8 Los siete principios de calidad en el origen y sus aplicaciones en la gestión de los servicios públicos.

1.- La calidad la hacen los hombres.

Los hombres de altos niveles tienen la responsabilidad de la decisión de trabajar con calidad, de crear las condiciones humanas y físicas necesarias, y de facilitar la reeducación y capacitación que se requieren para lograrlo, y los trabajadores tienen la responsabilidad de apoyar esa decisión, conocer la metodología de la calidad y ponerla en práctica.

Si la calidad total se alcanza buscando oportunidades de mejoramiento en el día a día, solo el hombre lo puede hacer, y no las máquinas ni los materiales.

2. La calidad se hace para el cliente (enfoque al cliente)

Dado que las organizaciones viven de sus clientes y estamos en la era del cliente, y éste exige cada vez mas calidad en nuestros servicios y productos, tenemos que desarrollar y aplicar métodos y nuevas ideas para lograr siempre su satisfacción.

Si cada proveedor interno actúa para satisfacer totalmente a su cliente, y éste hace lo propio con su cliente, es seguro que el eslabón final de la cadena, el cliente externo (el que mantiene la organización) será complacido en sus expectativas.

Enfocarse al cliente es identificar las características con las que el cliente define la calidad y hacer que los servicios y productos cumplan con estas.

Hay dos errores graves: 1) realizar nuestras actividades olvidándonos del para qué y para quién las realizamos y 2) suponer que conocemos las necesidades de nuestros clientes, y no ver necesario preguntárselas.

3. La calidad la hacemos todos entre todos (trabajo en equipo)

Todos en la organización tienen incidencia en la calidad del servicio o del producto que se ofrece, de manera que cualquiera que trabaje en la organización puede causar la inconformidad de los usuarios y con ello, un deterioro de la imagen institucional o empresarial.

Cualquier error que se cometa en el puesto de trabajo puede afectar la calidad que espera el usuario/cliente.

Lo anterior significa que, sabiéndolo o no, todos nosotros podemos estar contribuyendo a deteriorar la calidad que espera el usuario/cliente, a aumentar los tiempos y costos del servicio, haciendo cosas que se pueden evitar si trabajamos con calidad.

La calidad cree en la capacidad de todos, y no solo en la de algunos, razón por la cual, a la hora de reunir ideas para lograr mejoras, convoca a todos.

Un equipo es el conjunto de individuos que se integran en forma organizada para lograr un propósito común.

Al participar todos en la permanente búsqueda de mejoras, se propicia el compromiso de todos para lograr esas mejoras.

El mejoramiento de la calidad y la modernización de la Administración Pública requiere de la participación e involucramiento del personal a todos los niveles y en todas las dependencias gubernamentales.

Características de grupos efectivos: 1) alta orientación al logro de objetivos, como resultado de una alta motivación de todos, 2) amplia participación de todos, no solo en la ejecución, sino en las deliberaciones, 3) intenso intercambio de ideas, opiniones e información, 4) tolerancia a las

diferencias de caracteres y al desacuerdo y 5) apertura de todos y cada uno a la crítica constructiva.

4. La calidad se logra con prevención y planeación

La prevención sugiere la toma de acciones en el tiempo mas anticipado a la presencia del problema, por que entre mas dejemos pasar el tiempo, la solución suele ser más costosa.

La calidad total se basa en la aplicación de métodos cuantitativos a través de la participación activa del personal para planear, controlar y mejorar el trabajo.

Planear es definir las actividades que tenemos que realizar para lograr algo, en qué tiempo deberá realizarse cada cosa si queremos terminar en una fecha determinada, qué recursos necesitamos para realizarla, quiénes participaran y cómo se distribuirán las tareas.

También, planear es ir creando el futuro por medio de acciones presentes. Entonces, planeación y acción deben ir íntimamente ligadas.

5.- La calidad requiere medirse

La medición de la calidad la tenemos que hacer para conocer si estamos o no cumpliendo con los “estándares” de servicio o producto que el cliente nos exige, por lo que la medición es una tarea permanente, ya que la percepción del cliente es cambiante en el tiempo y espacio, y ya que el conocimiento constante de los resultados que se van obteniendo al aplicar los principios y métodos de la calidad, nos permitirán tener retroalimentación para:

- a) tomar decisiones que corrijan fallas en los servicios
- b) tomar acciones que prevengan fallas en los servicios
- c) tomar acciones que mantengan la calidad en los servicios
- d) tomar acciones que mejoren la calidad de los servicios
- e) reconocer y dar seguimiento de cumplimiento de metas y objetivos
- f) monitorear la tendencia de mejoramiento de la calidad de los servicios y del sistema.

