

TEMA 9 LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

• DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

McGregor, la gestión de los recursos humanos afronta dos retos:

- Giro de la gestión en general hacia el planteamiento estratégico.
- Desplazamiento del papel de los recursos humanos en los sistemas postindustriales, en los que el capital humano es el recurso estratégico, originada en la transición a la organización de la información, de los especialistas en el conocimiento (Drucker): las personas son, con su conocimiento, cualificaciones y capacidades, una fuente presente y futura de productividad, no meros costes operativos a minimizar, son **capital humano**, que puede ser:
 - ♦ **General** : conocimientos, cualificaciones y capacidades
 - ♦ **Específico** : los saberes preferidos y valorados por un solo empleador.

Sistemas en la función pública:

- *Abiertos* (modelos de puesto de trabajo): Se fundamenta en un inventario de los puestos de trabajo al modo de las empresas privadas occidentales. Reclutamiento en función de necesidades y selección y designación para un puesto concreto.
- *Cerrados* (modelos de carrera administrativa): Similares a las empresas privadas japonesas. Configurado en torno a:
 - ♦ El estatuto funcionarial – que impone deberes y responsabilidades superiores a los funcionarios a cambio de inamovilidad en el empleo–
 - ♦ Los Cuerpos de funcionarios – colectivo de funcionarios que tiene encomendada la responsabilidad del funcionamiento de un organismo público –
 - ♦ La Carrera administrativa – promoción graduada en el cuerpo en función de la antigüedad y la formación –

Evidentemente ninguno de estos sistemas se encuentra en estado puro, los sistemas abiertos se van cerrando incorporando la idea de carrera y viceversa introduciéndose el criterio de puesto de trabajo. En ambos sistemas se impone la idea de flexibilidad en la gestión del personal.

La noción de mercados internos i externos como criterio de clasificación (Doeringer y Piore):

En las Administraciones públicas y en numerosas empresas privadas opera un mercado interno de trabajo: el precio y la asignación de trabajo son regidos por un conjunto de normas y procedimientos administrativos

Por el contrario en el mercado externo las decisiones de precio, asignación y formación, son controladas directamente por variables económicas.

Formulas generales que puede adoptar el sistema de empleo público:

- **Sistema de mérito:** pretende la configuración de una función pública neutral y eficiente ante el cambio de liderazgo político, puede adoptar un sistema abierto o cerrado. Da respuesta a la necesidad de capacidades intensivas en conocimiento. Desventajas:
 - ♦ se pierde el control de las autoridades políticas electas sobre la burocracia,
 - ♦ requiere una extensa inversión en gastos administrativos generales,
 - ♦ carece de un sistema de recompensas claras a cambio de un buen servicio
- **Patronazgo:** el sistema de patronazgo político refuerza el poder del electo pero es causa de

corrupción.

- **Negociación colectiva:** engendra ineficiencia y desorden sindical.

Principios de diseño de sistemas de empleo

<i>Variables del Sistema</i>	<i>Sistema de negociación colectiva</i>	<i>Sistema de mérito</i>	<i>Sistema de patronazgo</i>
<i>Reclutamiento y selección</i>	Puestos de ingreso en la unidad de negociación	Examen competitivo abierto de la idoneidad del candidato para el puesto o puestos	Visto bueno político
<i>Promoción</i>	Basada en la antigüedad	Competitiva, basada en la evaluación del mérito individual	Conexión con candidatos triunfadores
<i>Clasificación</i>	Plan de clasificación negociado colectivamente sujeto a procedimientos de agravio.	Basada en el análisis del puesto de trabajo cumpliendo sus requisitos, conocimiento, cualificación y capacidad del candidato	Catálogo no de mérito (puestos de elaboración de políticas públicas y de confianza)
<i>Sueldo</i>	Negociable y sujeto al poder negociador del sindicato	Basada en la evaluación del puesto de trabajo y en el plan de compensaciones, sujeto a las tarifas locales predominantes	Fijado por la organización menos la contribución al partido
<i>Horario, permisos</i>	Negociable	Basado en los requisitos de la gestión	Fijado por el partido y la práctica laboral general
<i>Separación</i>	Antigüedad (el último contratado el primer despedido)	Carrera protegida; normas de separación para aquellos con estatus o condición.	Pérdida de elecciones o a voluntad del patrocinador
<i>Base para la relación con los empleados</i>	Administración de contratos	Igual tratamiento para los individuos	Determinada por los resultados electorales
<i>Quejas</i>	Apelación, con representación sindical, a árbitros imparciales	Apelación a través de la dirección con recurso a un organismo de protección del mérito	Sujetas a apelación partidista, a través del partido

- Operaciones y funciones

Nigro, la administración de personal público persigue tres objetivos:

- La **preparación de especialistas** en las distintas áreas de administración de personal.
- El diseño y la implantación de sistemas y técnicas de personal que protejan los principios de mérito y sustenten los procesos administrativos y de gestión
- La familiarización de los funcionarios intermedios con las aportaciones con que los especialistas en personal pueden contribuir para resolver problemas organizativos.

