



Vicerrectoría de Estudios de Postgrado
Escuela de Graduados

MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

TÍTULO:

Propuesta de un Modelo de Estructura Organizativa para el Área de Recursos Humanos en Instituciones del Estado del tipo Dirección General en el periodo 2014-2015

POSTULANTE:

2013-2710 Ilonka Katiwska Martínez Serrano

ASESOR:

Maestro Fidias Mejía Molina

Santo Domingo, D.N.
Agosto 2015

RESUMEN

En la actualidad, el área de Recursos Humanos en las instituciones del Estado del tipo Dirección General presenta una estructura organizativa que no necesariamente se adecúa a sus necesidades o se corresponde con su situación real. De acuerdo a esto, el objetivo general de esta investigación es proponer un modelo de estructura organizativa para el área de Recursos Humanos de esta institución que se ajuste a su realidad y permita el desarrollo de las actividades de gestión humana. En este sentido, el desarrollo de esta investigación consistió en la realización de entrevistas a tres Encargados de las áreas de Recursos Humanos de tres Direcciones Generales para conocer la situación, el funcionamiento y la estructura de esta área y a partir de dicha información elaboramos una propuesta de un modelo de estructura organizativa consistente: en un Departamento de Gestión Humana con tres divisiones, una de organización del trabajo, integración y evaluación de personal, una división de desarrollo, compensación y relaciones laborales, y una de registro, control y seguridad laboral. En esta investigación se concluyó que el área de Recursos Humanos juega un papel fundamental por lo que debe contar con una estructura organizativa que propicie el desarrollo efectivo de las actividades propias de esta área, por ende recomendamos el establecimiento de normas que indiquen cómo debe estar estructurada esta área y sus funciones, así como la creación de la unidad en aquellas instituciones donde no existe.

Palabras clave: estructura organizativa, recursos humanos, dirección general, subsistemas, gestión humana.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Esquema de Anteproyecto.....	3
Capítulo I: Estructura Organizacional	
1.1. Conceptos básicos de Estructura Organizacional.....	24
1.2. Componentes de la Estructura Organizacional.....	25
1.3. Tipos de Estructura Organizacional.....	26
1.3.1. Diseños Tradicionales o Comunes.....	27
1.3.2. Nuevas Tendencias de Estructuras.....	31
1.4. ¿Por qué difieren las estructuras organizacionales?.....	37
1.4.1. Factores que determinan las diferencias entre las organizaciones..	37
Capítulo II: Administración de Recursos Humanos	
2.1. Concepto de Administración de Recursos Humanos.....	42
2.2. Área de Recursos Humanos.....	43
2.3. Funciones del área de Recursos Humanos.....	45
2.4. Subsistemas del área de Recursos Humanos.....	48
2.4.1. Subsistema de Integración de Recursos Humanos.....	49
2.4.1.1. Investigación de Mercado de Recursos Humanos.....	50
2.4.1.2. Planeación de Recursos Humanos.....	51
2.4.1.3. Reclutamiento de Personal.....	52
2.4.1.4. Selección de Personal.....	55
2.4.2. Subsistema de Organización de Recursos Humanos.....	56
2.4.2.1. La inducción.....	57
2.4.2.2. El Diseño de Puestos: Análisis y Descripción de Puestos.....	59
2.4.2.3. Evaluación del Desempeño.....	62
2.4.3. Subsistema de Retención de Recursos Humanos.....	64
2.4.3.1. Remuneración o Compensación.....	64
2.4.3.2. Prestaciones sociales.....	66
2.4.3.3. Higiene y Seguridad Laboral.....	67
2.4.3.4. Relaciones Laborales.....	68
2.4.4. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.....	69
2.4.4.1. Capacitación de Personal.....	69
2.4.4.2. Desarrollo de Personal.....	71
2.4.4.3. El Desarrollo Organizacional.....	71
2.4.5. Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos.....	72
Capítulo III: Direcciones Generales en la República Dominicana	
3.1. Dirección General: Concepto.....	73
3.2. Direcciones Generales en la República Dominicana.....	74
3.3. Organización de las Oficinas de Recursos Humanos en el Sector Público.....	83
3.4. Situación Actual de las Estructuras Organizativas en las Direcciones Generales	86
3.4.1. Áreas de Recursos Humanos en las Direcciones Generales: Estructuras Organizativas.....	87

3.4.2. Resultados de entrevista realizada a Encargados(as) del área de Recursos Humanos de las Direcciones Generales.....	96
--	----

Capítulo IV: Propuesta

4.1. Propuesta de Estructura Organizativa para el área de Recursos Humanos.....	101
4.2. Manual de Funciones para el área de Recursos Humanos.....	105
4.3. Descripciones de Cargos.....	112
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFÍA	127

