

Estrategia para la desconcentración de funciones a las unidades especializadas de la administración de recursos humanos de Costa Rica**

Delegación de Costa Rica*

EL PRESENTE ESTUDIO SE UBICA EN EL PROCESO DE CAMBIO QUE IMPULSA EL PROGRAMA DE REFORMA DEL ESTADO Y PRETENDE APOYAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS NUEVAS FUNCIONES QUE DEBERAN ASUMIR LAS UNIDADES DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DEL PODER EJECUTIVO. DESCRIBE LAS ESTRATEGIAS A SEGUIR Y SU MODELO DE FUNCIONAMIENTO.

Aspectos generales de la propuesta

Antecedentes

En 1987 la Dirección General de Servicio Civil inició un proceso de des-

concentración, con el propósito de ofrecer un servicio más eficiente a los usuarios. Este propósito implicaba acercar los servicios de la Institución a los empleados y clientes de cada Ministerio. Asimismo, la intención de este proceso era trasladar paulatinamente las fases ejecutivas de la administración de personal a las dependencias desconcentradas que funcionarían en los distintos Ministerios. Para ello, se establecieron siete Oficinas Desconcentradas que asumieron la atención de los asuntos técnico-administrativos correspondientes a cada entidad ministerial, tales como: clasificación de puestos, registro y control, capacitación, incentivos y reclutamiento de personal. Por su parte, la labor normativa

* Miembros de la Delegación Oficial: Joaquín Arguedas, Juan Otárola, German Villalobos, de la Dirección General de Servicio Civil, DGSC.

** Documento presentado a la "VIII Reunión de Directores de Servicio Civil y de Personal del Istmo Centroamericano: Modernización de los Sistemas de Empleo Público", organizada por el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP y la Oficina Nacional de Servicio Civil de la Presidencia de la República de Guatemala, ONSEC, realizada del 5 al 9 de agosto de 1996 en Ciudad Guatemala, Guatemala.

y asesora quedó bajo la responsabilidad del personal de los diferentes Departamentos de las Oficinas Centrales de la Dirección General de Servicio Civil.

En una segunda etapa del proceso de desconcentración se establecieron, mediante la resolución DG-042-94 del 19 de abril de 1994, tres Unidades de Asesoría y Control ubicadas directamente en las dependencias de personal de las instituciones del Régimen de Servicio Civil. En este caso, las instituciones fueron: el Ministerio de Obras Públicas y Transportes, el Instituto Nacional de Aprendizaje y el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

No obstante, se tenía proyectada la creación de nuevas unidades de esta naturaleza en otras instituciones del Poder Ejecutivo y, a la vez, ir eliminando las Oficinas Desconcentradas. Hasta ahora se han suprimido tres de las siete que originalmente se crearon.

Las Unidades de Asesoría y Control, como su nombre lo indica, son los organismos encargados de asesorar y contralora la ejecución de las labores técnico-operativas que tienen bajo su responsabilidad las Oficinas de Personal de las instituciones del Régimen de Servicio Civil.

Tanto las Oficinas Desconcentradas como las Unidades de Asesoría y Control dependen jerárquicamente del Departamento de Control de Operaciones, pero, en aspectos técnicos y normativos reciben asesoría y directrices de los Departamentos correspondientes a cada área técnico-funcional de la

Administración de personal que tiene a cargo la Dirección General de Servicio Civil.

Justificación

El Programa de Reforma del Estado asignó a la Dirección General de Servicio Civil la reestructuración de las Oficinas de Recursos Humanos de los Ministerios del Poder Ejecutivo. Se han efectuado algunas reformas del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, estableciendo entre las responsabilidades del Director General el nombramiento de los jefes del área de recursos humanos, en conjunto con los jefes respectivos. Estos funcionarios sólo pueden ser sustituidos de esa misma manera.

Lo anterior ha sido coincidente con la orientación de la Dirección general de desconcentrar sus actividades hacia las instituciones, trasladando la ejecución de operaciones a las Unidades Especializadas de la Administración de los Recursos Humanos, para asumir un papel contralora y asesor respecto de esas funciones.

Bajo este marco, se propone el siguiente informe como un instrumento orientador para implementar el traslado de las actividades que actualmente son desarrolladas por la Dirección General de Servicio Civil, así como la manera como serán organizadas a partir de ese proceso, las Unidades Especializadas en la Administración de los Recursos Humanos —UEARH—.

Objetivo

Apoyar la reestructuración de las Unidades Especializadas de la Administración de los Recursos Humanos de los Ministerios, con el fin de que éstas asuman las funciones que la Dirección General asignará, como parte del proceso de desconcentración y en procura de modernizar la prestación de servicios.