McGregor, el objetivo de la gestión de la mano de obra consiste en establecer las constricciones de diseño estratégico y táctico dentro de las que se conducen las operaciones de personal.

OPERACIONES Y FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL TRADICIONAL			
Decisiones de planificación y gestión sobre			
EMPLEO	REMUNERACIÓN	CARRERA	RELAC. LABORALES
Análisis y clasificación de puestos de trabajo	Evaluación/cálculo de la realización.	Cálculo	Estilos de supervisión
Descripción y especificación de puestos de trabajo	Evaluación y clasificación de puestos de trabajo	Planificación	Diseño de puestos de trabajo
Reclutamiento	Sueldos básicos y beneficios	Perfeccionamiento y desarrollo	Desarrollo organizativo
Selección	Sistema de incentivos	Salud y seguridad	Negociación colectiva
Colocación	Registros	Horario (flexible)	Administración de contratos
Registros		Disciplina y revisión	Seguridad
		Acciones de personal:	Registros
		Promociones	
		Traslados	
		Degradaciones	
		Reingresos	
		Registros	

• Diferencias entre el sector público y el sector privado

• **Semejanzas**

- Buscan el equilibrio entre los requisitos de la mano de obra con la disponibilidad de personal de manera compatible con los fines organizativos.
- Han de afrontar los requerimientos estratégicos de la organización, han de alcanzar la productividad en las magnitudes que se determinen en la propia organización (beneficio empresarial, calidad de servicio).

• **Diferencias**

- Cultura pública, absoluta transparencia a niveles desconocidos para el sector privado
- Gestión. Los gestores públicos trabajan en unas circunstancias en que los sistemas presupuestarios y de contabilidad, las estructuras organizativas, los requisitos para las adquisiciones y las operaciones de la función pública no están bajo su pleno control
- Política estratégica que en el sector privado es la política empresarial conducente a la obtención de beneficios y en el sector público es la búsqueda del bienestar colectivo de la población en su conjunto.
- La gestión estratégica de recursos humanos

La agenda de la gestión estratégica de la mano de obra:

	Requisitos de los puestos de trabajo	
Planificación estratégica de objetivos.	Gestión estratégica de recursos humanos	Productividad

Constricciones de Recursos	Equilibrio de la mano de obra:	
	Requisitos y disponibilidad	
	Stoks y flujos de capital	
	Humano	
	Gestión del ciclo de recursos humanos	
	Reclutamiento, selección y colocación	
	Valoración	
	Recompensas	
	Desarrollo	
	Disponibilidad de personal	

Va más allá de las operaciones tradicionales de personal y *vincula directamente la gestión de las personas con la planificación estratégica y la educación de la mano de obra para que pueda ir aparejada con los objetivos de productividad*. En esencia, que la persona adecuada esté disponible en el lugar pertinente en el momento justo.

Así una gestión estratégica de RRHH puede descomponerse en tres conjuntos de elecciones:

- **Decisiones estratégicas:** Establecen los resultados a alcanzar y el tamaño y la mezcla del conjunto de cualificaciones del conjunto laboral requerido
- **Decisiones tácticas:** decisiones organizativas, asignación y compromiso de fondos y otros medios que constriñen los requisitos operativos de los recursos humanos y la evaluación de los despliegues de recursos con respecto a los objetivos a alcanzar.
- **Decisiones operativas:** que adoptándose en tercer lugar en el tiempo están severamente constreñidas por las anteriores

Dimensiones estratégicas del diseño de la gestión de los recursos humanos.

<i>Sistema de gestión de RRHH</i>	<i>Elección de diseño</i>
• Sistema de empleo: • Diseño del puesto de trabajo • Reclutamiento • Selección	◊ Especialistas o Generalistas. ◊ Abierto o cerrado ◊ Programa o Carrera
• Sistema de remuneración • Evaluación del puesto de trabajo • Remuneración	• Rango en el puesto/en la persona • Basada en el tiempo/o en la contribución
• Sistema de Gestión de Carrera	Pefeccionamiento y desarrollo elitista / no elitista
• Estructura de Personal	Sistema de estratificación del personal:

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Separación Vertical • Separación horizontal • Pluripartidismo • Superposición horizontal |
|--|---|

- **Sistema de empleo**
- **Diseño del puesto de trabajo:** la elección principal del diseño es la elección entre:
 - *especialistas* – repetición sustancial de tareas o escaso control sobre la dirección y el contenido del puesto–o
 - *generalistas* – variedad de tareas o un grado de profundidad definido en función de una perspectiva enriquecida y control.

