

# Revista Centroamericana de Administración Pública



Tema:

**Gestión de  
Recursos  
Humanos**

**8**

# en este número

**Administración de recursos humanos en los sectores públicos de Centroamérica**  
p. 5

**Modelo de niveles para evaluar el rendimiento del personal de una organización**  
p. 19

**Teoría Z y círculos de calidad: una nueva dimensión del desarrollo de los recursos humanos**  
p. 36

**Círculos de calidad: la experiencia costarricense**  
p. 53

**Identificación de necesidades de capacitación en el Sector Público centroamericano**  
p. 66

**Frustración y estímulo en el trabajo: consideraciones sobre el enfoque de Herzberg**  
p. 79

**Recursos humanos de los sectores públicos centroamericanos**  
p. 85

**Recursos humanos: su capacitación e institucionalización en el régimen de Servicio Civil de Costa Rica**  
p. 97

**Juan Francisco Pinto C.**

En el ensayo se analiza críticamente la concepción y práctica de la administración de personal en los sectores públicos de Centroamérica y a partir de ahí el autor reflexiona y propone criterios para su revisión.

**Juan Arnoldo Borrayo Solares**

Se pretende proponer y difundir un modelo nuevo que permita técnicamente evaluar el rendimiento de cada uno de los empleados de una organización pública.

**Armando Melgar**

El artículo introduce la parte técnica que utilizan los círculos de calidad en el análisis de problemas. Se establece en esa descripción una confrontación constante entre dos ambientes: Japón y América Latina.

**Gerardo Sánchez Sequeira**

Los círculos de calidad constituyen un programa, que indistintamente del contexto cultural, es de aplicación factible en todo sitio de labor, como se muestra en los ejemplos presentados.

**Santiago H. Ruiz Granadino**

El autor analiza algunos métodos de identificación de necesidades de capacitación, proponiendo una técnica simplificada al respecto.

**Henry R. Solís Bolaños**

Este escrito presenta la *Teoría de Motivación-Higiene* de F. Herzberg y siguiendo sus expresiones gráficas, se ensaya una rejerarquización de las variables motivacionales e incentivacionales.

**Rethelny Figueroa D.**

**Juan Francisco Pinto C.**

Los autores presentan algunos datos concernientes a la capacitación y administración de los recursos humanos del sector público centroamericano.

**Sidney Brautigan J.**

Este ensayo da a conocer los fundamentos filosóficos-administrativos del Servicio Civil en Costa Rica. Se enfatiza el papel de la capacitación en la Administración de Personal del sector público y la relación que guarda con el impulso del desarrollo nacional.

# Revista Centroamericana de Administración Pública

Número 8  
Enero/Junio/1985

★ Director  
Carlos Cordero d'Aubuisson

★ Editor  
Rethelny Figueroa

★ Comité Editorial  
Gilberto Flores/Santiago Ruiz/Dennis  
Aguiluz F./Edelberto Torres-Rivas/  
Carmen María Romero/Francisco Pinto

★ Coordinación Programa Editorial  
María Cecilia Alverado Van Patten

★ Diagramación  
Jaime Castro

★ Unidad de Producción  
Denia María de Corrales

★ Unidad de Impresión  
Efraín Quesada

● Para suscripciones, canje y solicitudes, escribir a Editor Revista Centroamericana de Administración Pública, ICAP, Apartado 10.025, San José 1000, Costa Rica, C.A.

● Esta publicación ha sido impresa en los Talleres Litográficos del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), en el mes de julio de 1985.



**E**L servicio público como institución es la parte de la comunidad que se especializa en la ejecución de las políticas para el logro de los objetivos públicos. Para tal fin, el elemento humano constituye el recurso esencial y la gestión del mismo influye y condiciona el carácter del servicio público.