Estrategias para la desconcentración de actividades de la Dirección General de Servicio Civil

Estrategia para el traslado de tareas de la Dirección General de Servicio Civil a las Unidades Especializadas en la Administración de los Recursos Humanos de las instituciones

Con las nuevas facultades que ha asumido la Dirección General, es posible modificar la metodología de supervisión y asesoría que se ha venido impulsando a través de las Unidades de Asesoría y Control, que consiste en realizar esas tareas en las instalaciones de las UEARH.

Para este cambio es necesario ubicar físicamente a los funcionarios de la Dirección General en las UEARH, que-

nes realizarán sus funciones utilizando los mismos recursos de apoyo que poseen los ministerios. Sus responsabilidades serán de evaluación de los procesos y productos respectivos, a cargo de las diversas áreas de recursos humanos, orientando y apoyando técnicamente el desarrollo de las actividades.

La asignación de funciones a las UEARH, permitirá un cambio sustancial en los procesos para obtener los productos, que al elaborarse en las instituciones se espera que sean de mejor calidad y brindados con la oportunidad debida. Como consecuencia, deberán realizarse cambios estructurales y funcionales en la Dirección General y la profesionalización y el desarrollo de las Oficinas de Recursos Humanos. Para lograr lo último se integrarán los recursos humanos y materiales que poseen la Dirección General y los Ministerios.

Este cambio requiere establecer cuáles serán las áreas de recursos humanos que serán desarrolladas por cada Oficina de Recursos Humanos, redefinir los procesos (sistemas) y asignar e integrar los recursos humanos y materiales que poseen la Dirección General y los ministerios.

El cambio en las responsabilidades de ambas instituciones, en condiciones de desarrollo desiguales, requiere una valoración para obtener y ubicar, de la mejor manera posible, los recursos disponibles, partiendo de las habilidades, experiencias y conocimientos que poseen los funcionarios

de las instituciones y las necesidades que se requieren satisfacer.

Cuando sea necesario, los recursos humanos especializados de las UEARH, podrán ser sometidos a programas de capacitación, como apoyo al proceso de cambio, para complementar los conocimientos y habilidades.

La desconcentración de actividades por parte de la Dirección General, producirá una asignación de recursos humanos a los ministerios, con el fin de implementar con éxito las actividades de recursos humanos. Muchos de los funcionarios que realizaban sus tareas en la Dirección General, las realizarán en las instituciones, bajo el enfoque integrador de estos servicios.

La asignación de recursos humanos podrá llevarse a cabo en tres modalidades u opciones:

Primera: En algunos casos, funcionarios de la Dirección General serán responsables de la Unidad Especializada de la Administración de Recursos Humanos del Ministerio, por decisión conjunta del Director General y el Jefe del respectivo Ministerio. Ellos asumirán el rol de jefes de recursos humanos.

Segunda: como ejecutores directos de los procesos para el Ministerio. Estos serán aquellos que por decisión tripartita, entre la Dirección General, los Ministerios y los funcionarios, se ubiquen como destacados temporales o permanentes, en las Oficinas de Recursos Humanos.

Aunque estos servidores pertenezcan a la Dirección General, dependerán totalmente de la respectiva jefatura de recursos humanos.

Tercera: como funcionarios de la Dirección General, realizando tareas de supervisores, asesores y contralores. Sus funciones serán semejantes a las que actualmente realiza el jefe de una Unidad de Asesoría y Control. Serán responsables de aprobar los resultados, que según las normas respectivas, deban ser sometidos a su aprobación.

Cuando sea necesario, estos supervisores realizarán aquellas tareas que le corresponden a la Dirección General, como consecuencia de la falta de condiciones apropiadas de la respectiva UEARH, que no permiten el traslado o delegación de las competencias correspondientes de la Dirección General.

Los procesos de control realizados por la Dirección General en las instalaciones de las UEARH serán más ágiles, porque los funcionarios con dicha responsabilidad (modalidades segunda y tercera) actuarán con independencia de criterio y respondiendo por los actos administrativos que ejecuten.

El funcionamiento y los resultados del trabajo de las UEARH, implica que la estructura central de la Dirección General deberá ser replanteada para que responda a la reestructuración de las UEARH. Los actuales Departamentos deben ser reestructurados y las Oficinas Desconcentradas y las Unida-

des de Asesoría y Control tenderán a fusionarse con las UEARH asumiendo las funciones en las instituciones.

En la Dirección General, como Oficina Central del Sistema, se integrará un grupo de funcionarios con altos niveles de calificación profesional, para apoyar el desarrollo y la evaluación del sistema integrado de recursos humanos.

Considerando las políticas de restricción de recursos que el actual Gobierno impulsa, no se propone la creación de nuevas plazas, sino el reacomodo de los recursos existentes.