Para mejorar la satisfacción de las personas con un trabajo demasiado especializado se promueve:

- *La ampliación horizontal:* aumentando el número o variedad de las tareas que realiza un trabajador
- *La expansión vertical:* en el nivel de responsabilidad del empleado para que participe en la planificación y control de su trabajo

El sector público ha seguido ambas estrategias en las que el privado fue pionero. Otras innovaciones que se han producido en ambos sectores comprenden:

- Reducciones masivas de mano de obra mediante automatización.
- Reducciones de personal directivo.
- Diseños organizativos simplificados, con menos gestores intermedios.
- Implicación extensiva de los empleados en la adopción de decisiones organizativas.
- Diseños organizativos superpuestos consistentes en organizaciones matriz y equipos específicos para el desarrollo de productos y servicios.
- Estimulación del espíritu empresarial interno mediante fondos internos de riesgo.
- Desarrollo de sistemas de trabajo flexibles
- **Reclutamiento;** dos estrategias en competencia basadas en relaciones diferentes entre mercados de trabajo internos y externos:
 - *Sistema abierto:* se produce en competencia entre las personas empleadas dentro de la organización y las disponibles potencialmente desde fuera de la organización. La competencia se da en todos los niveles del sistema jerárquico – organizativo.
 - *Sistema cerrado:* el reclutamiento del exterior sucede sólo en el nivel de entrada, desde ahí sólo la promoción interna gobierna el acceso a puestos superiores.
- **Selección:** dos estrategias:
 - *Por programas:* Proveer de personal a una organización seleccionando personal cuyos conocimientos y cualificaciones satisfagan los requerimientos de un programa de actuación determinado.
 - *Por carrera:* Proveer de personal para una carrera de por vida de empleo, seleccionando personal en función de su potencial a largo plazo, potencial de aprendizaje, capacidad para la formación y la adaptación.
- **Sistema de remuneración**
- **Evaluación del puesto de trabajo :** Fija la base de valor de un puesto o persona para una organización.
- **Remuneración:**
 - *Por puesto de trabajo:* trata de preservar la ordenación jerárquico – burocrática de los puestos de trabajo (Retribuciones básicas y complemento específico en el sistema español)
 - *Por persona:* vincula la remuneración al rango obtenido por un empleado, con independencia del concreto puesto de trabajo que desempeñe en un momento dado (Nivel de complemento de destino consolidado en el sistema español)

- **Sistema de Gestión de Carrera:**
- **Sistema elitista:** El candidato conoce desde antes de ser seleccionado o desde una etapa temprana de su carrera que sus perspectivas futuras están aseguradas.
- **Sistema no elitista:** La decisión sobre el nivel final del logro de la carrera se difiere hasta un momento avanzado, lo cual fomenta la competencia entre todas las personas de la organización.
- **Estructura de Personal:** Cuatro opciones según McGregor:
- **Separación Vertical:**
- **Separación Horizontal:**
- **Estratificación multipartidista:**
- **Superposición Horizontal de sistemas separados de empleo:**
- **EL SISTEMA DE EMPLEO I: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Según los **valores predominantes** el reclutamiento puede percibirse de distintas maneras:

Equidad social: discriminación positiva en favor de grupos sociales con mayores desventajas.

Eficiencia: atraer empleados cualificados a los puestos de trabajo públicos

Receptividad política: nombramientos políticos medios para que los políticos electos mantengan el control de los altos funcionarios.

Influencias ambientales efectivas sobre el reclutamiento:

Condiciones económicas sociales: afectan a la oferta de aspirantes a los empleos públicos, percibidos como más estables y menos vulnerables.

Factores políticos: los cambios de las prioridades de los programas afectan a la oferta de ocupaciones.

La legislación y las decisiones de los Tribunales: en las prácticas de discriminación positiva.

Esquema del **proceso de provisión:**

- Identificación de las necesidades de recursos humanos
- Búsqueda de dotación presupuestaria.
- Desarrollo de criterios válidos de selección.
- Reclutamiento.
- Examen u otra forma de escrutinio de los aspirantes.
- Preparación de los aspirantes calificados.
- Entrevista con los aspirantes con calificación superior.
- Selección de los mejores aspirantes.