El concepto de medición en calidad es fundamental para la planeación, el control y la prevención. **“Lo que no se mide, no se mejora”.**

Entendemos la medición en dos sentidos:

- ☒ Expresar las necesidades del cliente en requisitos específicos medibles utilizando unidades de medida.
- ☒ Efectuar mediciones constantes del cumplimiento de esos requisitos.

Las instituciones que se orienten a la calidad pueden llevar registros de variables o atributos de calidad, tales como:

❖	tiempo de atención a clientes
❖	días de pago a proveedores
❖	exactitud de inventarios
❖	número de requisiciones atendidas
❖	número de actas de propiedad generadas.

6.- La calidad requiere de pensamiento sistemático o sistémico.

El pensamiento sistemático es un enfoque bajo el cual se analizan los fenómenos que ocurren desde el punto de vista de la teoría de sistemas. Este enfoque es muy útil porque nos ayuda a comprender mejor la realidad de las cosas y a tomar mejores decisiones para el logro de nuestros objetivos.

Sistema: Es un conjunto de elementos que tienen un propósito común y están relacionados entre sí.

El principio esencial de la teoría de sistemas es que al afectar una parte, se afecta a todo el sistema.

En una organización, si fallan algunos de los elementos (personal, métodos de trabajo, materiales, equipos, medio ambiente, etc.), no será posible prestar el servicio deseado con la calidad requerida.

Subsistema: Son las partes que componen un sistema: se le llama subsistema, y suele existir una relación íntima entre los subsistemas de un todo.

Sinergia: Todo es más que la suma de sus partes. Esto significa que, al cooperar e interactuar las distintas partes entre sí, se logran mejores resultados que si cada parte actúa por separado.

Multicausalidad: Un efecto es originado por varias causas. Es útil tener presente esto cuando intentamos resolver un problema, porque a veces pensamos que hay una sola causa de cada problema, y ello nos lleva a buscar una única solución. Y después nos asombramos porque no se resuelve el problema, darnos cuenta que la situación requería de varias acciones.

7.- La calidad se logra innovando y mejorando continuamente.

Las expectativas del usuario/cliente cambian tanto en el tiempo, como de usuario a usuario, lo que lleva a la necesidad de estar innovando las formas de responder oportuna y eficazmente a esos cambios incesantes.

Los trabajadores de las organizaciones encaminadas a la calidad total deben estar permanentemente buscando cómo reparar lo desviado, cómo evitar que se repita, cómo mejorar lo mejorable y cómo saberse adaptar a los cambios.

Ser innovador o creativo no es un rasgo de la personalidad, sino una capacidad potencial que todos tenemos y que se puede trabajar para hacerla real.

Lo que hacíamos ayer puede ya no ser adecuado para las necesidades y requerimientos de nuestros clientes de hoy.



Planeación

Estratégica y táctica

Una vez que se tienen los recursos humanos necesarios para que la institución funcione de manera adecuada y que ya se establecieron o replantearon los objetivos de la institución, es decir, los objetivos globales que deben alcanzarse, el siguiente paso es saber cómo hacerlo, es decir, establecer la estrategia que se utilizará para alcanzar de la mejor manera, aquellos objetivos y definir cuáles son las tácticas con las cuales se puede implementar mejor la estrategia adoptada.

3.1 Concepto de estrategia y táctica

Definiremos a la estrategia como la movilización de todos los recursos de la institución globalmente, tratando de alcanzar los objetivos a largo plazo.

La táctica la consideraremos como un esquema específico para el empleo de los recursos dentro de una estrategia general. En el plano del sector público una táctica sería el presupuesto anual o un plan de distribución de ese presupuesto. Es un plan táctico dentro de una estrategia global a largo plazo.

Cada estrategia requiere una proliferación de acciones o medidas tácticas. La planeación para cinco años en la institución requiere de una estrategia, a la cual se ligan los planes tácticos de cada año comprendido en este periodo.

La diferencia básica entre estrategia y táctica reside en los siguientes aspectos:

Estrategia	Táctica
<ul style="list-style-type: none"> ✍ Cobija la institución como una totalidad. ✍ Es un medio para alcanzar objetivos institucionales. ✍ Se orienta a largo plazo. ✍ Es decidida por la dirección de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Se refiere a cada departamento o unidad de la institución. ✍ Es un medio para alcanzar objetivos por departamento. ✍ Se orienta a mediano y corto plazo. ✍ Es responsabilidad de cada Jefe de departamento o unidad de la organización.