La desconcentración de las operaciones actuales de la Dirección General a las UEARH se hará en forma paulatina, según la capacidad y las necesidades de las instituciones para asumir esas funciones. La delegación de funciones a las UEARH podrá hacerse mediante resolución que emitirá el Departamento respectivo.

Estrategia para la reestructuración de las Unidades Especializadas de la Administración de los Recursos Humanos de las Instituciones

Para la reestructuración de las UEARH en cada institución, se requiere una exhaustiva revisión por grupos de funcionarios de cada institución, con el fin de adaptar este modelo general a sus propias condiciones y necesidades. Estos grupos deben ser organizados en equipos de trabajo con la

enero-diciembre/1996

participación de servidores de la Dirección General, con un coordinador del proyecto para cada caso. Este coordinador será designado por la Dirección General.

No se propone la estructuración por departamentos o secciones, sino la creación de áreas de trabajo, cuyos límites entre sí no se determinan, pues se conciben responsabilidades y los recursos compartidos, para que los productos resultantes puedan ser satisfactorios. La responsabilidad es de la Dirección de Recursos Humanos como tal, no de determinados funcionarios o grupos que la componen.

Buscando satisfacer las posibles inquietudes y necesidades, se definen los objetivos de cada área, los productos que deben brindar y las características de los recursos humanos que se requieren. Esto, con los recursos disponibles actualmente en los ministerios y la Dirección General, a efecto de contar con los recursos humanos necesarios para el funcionamiento de las áreas, sin incrementar la cantidad de funcionarios.

Para determinar los recursos humanos que serán requeridos por las UEARH, se deben considerar los procesos, el volumen de los productos de cada actividad, la frecuencia de las actividades así como los indicadores de producción y los recursos empleados por cada UEARH.

Considerando las características de los ministerios y la necesidad de un

período de adaptación a las nuevas relaciones, las actividades pueden agruparse considerando sus semejanzas y particularidades, de manera que se facilite la coordinación y la comunicación entre los Coordinadores y el Director o Jefe de Recursos Humanos, en procura del mejor servicio y eficacia.

Para definir los funcionarios que deben asumir la coordinación de las áreas, deben considerarse los recursos actuales de los Ministerios y las posibilidades de la Dirección General de asignar funcionarios, que podrían ser temporales o permanentes, según las condiciones lo permitan.

Recursos humanos y productos que brinda la Dirección General de Servicio Civil

El proceso de cambio implicará que las UEARH asumirán tareas que actualmente están a cargo de las Oficinas desconcentradas y de los departamentos respectivos en las oficinas centrales de la Dirección General y otros que son propios de la función de recursos humanos.

Con el fin de facilitar algunas definiciones respecto a los recursos humanos y los productos de estas áreas, que deberán establecer los equipos de trabajo mencionados, seguidamente se hace una reseña de los recursos humanos que utiliza y los productos

que brinda la Dirección General a los ministerios.

Recursos Humanos de la Dirección General

Actualmente la Dirección General de Servicio Civil dispone de funcionarios con adecuados niveles de experiencia y calificación para los cargos técnicos de los procesos, que son ejecutores de diversos estudios de clasificación de puestos; auditoría de recursos humanos; investigación, planificación, desarrollo y evaluación de programas de capacitación; planificación, ejecución y evaluación de concursos y otras actividades para el reclutamiento y la selección de personal. Se desarrollan también diversas actividades de consultoría y apoyo para mejorar la administración de los recursos en diversas instituciones públicas y se colabora en la reestructuración de otras.

La calificación de los funcionarios y la complejidad de las tareas que realizan se refleja en la clasificación de los puestos. Los cargos de jefaturas departamentales y de algunas de las Oficinas Desconcentradas o Unidades de Asesoría y Control, son de Profesionales Jefes. La ejecución de las tareas operativas de las diversas áreas, dependiendo de los niveles de complejidad, así como la realización de algunas labores de consultoría, están a cargo de funcionarios con puestos clasificados como profesionales. En ciertos ca-

Los, algunas tareas operativas propias de áreas sustantivas son realizadas por técnicos y profesionales.

El desarrollo de las tareas sustantivas es apoyado por técnicos y funcionarios que han acumulado experiencia.

Productos que la Dirección General brinda a las instituciones:

Los siguientes son los productos y servicios que se brindan en las áreas de recursos humanos en las cuales está enfocado el proceso de desconcentración que desarrolla la Dirección General y que serán asignadas a las UEARH. La gran mayoría de ellos deberán ser asumidos por éstas. Para aquellos que requieren la aprobación por los contralores de la Dirección General, deben establecerse los mecanismos adecuados para ello en las instalaciones de las UEARH, modificando los procedimientos y procesos actuales. Los que corresponden a normativas para todo el Régimen, se mantendrán en las Oficinas Centrales de la Dirección General.