Un modelo de desarrollo de la planificación de los recursos humanos (Schein)

<i>Necesidades organizativas</i>	<i>Procesos de Ajuste</i>	<i>Necesidades individuales</i>
Iniciadas y gestionadas fundamentalmente Por la organización		
<i>Planificación de la provisión de personal:</i>	Análisis de puestos de trabajo.	Elección de carrera o empleo

Estrategica	Reclutamiento y selección.	
De puestos y papeles	Inducción, socialización, formación inicial	
De mano de obra e inventario de recursos humanos		
	Diseño y asignación de puestos de trabajo	
<i>Planificación para el crecimiento y desarrollo</i>	Supervisión e instrucción	<i>Cuestiones iniciales de la carrera:</i>
Inventario de los planes de desarrollo	Valoración de la realización y juicio de potencial	Localización del área propia de contribución, aprendizaje sobre cómo encajar en la organización, cómo ser productivo.
Seguimiento y evaluación de las actividades de desarrollo	Recompensas organizativas	Percepción de un futuro viable para uno mismo en la carrera
<i>Planificación para la estabilización y el retiro</i>	Promociones y otros cambios de puesto de trabajo	
	Oportunidades de formación y desarrollo	
	Consejo sobre la carrera, planificación conjunta y seguimiento.	
	Educación y formación continuas.	
	Rediseño del puesto de trabajo.	<i>Cuestiones intermedias de la carrera:</i> Identificación del anclaje de la propia carrera y edificación de la misma en torno a él: generalista/especialista
	Enriquecimiento del puesto de trabajo	
	Rotación del pt. Pautas alternativas de trabajo y recompensa. Planificación y consejo sobre el retiro.	
<i>Planificación de reemplazos y nueva provisión</i>		<i>Cuestiones finales de la carrera:</i> llegar a ser un mentor, empleo de la expedencia y saber propios, partida y retiro
	Puesta al dia del inventario de recursos humanos	Nuevos recursos humanos de dentro o fuera de la organización
	Programas de formación de reemplazos	
	Sistemas de información para puestos de trabajo vacantes	

Reanálisis de puestos de trabajo y planificación de puestos y papeles	
Nuevo ciclo de reclutamiento	

Desde una **perspectiva estratégica** se prefiere hablar de ANALISIS DE LA MANO DE OBRA, que articula un reflexión en tres categorías:

- **Previsión:** predicción de las pautas probables de la disponibilidad y requisitos de la mano de obra
- **Planificación:** Consume las previsiones e implica la formulación y evaluación de estrategias alternativas para equilibrar los requisitos y la oferta, por definición cambia las previsiones
- **Programación:** desarrollo de una serie de actividades requeridas para la implantación de planes

Análisis de la mano de obra: factores asociados con la previsión, planificación y programación.

<i>Problema de análisis</i>	<i>Factores a corto plazo</i>	<i>Factores a largo plazo</i>
Disponibilidad de previsión	Tasas de separación y acceso	Planes de desarrollo individual, demografía de la mano de obra, pautas de movilidad y carrera.
Requisitos de la previsión	Finalidades organizativas, productividad de la mano de obra, combinación de cualificaciones, constricciones presupuestarias	Finaliades de las políticas públicas, cambio tecnológico.
Planificación	Ajuste del reclutamiento externo y la disponibilidad interna para satisfacer los requisitos; definición de las necesidades de la mano de obra	Realineamiento de los mercados interno y externo
Programación	Implantación de planes mediante el diseño de puestos de trabajo, contratación, despido, valoración de la realización, remuneraciones, traslados, promociones y degradaciones.	Implantación de planes mediante el rediseño de los puestos de trabajo, perfeccionamiento y desarrollo de los empleados, desarrollo organizativo.

• EL SISTEMA DE EMPLEO y II: DISEÑO, ANÁLISIS Y CLASIFICACIÓN DE PUESTO DE TRABAJO

El análisis de puestos de trabajo consiste en el proceso de registro de información sobre trabajo realizado por un empleado, se realiza mediante la observación o la entrevista supervisada por el superior. El resultado es un informe escrito sobre los deberes de los empleados que puede incluir un standart de cualificaciones precisas para el desempeño del puesto.