ANEXOS

- **ANEXO I:** Cuestionario de Entrevista

Lista de Tablas

Tabla 1: Procesos de Recursos Humanos.....	49
Tabla 2: Estructura de cargos áreas de recursos humanos en las direcciones generales ...	93

Listado de Figuras

Figura 1: Características estructura burocrática.....	29
Figura 2: Componentes de la compensación.....	64
Figura 3: Modelo de estructura organizativa RRHH 1	65
Figura 4: Modelo de estructura organizativa rrhh 2	65
Figura 5: Modelo estructura organizativa rrhh 3	65
Figura 6: Modelo estructura organizativa rrhh	65
Figura 7: Modelo estructura organizativa rrhh 5	65
Figura 8: Modelo estructura organizativa rrhh 6	65
Figura 9: Modelo de estructura organizativa rrhh 7	65
Figura 10: Modelo estructura organizativa rrhh 8.....	65
Figura 11: Modelo de estructura organizativa rrhh 9	65
Figura 12: Modelo estructura organizativa rrhh 10.....	65
Figura 13: Modelo estructura organizativa rrhh 11.....	65
Figura 14: Propuesta de modelo de estructura organizativa rrhh	65

Las tablas 1 y 2, y las figuras 3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13 y 14 son de elaboración propia.

INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos, el área de Recursos Humanos ha evolucionado y ha tenido un desarrollo verdaderamente significativo. Bajo este entendido, hoy en día las organizaciones están más conscientes de lo necesaria que es esta unidad para el logro de los objetivos organizacionales, a través de la atracción, motivación, capacitación y retención del capital humano. Sin embargo, el hecho de que estén informados al respecto no significa que las funciones que realiza y la estructura organizativa que presenta el área en cada organización sea la más adecuada.

De manera específica, en las instituciones del Estado del tipo Dirección General, ubicadas en el Distrito Nacional, las cuales constituyen nuestro objeto de estudio, se presentan algunos factores en cuanto al funcionamiento y la forma en que está organizada el área que, en cierta forma, limitan o disminuyen las probabilidades de que el desempeño de esta área sea óptimo. Atendiendo a esto, con esta investigación se busca proponer un modelo de estructura organizativa que, no sólo se ajuste a las necesidades de la institución, sino también que permita realizar las funciones y que se logren las metas establecidas. Para esto, tratamos de identificar y evaluar el funcionamiento actual del área, la manera en que está organizada, así como de determinar los subsistemas y el modelo más adecuado.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, este trabajo está compuesto por cuatro capítulos:

- **Capítulo I:** donde se presentan los conceptos de estructura organizativa, los componentes y los tipos de estructura organizativa, así como los factores que explican por qué existen diferencias entre la estructura organizativa de una organización y otra.
- **Capítulo II:** en este capítulo se presentan los principales aspectos de la Administración de Recursos Humanos, tales como: conceptos, las áreas de Recursos Humanos y sus funciones, y se explica cómo están conformados los subsistemas de Recursos Humanos.
- **Capítulo III:** este capítulo está dedicado a las Direcciones Generales. En el mismo se presenta el concepto de Dirección General, un listado de las Direcciones Generales existentes en el país; la organización de las oficinas de Recursos Humanos en el sector público; la situación actual de las áreas de Recursos Humanos en las Direcciones Generales y se presentan los resultados de una entrevista realizada a tres Encargados(as) de Recursos Humanos de tres Direcciones Generales del Distrito Nacional.
- **Capítulo IV:** en este capítulo se presenta el modelo de estructura organizativa para el área de Recursos Humanos que proponemos, atendiendo a la investigación realizada. Se incluye además, un Manual de Funciones del área y las descripciones de los cargos que componen dicha unidad.

Finalmente, se incluyen las conclusiones y recomendaciones resultantes de nuestra investigación, las referencias bibliográficas que sustentan la parte teórica, así como los documentos anexos.

Planteamiento del Problema

1. Descripción del problema:

Sin lugar a dudas, cuando las actividades del área de recursos humanos son realizadas fuera de un marco estructural definido o uno inadecuado, las consecuencias y efectos que trae esto consigo son innumerables y perjudican de forma directa el desempeño efectivo de la organización. Ahora bien, para poder entender las consecuencias de esta problemática, se precisa en primer lugar analizar qué es lo que la causa y qué factores influyen en su ocurrencia.

De manera específica, en las instituciones que pretendemos analizar que son las Direcciones Generales, suelen darse tres casos en cuanto a la estructura del área de Recursos Humanos: 1) Falta de estructura organizativa para el área de Recursos Humanos (que no exista); 2) Estructuras organizativas para el área de Recursos Humanos que son muy pequeñas y que no permiten lograr los objetivos del área; y 3) Estructuras Organizativas demasiado grandes (no se corresponden con la realidad de la organización).