3.2 Planeación estratégica

La planeación estratégica se refiere a la manera como una organización intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo.

La elaboración de la planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas:

ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formulación de los objetivos organizacionales, 2. Análisis interno de la institución; 3. Análisis externo del ambiente; 4. Formulación de alternativas estratégicas.

1. Formulación de los objetivos organizacionales por alcanzar

En esta primera fase, la institución escoge los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y de prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos.

2. Análisis interno de las fortalezas y limitaciones de la institución

Se trata de un análisis institucional, es decir, de un estudio de las condiciones internas, para permitir una evaluación de los principales puntos fuertes y puntos débiles existentes en la organización. Los puntos fuertes constituyen las fortalezas propulsoras que facilitan el alcance de los objetivos, mientras que los puntos débiles constituyen las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el alcance de tales objetivos.

Este análisis interno generalmente implica:

- ✍ Análisis de los recursos (financieros), máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc., de los que dispone o puede disponer la institución para sus operaciones actuales o futuras.
- ✍ Análisis de la estructura organizacional de la institución, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo entre los departamentos y unidades, y como los objetivos organizacionales se distribuyen en objetivos por departamento.
- ✍ Evaluación del desempeño de la institución, en función de los resultados de lucro, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de las negociaciones, etc., en el momento presente con respecto a los años anteriores.

3. Análisis interno del ambiente

Se trata de un análisis del ambiente externo, es decir, de las condiciones que rodean la institución y que le imponen desafíos y oportunidades. Tal análisis generalmente abarca:

- ✍ Las áreas atendidas por la institución, sus características actuales y tendencias futuras, oportunidades y perspectivas;
- ✍ La competencia, es decir, las instancias que actúan en el mismo terreno, disputándose los mismos consumidores o los mismos recursos;
- ✍ Los factores externos, como la coyuntura económica, tendencias política, sociales, culturales, legales, etc., que afectan a toda la sociedad ya todas las empresas existentes en ella.

4. Formulación de alternativas estratégicas

En esta cuarta fase de la planeación estratégica se busca formular las diversas y posibles alternativas estratégicas o medios que la institución puede adoptar para lograr mejor los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta sus condiciones internas y las condiciones externas existentes a su alrededor. Las alternativas estratégicas constituyen los cursos de acción futura que la organización pueda adoptar para alcanzar sus objetivos globales.

De modo general, la planeación estratégica de una institución se refiere a los servicios que presta y donde los presta

Si el principal objetivo organizacional, por ejemplo es la prestación de un servicio público con calidad, entonces los cursos de acción que deberá tomar la institución serán en función de alcanzar ese objetivo. Cada curso de acción futura debe analizarse, evaluarse y compararse con los demás, en términos de costos, inversiones, riesgos involucrados, disponibilidades existentes, posibles resultados e intereses implicados.

Con todos estos elementos —objetivos organizacionales, análisis de las condiciones internas, análisis de las condiciones externas y alternativas estratégicas— la institución está en condiciones de preparar su planeación estratégica, la cual debe especificar, en líneas generales, a qué punto pretende llegar la organización en el futuro y cómo se propone hacerlo a partir del presente.

Para esto haremos primero un análisis de la situación actual y de cual es la situación deseada para comenzar a preparar la planeación estratégica. A esta etapa la llamaremos Preparación ya que aquí es justamente donde empezaremos a ver la realidad de la institución e iremos dándonos cuenta de lo que debemos hacer.

PREPARACIÓN

Consiste en:

Determinar el área de trabajo donde se pretende llevar a cabo una Planeación Estratégica e identificar a los actores involucrados.

El área de trabajo puede ser toda una organización o empresa, o bien parte de ella: una dirección, subdirección, división, gerencia, subgerencia, unidad administrativa u operativa, departamento, oficina, etc.

Los actores involucrados son tanto internos como externos al área de trabajo, y consisten en las personas que ocupan cargos de importancia en esa área y otras relacionadas, así como grupos de empleados, usuarios, proveedores, sindicato, etc., que tengan influencia en el logro de la Planeación Estrategia en el área bajo estudio.

Reconocer la necesidad de mejorar.

Para que la Planeación se lleve a cabo y se pueda implantar con éxito, es necesario contar con uno o más Agentes de Cambio, que puede ser alguno(s) de los actor(es) ya identificados o personas externas.