Las descripciones mejoradas orientadas a los resultados contendrán la siguiente información:

TAREAS	Comportamientos, deberes y funciones importantes para el puesto de trabajo
---------------	--

CONDICIONES	Cosas sobre el contenido del trabajo o sobre el modo de llevarlo a cabo son fáciles o difíciles. Que batería de medios e instrucciones de supervisión están al alcance del trabajador para ayudarle a realizar sus tareas.
NORMAS	Que cantidad, calidad u oportunidad de trabajo se adscriben a cada tarea, relacionadas significativamente con los objetivos de la organización.
CUALIFICACIONES	Conocimientos y capacidades se requieren para llevar a cabo la tarea con un nivel mínimamente aceptable.
APTITUDES	Titulación o experiencia requerida para asegurar que los trabajadores tendrán las cualificaciones necesarias para desempeñar las tareas

A partir de ahí un puesto de trabajo es de hecho un grupo de plazas lo suficientemente semejantes en cuanto a sus deberes y aptitudes para justificar una sola descripción normalizada.

• EVALUACIONES DE PUESTOS DE TRABAJO Y SISTEMA DE REMUNERACIONES

La evaluación de puestos de trabajo es una comparación de los puestos analizados y clasificados para determinar cual es su valor económico, el método más empleado es el de valoración de factores, así la metodología es:

- análisis de todos los puestos de trabajo de la organización.
- Selección de los factores que midan la valía del trabajo a lo largo de todos los puestos de la organización.
- Evaluación máxima de todos los factores (total 100, factor a = 40, factores b, c, d = 20)
- Desarrollo de niveles de calidad para cada factor y su correlato de puntuación (factor a = penosidad = 20 ptos, nivel 1 = ninguna = 0 ptos, nivel 2= alguna= 5 ptos, n3=bastante= 10 ptos, n4 = mucha = 20ptos.

Los métodos de evaluación por puntuación de factores son muy estables y fiables si se desarrollan adecuadamente, sus inconvenientes son su complejidad y los costes de desarrollo asociados al método. Su mayor inconveniente es que no garantiza salario a igual a cada persona por igual trabajo y ello porque no tiene en cuenta la calidad relativa de la ejecutoria ni las características personales (antigüedad).

Para ser útil un sistema retributivo ha de satisfacer las necesidades de la organización y de los empleados, ha de ser equitativo, fácil de administrar y flexible, por desgracia, estas características se contradicen entre sí en la práctica

• CARRERA

El desarrollo de la carrera es la combinación de las necesidades futuras de formación y planificación de recursos humanos.

Para el empleado proporciona cierta predicción sobre sus pautas futuras de carrera en la organización.

Para la organización facilita cierta seguridad de que habrá personal disponible para cubrir las vacantes que se produzcan en el futuro.

El perfeccionamiento y desarrollo de la carrera representa una inversión sustancial de recursos y está ligado a otros aspectos de la gestión. La mayor parte de la actividad consiste en identificar y desarrollar a quienes van a ascender en rango en la organización en oposición a los que no lo harán

En la siguiente tipología se combinan los flujos de oferta de empleo con los de designación y promoción a nuevos puestos de trabajo.

Flujo de oferta	Externa	Orientación de los recursos humanos: reducción	Orientación de los recursos humanos: reclutamiento	
		Modelo estratégico: reactor	Modelo estratégico: prospector	
		Estrategia competitiva típica: coste (1)	Estrategia competitiva típica: foco, basado en cualificaciones (2)	
	Interna		Orientación de los recursos humanos: retención	Orientación de los recursos humanos: desarrollo
			Modelo estratégico: defensor	Modelo estratégico: analista
		Estrategia competitiva típica: foco no competitivo (3)	Estrategia competitiva típica: diferenciación (4)	
Contribución grupal			Contribución individual	
Flujo de designación				

- Organizaciones preocupadas por la supervivencia (editoriales, textiles, venta al por menor)
- Organizaciones abiertas a los mercados externos de trabajo en todos los niveles, escogen los trabajadores que puedan aportar la mayores contribuciones individuales (más identificados con su propia profesión que con la organización) (Sanidad, contabilidad, publicidad...)
- Organizaciones cerradas a mercados internos con predominancia de los intereses grupales (administración, Banca...)
- Organizaciones con mercados internos y remuneración en función de la contribución individual. Se caracterizan por la estabilidad y las reorganizaciones escasas. Reclutamiento exterior sólo en niveles de ingreso con fidelización del personal (I. Farmaceutica, productos de oficina, automóviles ...)
- **ESTRUCTURA**

Wise, tres tendencias claves de futuro afectarán a los sistemas de mercados internos de trabajo de las administraciones públicas:

Los esquemas de remuneraciones individualizadas: vinculados a demandas de mayor eficiencia y responsabilidad.

Los cambios en los sistemas para establecer el rango y el status dentro de las organizaciones

Tendencia hacia trabajadores contingentes, temporales.

Tema 9 La Administración De Personal