**A** pesar de su importancia, la administración de recursos humanos, como un campo de especialización funcional, es relativamente nueva. Surge como administración de personal y sus principios datan de la época justamente anterior a la Primera Guerra Mundial. En su desarrollo, el campo de los recursos humanos y de personal se ha basado en gran medida en las contribuciones de otras disciplinas, destacando los aportes de las ciencias sociales, especialmente la psicología y la economía, las cuales han influido grandemente en la gestión de recursos humanos.

**L**AS actuales circunstancias del proceso de trabajo y la complejidad de los organismos públicos demandan de la gestión de recursos humanos la integración de estos a la organización en que laboran, conjugando el avance de la institución hacia sus objetivos y a la realización de la función social, con la calidad y eficiencia del personal. Esta gestión requiere la creación de un clima organizativo adecuado y estimulante dentro de la organización, factores que superen las actividades tradicionales de la Administración de Personal.

**L**OS esfuerzos para integrar al personal en una organización, se realizan desde diversos ángulos y con distintos objetivos, sin embargo en todos ellos aparece un denominador común: la convergencia entre los objetivos institucionales y el trabajo de un personal calificado para cada una de las funciones; la asignación de este personal debe ser flexible, es decir que pueda avanzar con la dinámica socio-económica que tarde o temprano arrastra a las organizaciones hacia los cambios.

**A**SI, muchos cambios han ocurrido en el clima en el cual opera la función de administración de los recursos humanos. Estos cambios junto con el desarrollo de las teorías y técnicas correspondientes, han modificado la estructura y la calificación del personal de las unidades de recursos humanos. Un esfuerzo en este sentido, ha sido la cada vez más frecuente intervención del Estado para reformar los regímenes de servicio civil, teniendo como fin el incrementar la productividad, por medio de programas de adiestramiento y capacitación. Por otra parte, el proceso de la gestión de recursos humanos ha sufrido algunas variaciones, tales como el hecho de compartir las funciones de personal entre las unidades sustantivas y las unidades de personal, permitiendo a los primeros operar de manera más independiente.

**A** pesar de estos esfuerzos, los problemas que afectan la gestión de

recursos humanos no han sido superados y las "crisis" de personal consumen demasiado tiempo de la administración; con mucha frecuencia la administración de personal se ocupa casi exclusivamente de la supervisión estricta de las actividades de los empleados, descuidando el establecimiento de las condiciones bajo las cuales se puede adquirir una máxima autodirección.

**E**S en este sentido de autodirección que la gestión de recursos humanos demanda la integración del personal bajo diferentes perspectivas: a) promoviendo las condiciones que coadyuven a la confianza en el recurso humano, b) generando la participación del personal en tareas de identificación y/o definición de las políticas públicas; c) articulando conjuntamente con los responsables de movilizar e integrar las labores del proceso de trabajo, la ejecución y solución de los problemas de personal; d) estimulando a los pensadores creativos dentro de la organización; e) planificando en términos de las políticas públicas existentes y la acción ejecutada y evaluada, y f) estimulando la generación de propuestas viables que permitan arribar a decisiones de interés público. Estos son algunos de los retos de la gestión de recursos humanos para satisfacer las necesidades futuras.

## *Revista Centroamericana de Administración Pública*

● La Revista Centroamericana de Administración Pública es una revista abierta a todas las corrientes del pensamiento administrativo que aboga por el desarrollo de la disciplina en Centroamérica.

● Esta publicación es editada cada cuatro meses por el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), organismo intergubernamental al servicio de la región centroamericana con sede en San José de Costa Rica.

● Los artículos que publica son de la exclusiva responsabilidad de sus autores y no traducen necesariamente el pensamiento del Instituto Centroamericano de Administración Pública.

● La Revista permite la reproducción parcial o total de sus trabajos a condición de que se mencione la fuente.

**INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACION PUBLICA**  
Apartado 10,025/San José, Costa Rica, C. A./Teléfono 22-31-33/Télex 2180 ICAP CR