Los equipos de trabajo deben analizar cuáles de dichos productos pueden ser asumidos inmediatamente y cuáles requerirán un proceso paulatino de traslado.

Area de Desarrollo de Carrera:

- o Acciones de Personal aprobadas y no aprobadas

enero-diciembre/1996

- o Expedientes personales sistematizados y actualizados
- o Estudios de Carrera Profesional
- o Contratos de dedicación exclusiva
- o Estudios de casos de Artículo 11
- o Estudios de casos de Artículos 111
- o Resolución de consultas

Area de Clasificación de Puestos:

- o Reasignaciones
- o Asignaciones
- o Clasificación de puestos
- o Ubicación por reestructuración
- o Cambios de especialidad
- o Asignaciones de especialidad
- o Apelaciones
- o Reclasificación
- o Revisión de especialidad
- o Rangos de aplicación actualizados
- o Manuales descriptivos de cargos aprobados, revisados y actualizados
- o Asesorías realizadas a instituciones no cubiertas por el Régimen
- o Manual de Especialidades elaborados

- Estudios Integrales de Dependencias Administrativas
- Planes de estudios de carreras universitarias
- Normativa sobre clasificación de puestos
- Manual de procedimientos para la realización de procesos de asignación, reasignación, reestructuración y reclasificación de puestos
- Estudios de especialidades y rangos de aplicación
- Asesoría para la confección de manuales de cargos institucionales
- Movilidad laboral
- Art. 14 del Estatuto de Servicio Civil
- Inhabilitación
- Currícula y planes de estudio de centros de formación académica revisados y aplicados.
- Pruebas extraordinarias
- Estudios de Idoneidad
- Instrumentos para la selección de personal elaborados, estandarizados y adaptados.
- Registro de no idóneos actualizados
- Consultas de usuarios atendidas

Area de Reclutamiento y Selección de Personal:

- Ternas para llenar puestos vacantes
- Realización de concursos internos y externos para ocupar puestos vacantes
- Recalificación de candidatos que están elegibles
- Estudios de preingreso. Pueden ser los siguientes:
- Ceses en período de prueba registrados
- Antecedentes judiciales
- Restitución
- Documentos verificados
- Evaluación psicológica

Area de Capacitación:

- Propuestas para becas
- Reconocimiento de cursos
- Licencias para estudios
- Contratos para adiestramiento
- Programas de capacitación
- Convenios para la capacitación con diversas entidades
- Aprovechamiento de becas ofrecidas
- Sistema de evaluación de desempeño
- Control de contratos de licencias para estudios

- Consultas de usuarios atendidas.

Modelo de funcionamiento de las unidades especializadas de recursos humanos de las instituciones

El modelo para la reestructuración de las UEARH, contiene los objetivos de las diversas áreas, los productos y los servicios que deben brindarse, la forma en que las actividades pueden ser agrupadas y las características de recursos humanos, en términos generales.

Objetivos de las Unidades Especializadas en la Administración de Recursos Humanos

Objetivo General

Lograr productividad y colaboración de los recursos humanos de la Institución, aplicando las técnicas y los principios administrativos, para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Objetivos específicos

1. Satisfacer las necesidades de recursos humanos del Ministerio,

enero-diciembre/1996

de manera que éste pueda cumplir con las demandas de sus usuarios.

2. Lograr armonía en las relaciones de la institución con sus funcionarios, procurando que los objetivos de ambas partes confluyan en la excelencia en la prestación de los servicios.
3. Satisfacer adecuadamente las necesidades de los funcionarios, para asegurar excelentes condiciones de trabajo, la atención oportuna y satisfactoria de los requerimientos sanitarios, ambientales y organizacionales, generando situaciones agradables y estimulantes para un buen desempeño.
4. Mantener actualizados los diseños de puestos y las descripciones de cargos, para que los funcionarios puedan rendir de acuerdo con lo que la institución espera de ellos y sean retribuidos en forma apropiada, según lo que el sistema de clasificación de puestos vigente y las normas respectivas señalen y permitan.
5. Mantener y desarrollar los recursos humanos para que correspondan con los proyectos de desarrollo del Ministerio, en condiciones adecuadas de trabajo.
6. Contribuir al desarrollo de la administración de recursos humanos en el ámbito del Régimen de Servicio Civil.

Operacionalidad de las UEARH:

Cada UEARH contará con un sistema integrado de información para lograr que la responsabilidad sea compartida y exista una coordinación estrecha, a través de una estructura organizacional que oriente el funcionamiento de las unidades de recursos humanos.

Las UEARH deberán asumir las funciones que le son propias, incrementadas por el proceso de asignación de actividades de la Dirección General de Servicio Civil, con el fin de lograr mayor competencia laboral y lograr altos niveles de eficiencia operativa y estratégica.