Los agentes de cambio deben tener absoluta conciencia y convicción de la necesidad e importancia de la Planeación Estratégica en el área de trabajo objeto de estudio.

A partir de allí, proceden a llenar el Formato relativo a “Reconocimiento de la Necesidad de Mejorar”.

Planeación Estratégica del Cambio hacia la Calidad.

La implantación de la Calidad Total suele provocar oposición de personas que pueden no estar absolutamente convencidas de la conveniencia y necesidad de esta filosofía y estrategia de mejoramiento, así como de aquellas que pueden sentir temor al cambio o que presienten perder poder o que tienen intereses personales o de grupo que consideran contradictorios con la institución, sus intereses, etc.

Como se ha indicado en el primer capítulo, la Calidad Total la tenemos que hacer todos entre todos (de lo contrario no sería “total”) Ello implica el hecho de que para elaborar la Planeación Estratégica, es necesario que los actores clave se involucren desde un inicio en este proceso, pues de lo contrario, ellos mismos corren el riesgo de fracasar o al menos, de no tener la eficacia necesaria para lograr los objetivos que se desean.

Por lo anterior, se hace necesario trabajar previamente para lograr los apoyos de todos los actores involucrados.

Este trabajo de gestión de apoyos se realiza a través de un proceso de Planeación Estratégica y gestión preliminar del cambio hacia la Calidad, y posteriormente, al momento de iniciar la implantación del Programa, a través de un proceso de Administración Estratégica de ese cambio.

La Planeación Estratégica del Cambio se desarrolla a través de los siguientes pasos:

- a. Especificar las principales acciones de cambio humano implicadas en la Calidad.
- b. Elaborar la matriz de intereses, la matriz de pesos y la matriz de intereses ponderados de los actores respecto de las acciones de cambio.
- c. Evaluar la viabilidad estratégica del cambio y formular conclusiones y recomendaciones.
- d. Si la recomendación consiste en aumentar la viabilidad estratégica del cambio, se hará necesario entonces proceder a diseñar y aplicar Estrategias para Gestionar o Viabilizar el Cambio. Si no es así, se pasa directamente a desarrollar la etapa de Detección de Oportunidades de Mejora.

Enseguida se llenan los formatos correspondientes a la etapa de Preparación.

PROGRAMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

INSTITUCIÓN:

ACTIVIDAD PREPONDERANTE:

AMBITO DE OPERACIÓN:

AREA DEL PROGRAMA:

FECHA DE ELABORACIÓN DEL PROGRAMA:

OTRO(S)

DELIMITACION DEL AREA DE TRABAJO Y PROCESO A MEJORAR, ACTORES INVOLUCRADOS Y RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD DE MEJORAR

AREA DE TRABAJO Y PROCESO O SERVICIO A MEJORAR:

ACTORES DE LOS QUE DEPENDE LA MEJORA:

A1: _____

A2: _____

A3: _____

A4: _____

A5: _____

RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD DE MEJORAR:

PRINCIPALES ACCIONES DE CAMBIO HUMANO IMPLICADAS EN LA CALIDAD Y MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA:

a1: _____

a2: _____

a3: _____

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: ANÁLISIS INSTITUCIONAL

INSTITUCIÓN: _____

CLIENTE: _____

PROVEEDOR: _____

OBJETIVOS INSTITUCIONALES	ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES INTERNAS <small>(FORTALEZAS Y LIMITACIONES)</small>	ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES EXTERNAS <small>(AMBIENTE)</small>	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS <small>(CURSOS DE ACCIÓN)</small>

La planeación estratégica debe contemplar decisiones sobre el futuro de la institución. Las principales decisiones contenidas en una planeación estratégica son las siguientes:

- ☞ Objetivos organizacionales que la institución pretende alcanzar a largo plazo y su descomposición en objetivos por departamento, detallados para cada uno de sus departamentos o unidades.
- ☞ Actividades seleccionadas, es decir, los productos, bienes o servicios que la institución ofrece.
- ☞ El mercado previsto: los consumidores o clientes que la institución atiende con sus productos o servicios.
- ☞ Las utilidades esperadas con cada una de sus actividades.
- ☞ Alternativas estratégicas en cuanto a sus actividades; mantener el servicio actual, desarrollar y mejorar el servicio actual, introducir nuevos servicios.
- ☞ Alternativas estratégicas en cuanto al mercado (mantener el mercado actual, mayor penetración en el mercado actual, desarrollar nuevos mercados)
- ☞ Integración vertical, orientada hacia los proveedores de recursos o integración horizontal, orientada hacia los consumidores o usuarios finales.
- ☞ Nuevas inversiones en recursos (materiales, financieros, máquinas y equipos, recursos humanos, tecnología, etc.) para innovación –cambios- o para crecimiento –expansión-.