Las funciones de Recursos Humanos deberán tener como objetivo aumentar la eficacia de la organización, sin generarle gastos cuantiosos al Estado.

Las áreas se constituyen por equipos de trabajo, cuyo esfuerzo se centra en obtener los productos, desarrollando determinados procesos, sin excluir la participación en otros que no les son propios, lo que dependerá de las necesidades coyunturales y de la organización de los recursos que determinen los coordinadores, en conjunto con el Jefe de Recursos Humanos.

Las UEARH se conciben constituidas en dos niveles, uno de coordinación y otro de ejecución. El primer nivel lo constituyen el Director y los coordinadores de las áreas. El segundo, cada una de las áreas que se desarrollarán.

Esta organización no puede ser rígida en cuanto a los límites, pues aunque las áreas tienen sus productos identificados claramente, los coordinadores estarán a cargo de una o varias de ellas, organizando los recursos para obtener los productos.

Nivel de Coordinación:

Estará conformado por los responsables de la Unidad de Recursos Humanos, el de sistema de información y el o los coordinadores de las áreas que las UEARH decidan conformar, las cuales podrían ser Captación, Mantenimiento y Desarrollo de Recursos Humanos.

El responsable de la UEARH:

El Jefe de la Unidad de Recursos Humanos, deberá tener preferiblemente Licenciatura en una carrera atinente con la Administración de Recursos Humanos y experiencia en el área.

*Dependencia: Decreto Nº 24563-
MP del 23 de agosto de 1995*

Técnicamente de la Dirección General de Servicio Civil y Administrativamente, compartida con el Ministro de la Cartera.

Objetivo:

El objetivo es satisfacer los requerimientos de eficiencia, calidad y oportunidad en los servicios que se prestan a la institución, así como hacer de la estructura y la cultura organizacional, fortalezas estratégicas para que funcionen como instrumentos efectivos de desarrollo institucional.

Funciones:

La función del Jefe será la dirección de todas aquellas actividades que contribuyan al perfeccionamiento estratégico de la labor técnico-administrativa de la UEARH, a través de la ejecución del proceso administrativo y la coordinación con las demás jefaturas de línea del ministerio respectivo, para lograr la incorporación al círculo administrativo de la institución.

Los coordinadores de las áreas de recursos humanos:

Los coordinadores de las áreas de recursos humanos, conjuntamente con el responsable del Sistema de Información y el Jefe de la UEARH, constituirán un Equipo Técnico de Trabajo.

Dependencia

El Equipo Técnico de Trabajo será coordinado por el Jefe de Recursos

Humanos. Tendrá la responsabilidad de tomar las medidas preventivas, detectivas y correctivas para lograr la eficiencia y la eficacia en todas las actividades de la Unidad de Recursos Humanos.

Objetivo

Lograr la integración de las funciones de la Unidad de Recursos Humanos y el involucramiento del recurso humano en la actividad institucional, mediante el desarrollo de estrategias y programas que permitan la toma de decisiones.

Funciones

Generar las políticas, formular el plan estratégico y operativo de recursos humanos, realizar el monitoreo y la evaluación de los planes, establecer las medidas y los mecanismos necesarios para lograr el fortalecimiento de los recursos humanos.

Debe facilitar la toma de decisiones estratégicas y asegurar la coordinación de los recursos, para lograr su óptimo aprovechamiento y obtener productos de alta calidad, disponiendo del momento, lugar y condiciones en que se brindarán los servicios solicitados o requeridos por los usuarios.

Productos

- o Misión

- o Objetivos
- o Políticas
- o Presupuesto
- o Estrategias
- o Planes
- o Programas

El Sistema de Información:

Organización:

Estará integrado por el responsable y, en los casos que sea necesario por un equipo de servidores encargado de la recepción, el registro, el mantenimiento, la custodia y el control de la documentación generada y utilizada por la UEARH. Esta última incluye la normativa técnica y legal que debe aplicarse en la gestión de recursos humanos.

Dependencia

Reportará directamente a la Jefatura de Recursos Humanos.

Objetivos

- Mantener información sistematizada, para uniformar el manejo de la documentación de Recursos

Humanos, según los lineamientos establecidos por la Dirección General de Servicio Civil, para apoyar la toma de decisiones en las distintas actividades realizadas en la UEARH.

- Contar con información integrada, estandarizada, adecuada y oportuna que facilite la toma de decisiones.
- Brindar información adecuada a todas las actividades de recursos humanos.

Funciones

Caso 1. Sistema de Información Automatizado

- Diseñar y mantener la base de datos que debe incluir información, entre otras cosas acerca de:
 - o Inventario de recursos humanos.
 - o Inventario de puestos
 - o Escala salariales.
 - o Disposiciones normativas distribuidas por temas.
- Administrar y mantener actualizada la base de datos por medio de los usuarios autorizados a través de terminales ubicadas en las diferentes áreas y unidades periféricas que sean necesarias.

Caso 2. Sistema de Información Manual

Contará con el apoyo de un equipo de personal de oficina que se encargará de mantener actualizados:

- Los expedientes personales.
- Los prontuarios de personal.
- Los prontuarios de puestos (registro y control de vacaciones, incapacidades, permisos, horas extra).

Producto:

- Información de recursos humanos sistematizada y actualizada.

Nivel de Ejecución:

Organización

En la Administración de Recursos Humanos los productos se obtienen de las diversas actividades que la componen. Se consideran actividades aquellas que se realizan para satisfacer los diversos requerimientos institucionales en este campo. Para su coordinación podrán agruparse de manera que un servidor tenga a cargo una o varias actividades.

Como se propuso en un apartado anterior, el nivel de ejecución podría estar conformado por tres grupos de actividades:

- Captación de Recursos Humanos
- Mantenimiento de los Recursos Humanos
- Desarrollo de Recursos Humanos

Los grupos de actividades serán coordinados por profesionales con experiencia en Recursos Humanos, que deberán ser capaces de asumir varias de las actividades, según sea el volumen de operaciones y el tamaño de la institución.

La cantidad de técnicos dedicados a cada una de las actividades, dependerá del volumen de operaciones, por lo cual variará de una institución a otra. El personal de Recursos Humanos deberá ser polifuncional para lo cual se contará con un programa de movilidad interna, que permita desempeño con alto rendimiento en cualquiera de las actividades.

Dependencia

Reportarán directamente al Jefe de Recursos Humanos.

Objetivo:

Desarrollar y ejecutar estrategias para atraer, mantener y desarrollar el recurso humano idóneo requerido por la institución.

Actividades:

Captación de Recursos Humanos:

- Podrá estar constituida por las siguientes actividades:
- Reclutamiento y Selección de Personal.
- Licencias.
- Contratos a plazo.
- Inducción
- Evaluación del personal en período de prueba.
- Carrera administrativa

Actividad de Reclutamiento y Selección de Personal:

Objetivo:

Dotar al Ministerio del mejor recurso humano que ofrezca el mercado laboral, aplicando técnicas científicas para lograrlo efectiva y eficientemente, en función de los planes estratégicos del Ministerio.

Productos de la actividad de Reclutamiento y Selección de Personal:

- Concursos internos y externos ejecutados
- Reclamos y devoluciones por los resultados de los concursos resueltos

- Pedimentos de personal resueltos
- Pronósticos de recursos humanos elaborados
- Entrevistas de salida del personal efectuadas
- Procedimientos e instrumentos empleados en el período de prueba diseñados, actualizados y evaluados
- Evaluaciones del período de prueba analizadas y registradas
- Mercados laborales investigados
- Programas de rotación a nivel institucional diseñados y evaluados
- Índices de rotación de personal calculados y analizados
- Instrumentos y procesos analizados y ajustados
- Programas de inducción diseñados, actualizados y evaluados

Mantenimiento de Recursos Humanos:

Podrá estar constituida por las siguientes actividades:

- a. Análisis Ocupacional
- b. Incentivos y Beneficios
- c. Registro y Control
- d. Evaluación del desempeño
- e. Salud Ocupacional
- f. Relaciones Laborales

Actividad de Análisis Ocupacional:

- Estudios organizacionales por grupos de ocupación

Objetivos

- Mantener actualizadas las descripciones de cargos, los diseños y la clasificación de puestos del Ministerio.
- Adecuar la estructura de los puestos a las condiciones del Ministerio y sus planes de desarrollo futuro.

Productos

- Reasignaciones
- Asignaciones
- Reclassificaciones
- Cambios de Especialidad
- Definición de especialidades
- Estudios integrales de Clasificación de Puestos
- Relaciones de puestos actualizadas
- Instrumentos técnicos elaborados y evaluados
- Manual Descriptivo de Puestos actualizado
- Asesoría a las diferentes unidades de la institución brindada
- Planes de carrera administrativa elaborados, desarrollados y evaluados

Actividad de Incentivos y Beneficios:

Objetivo

Dar un mantenimiento adecuado al otorgamiento de incentivos y beneficios, llevando controles que permitan su correcta aplicación.

Productos

- Estudios de necesidades laborales de los empleados para analizar el impacto de los beneficios e incentivos
- Estudios sobre el otorgamiento de incentivos económicos
- Presupuesto destinado al pago de incentivos y beneficios calculado y analizado

Actividad de Registro y Control:

Objetivos:

- Registrar y mantener el control sobre todo tipo de movimiento de personal que se efectúe en la Institución.
- Brindar un servicio oportuno y eficiente a los usuarios en el área de movimientos de personal.