3.3 Desarrollo de los planes tácticos

A partir de la planeación estratégica, la institución puede emprender la ejecución de la planeación táctica. Es decir, la planeación estratégica pasa a desglosarse en varias planeaciones tácticas, o planes tácticos simplemente. Es necesario que estos últimos sean adecuados y coordinados para no perjudicar la planeación estratégica.

Generalmente los principales planes tácticos se refieren a cuatro áreas de acción:

- ☒ Planeación organizacional de la estructura de la organización más adecuada para el logro de los objetivos globales y estratégicos de la empresa, sus posibles modificaciones y sus tendencias para el futuro.

- ☒ Planeación del desarrollo del servicio/mercado indicando las opciones de la institución y su posible descomposición en función de las alternativas estratégicas relacionadas con sus actividades (servicio) y con su mercado, así como la posible integración vertical u horizontal resultante..
- ☒ Planeación del desarrollo de recursos para las operaciones de la empresa, incluyendo recursos físicos y materiales (máquinas, equipos, materiales), recursos tecnológicos (métodos y procesos, tecnologías), recursos financieros (presupuesto, financiaciones), recursos humanos (entrenamiento y desarrollo de personal y de directivos), etc.
- ☒ Planeación de las operaciones de la institución relacionadas con la producción y comercialización. Mientras que la planeación de la producción se refiere al modo como se fabricará el producto (cantidades, materia prima necesaria, mano de obra incluida, capacidad de las máquinas, niveles de calidad, volumen almacenado de materias primas y de productos acabados, etc.) la planeación de la comercialización se refiere a la manera como el producto o servicio se venderá (precios, cuotas por regiones, etc.)

Para que cada uno de estos cuatro planes tácticos pueda implementarse y producir resultados, es necesario que cada uno de ellos se descomponga nuevamente en otros planes operacionales más específicos. Mientras la planeación táctica se refiere al mediano plazo, el plan operacional es más detallado y se refiere a corto plazo.

MATRIZ DE INTERESES DE ACTORES CLAVE EN ACCIONES DE CAMBIO

(DEL -3 AL 3)

ACTOR	ACCIONES	ACCIONES	ACCIONES	ACCIONES
A ₁				
A ₂				
A ₃				
A ₄				
A ₅				
A ₆				

MATRIZ DE PESOS DE ACTORES CLAVE RESPECTO DE ACCIONES DE CAMBIO

(DEL 1 AL 10)

ACTORES	ACCIONES	ACCIONES	ACCIONES	ACCIONES
A ₁				
A ₂				
A ₃				
A ₄				
A ₅				
A ₆				

MATRIZ DE INTERESES PONDERADOS (SIN ESCALA)

ACCIONES								
ACTOR								
A ₁								
A ₂								
A ₃								
A ₄								
A ₅								
A ₆								
TOTAL A FAVOR Y EN CONTRA								
BALANCE DE INTERESES PONDERADOS BIP = (+/-)								

ESTRATEGIAS PARA LA GESTION DEL CAMBIO

ACCIONES DE CAMBIO E INTERESES NEGOCIABLES	APOYOS Y RECHAZOS DE ACTORES CLAVE						ESTRATEGIAS DE VIABILIZACION DEL CAMBIO
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							

Bibliografía

HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH. **Administración. Una perspectiva global.** Mc Graw Hill. México 1999. 11a. edición.

TERRY & FRANKLIN. **Principios de Administración.** CECSA. México, 2000.

CHIAVENATO IDALBERTO. **Introducción a la Teoría General de la Administración.** Mc Graw Hill. México. 1998.

ALVEAR, Sevilla Celina. **Calidad Total. Conceptos y herramientas prácticas.** Limusa. México, 2000.

GUTIÉRREZ, Pulido Humberto **Calidad Total y Productividad.** Ed. Mc Graw Hill. México, 1999.

LÓPEZ, Caballero Elvira. MEJIAS Ruiz Rómulo et. al. **Manual: Calidad en el Servicio Público.** UNAM. División de Educación Continua. Facultad de Ingeniería. México 2002.

GUTIÉRREZ, Garza Gustavo. **Justo a Tiempo y Calidad Total.** Ed. Castillo. México. 1998