- Desarrollar nuevos métodos y procedimientos, según las necesidades y condiciones del Ministerio.

Productos

- Movimientos del personal tramitados, registrados y controlados
- Acciones de personal elaboradas, aprobadas, registradas y tramitadas
- Usuarios informados sobre los trámites que los afecten
- Instrumentos técnicos elaborados, actualizados y evaluados
- Constancias, certificaciones de salario, de tiempo de servicio y otros documentos de interés, a empleados y exempleados del Ministerio elaborados
- Consultas presentadas por servidores del Ministerio, Organizaciones Gremiales, otras instituciones del Estado y público en general resueltas

Actividad de Evaluación de Desempeño:

Objetivo:

Diseñar y evaluar las evaluaciones de resultados de los funcionarios de la Institución.

Productos:

- Instrumentos empleados en la evaluación de resultados diseñados
- Resultados de la evaluación de desempeño registrados y analizados

Actividad de Salud Ocupacional:

Objetivo:

Mantener adecuados índices de salud física, mental y social de los funcionarios de la institución con el fin de lograr el normal desempeño de sus funciones y el bienestar personal.

Productos:

- Servicios de medicina, especialidades médicas y psicología brindados
- Políticas de atención integral para la salud, estabilidad emocional y seguridad laboral de los funcionarios definidas
- Programas informativos de salud ocupacional, seguridad e higiene en el trabajo elaborados y evaluados
- Programas informativos sobre la legislación vigente en esta materia a los funcionarios y jercas

- Programas para prevenir y tratar las enfermedades ocupacionales elaborados y evaluados
- Historiales de los funcionarios sobre accidentes laborales, enfermedades y trastornos físicos y psicológicos y los tratamientos brindados actualizados y evaluados
- Accidentes laborales, enfermedades y trastornos psicológicos de los funcionarios atendidos, investigados y evaluados
- Inspección periódica de las instalaciones del Ministerio, para evaluar las condiciones de planta física y de seguridad
- Actividades deportivas, culturales y otras recreativas y de salud mental en el Ministerio, en localidades y a nivel nacional organizadas y evaluadas
- Comisiones de Salud Ocupacional conformadas, asesoradas y evaluadas

Actividad de Relaciones Laborales:

Objetivos:

- Mantener un adecuado clima de relaciones laborales, entre las autoridades y los funcionarios del Ministerio.
- Asegurar la justicia en la solución de los conflictos que se generen, procurando evitar los mecanismos de presión o bien la solución

de dichos conflictos ante los tribunales competentes.

Productos:

- Conciliaciones entre grupos de empleados y patrono.
- Negociaciones con sindicatos y otras asociaciones de empleados
- Programas para una adecuada comunicación, entre los funcionarios y entre éstos y los jefes de la institución
- Constitución de la Junta de Relaciones Laborales del Ministerio y apoyo para su desarrollo y adecuado funcionamiento
- Conflictos laborales, individuales o colectivos resueltos
- Estudios sobre el cumplimiento de las normas que regulan la prestación de los servicios en el Ministerio
- Asesoramiento al nivel de coordinación de la UEARH en la toma de decisiones jurídico-laborales
- Solicitudes de despido y seguimiento ante el Tribunal de Servicio Civil, tramitadas
- Planteamientos laborales de las organizaciones gremiales de los trabajadores analizados
- Sanciones disciplinarias tramitadas, evaluadas y registradas
- Quejas de los usuarios atendidas

Desarrollo de Recursos Humanos:

Podrá estar constituida por las siguientes actividades:

- a. Formación y Desarrollo de Recursos Humanos
- b. Desarrollo Organizacional

Actividad de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos:

Objetivo:

Desarrollar las capacidades reales y potenciales de los servidores, para aumentar su eficiencia y efectividad en el desempeño de sus labores y su satisfacción y motivación hacia el trabajo.

Productos:

- Programas de capacitación y formación diseñados
- Resultados de capacitación y la formación evaluados
- Presupuesto para capacitación y formación elaborado
- Necesidades de capacitación del personal del Ministerio detectadas
- Impacto de la capacitación impartida evaluada
- Contratos de capacitación y licencias para estudios controlados y tramitados

- Convenios e intercambios con entidades nacionales y extranjeras en beneficio de los programas de capacitación y la formación de los funcionarios del Ministerio establecidos
- Acuerdos de la Comisión de Becas del Ministerio ejecutados
- Políticas y directrices para aprovechar los conocimientos que adquiera el personal que se beneficia con becas y otras facilidades de estudio establecidas
- Cursos impartidos, calificaciones de los funcionarios participantes y recursos humanos para la instrucción, actualizados y registrados

Actividad de Desarrollo Organizacional:

Objetivos:

- Lograr un agradable ambiente de trabajo en la institución, a través de procesos de motivación, integración y mejoramiento de las relaciones humanas.
- Fomentar sistemas de comunicación que aseguren la correcta información del personal sobre tópicos de la institución, el Régimen de Servicio Civil y laborales, así como la oportuna atención de las inquietudes de los usuarios.

Productos:

- Estilos de dirección evaluados
- Estudios de motivación de personal realizados
- Programas para el desarrollo de la cultura organizacional diseñados, ejecutados y evaluados
- Programas para el fortalecimiento de las relaciones humanas, trabajo en equipo y solución de problemas elaborados, ejecutados y evaluados
- Programa para tratamiento y manejo del cambio organizacional elaborado, ejecutado y evaluado

Implementación del proceso de cambio

El proceso de asignación de actividades de la Dirección General a las UEARH, debe ser definido en cada institución en coordinación con la Dirección General de Servicio Civil. Para ello integrarán un equipo de trabajo con funcionarios de ambas instituciones para cada UEARH, con la coordinación del funcionario que el Director General designe.

El equipo de trabajo deberá cumplir las siguientes tareas:

1. Revisar el modelo general que se presenta en este documento.
2. Analizar la situación actual de la UEARH respectiva y otras pro-
enero-diciembre/1996

puestas de cambio en la institución, en caso de que existan, y elaborar la propuesta de reestructuración de la UEARH, en el plazo de un mes.

3. Entre los aspectos que debe contener esta propuesta, están los siguientes:
 - a. Definición de los objetivos, procesos y productos que brindará.
 - b. Definición de las necesidades de recursos humanos y la forma de obtenerlos. Podrían provenir del Ministerio y los funcionarios que la Dirección General de Servicio Civil pudiera asignar.
 - c. Plazos para implementar la propuesta.
4. Presentar la propuesta elaborada a la aprobación de los jefes e impulsar la implementación. La implementación en los ministerios señalados en el oficio DG-485-95, debe lograrse para el mes de diciembre de este año.

Recursos de la Dirección General de Servicio Civil para la asesoría y supervisión

Los equipos de trabajo deben considerar los indicadores de producción del Ministerio respectivo para definir la cantidad y calidad de contratadores de los procesos, que serán necesarios

para dar aprobación a los productos que obtengan las áreas y que lo requieran según lo estipula la normativa vigente.

En caso de que ello sea requerido, debe indicarse la cantidad y calidad de los recursos humanos, para que la Dirección General considere las posibles asignaciones de servidores para apoyar los procesos de cambio.

Perfil del Jefe de Recursos Humanos

Naturaleza del Cargo

Planeación, organización, dirección, coordinación y control de la actividad de recursos humanos y asesoría a la institución en materia de Recursos Humanos.

Condiciones deseables para ocupar el cargo

- Preferiblemente licenciatura en una carrera atinente a la Administración de Recursos Humanos.
- Mínimo dos años de experiencia en un puesto similar.
- Conocimientos en Derecho Administrativo.
- Amplios conocimientos del Estatuto de Servicio Civil y Leyes Conexas.

- Preferiblemente con conocimiento en el área de Informática.

Funciones claves del puesto

- Integrar el planeamiento estratégico de recursos humanos al planeamiento institucional.
- Planear las estrategias de recursos humanos, formularlas e implantarlas.
- Incorporar las estrategias institucionales específicas a los procesos de recursos humanos.
- Anticipar las necesidades de personal requerido por la institución.
- Evaluar los logros alcanzados por la Unidad de Recursos Humanos.
- Detectar deficiencias, evaluar opciones, crear programas y estimular su ejecución.
- Anticipar y centrarse en el manejo de los cambios.
- Asesorar al Ministro o Jefe de la institución y otros jefes de línea en asuntos de recursos humanos.
- Desarrollar un sistema de recursos humanos adaptable culturalmente a la institución.
- Fomentar el cambio de actitudes, comportamiento y destrezas del recurso humano de la institución.
- Actuar como facilitador con los jefes de línea de las instituciones.

- Propiciar la solución de problemas, generando confianza en los jefes de línea.
- Controlar los gastos de recursos humanos y servir a los usuarios.
- Desarrollar ideas y programas para el control de gastos de recursos humanos.

***Características personales
para ocupar el puesto***

Ser creativo, con iniciativa, persuasivo, negociador, comunicativo, facilitador, previsor, excelente expresión oral y escrita, flexible, con resistencia a la frustración y con capacidad para trabajar bajo presión

Δ