En aquellas organizaciones donde no existe una estructura organizativa definida para el área de recursos humanos, es común que dichas funciones sean desempeñadas, de forma incorrecta e inadecuada, por otras áreas (como Administrativo, Contabilidad, etc.). De acuerdo a esto, la cantidad de errores que se cometen en el desarrollo de las actividades del área van en aumento debido a que esta no es la actividad prioritaria para el área y que quienes las realizan no están preparados para llevarlas a cabo.

Por otro lado, en las instituciones cuyas estructuras organizativas son muy pequeñas el personal que conforma esta área resulta insuficiente para realizar las actividades del área y por ende no se logran los objetivos, por lo que resulta casi imposible cumplir con las necesidades y requerimientos de la institución. En el caso contrario, donde existen áreas de recursos humanos cuya estructura organizativa es demasiado amplia, es común visualizar áreas unipersonales (con una sola persona que funge como encargado), áreas que no tienen personal, áreas disfuncionales o que no son necesarias para la institución; así como áreas proyectadas que nunca han sido ocupadas. En ambos casos, estas corresponden a estructuras organizativas que no se ajustan a la realidad de la organización o que no son suficientes para dar respuesta a las exigencias y requerimientos del personal y de la organización en sí. Se constituyen, entonces, en áreas que lejos de aportar y de agregar valor a la organización, le generan grandes pérdidas, no sólo a nivel económico sino también del elemento más importante de la organización, que es el capital humano.

Todo lo anterior ocurre debido a la falta de conocimiento, en muchos casos, de las autoridades de las instituciones, quienes desconocen o simplemente no le dan la importancia que tiene el área de recursos humanos para la organización, lo que resulta paradójico en estos tiempos donde el capital humano es considerado como el recurso más valioso por lo que se precisa administrarlo adecuadamente. Asimismo, otra causa es la resistencia al cambio que tienen las instituciones, las cuales no son capaces de reconocer que presentan debilidades en cuanto a la estructura organizativa del área de recursos humanos y que por ende es preciso que busquen ayuda para mejorar; es la típica creencia de que “todo está bien” aunque los resultados arrojen todo lo contrario.

En el mismo orden de ideas, otro factor que contribuye a que los casos anteriormente mencionados se presenten, es el hecho de no contar con profesionales del área de Recursos Humanos que estén capacitados para trabajar en el área y que cuenten con las competencias necesarias para desempeñar las actividades del área de forma óptima. Esto es bastante común en las instituciones públicas, donde a pesar de los avances que hemos tenido y de los esfuerzos que se han venido realizando desde el Ministerio de Administración Pública para promover la profesionalización de los servidores públicos, se siguen colocando a personas en determinados cargos aunque no cuenten con el conocimiento y las competencias para desempeñarlo.

Un último factor causal de esta problemática es la adopción de modelos de estructura organizativa para el área de recursos humanos, correspondientes a instituciones internacionales o a organizaciones que no necesariamente se corresponden con la naturaleza de la entidad, ya sea por considerar erróneamente que como a esa otra institución le funciona ese modelo, a ellos también les puede funcionar, o que esto se dé como resultado de una inadecuada asesoría por parte de algún consultor externo.

Entre las consecuencias que se producen cuando una Dirección General no cuenta con una estructura organizativa para el área de Recursos Humanos se encuentran las siguientes: La falta de políticas que guíen los procesos del área de recursos humanos de programas de inducción y de capacitación de personal, que se ajusten a las necesidades del personal, inadecuado reclutamiento y selección de personal que formará parte de la organización; altos niveles de desmotivación e insatisfacción en el personal; aumento de los niveles de absentismo y rotación de personas; carencia de planes de compensación y beneficios que puedan ayudar a retener al personal, así como falta de herramientas para evaluar el desempeño de los colaboradores. Las anteriores constituyen funciones básicas del área de

recursos humanos y que son de suma importancia para mantener al personal de toda organización y poder lograr los objetivos organizacionales que se persiguen.

Todos estos factores constituyen elementos que de no tomarse en cuenta y de no analizarse a fin de buscarles solución impedirán que los procesos de recursos humanos en las Direcciones Generales se desarrollen de forma eficiente, disminuyendo las probabilidades de que el personal pueda permanecer en la misma (ya que debilita su capacidad de retención del personal por no contar con políticas y procesos adecuados) lo que resulta en detrimento para la organización como tal.

2. Formulación y Sistematización del problema

2.1. Formulación del problema:

¿Por qué es tan necesario que las Direcciones Generales cuenten con un modelo de estructura organizativa para el área de Recursos Humanos que se corresponda con sus necesidades?

¿Cuál es la situación actual de las estructuras organizativas de las áreas de recursos humanos de las Direcciones Generales?

¿Las estructuras organizativas actuales se adecúan a la realidad y a las necesidades de la organización?

¿Las estructuras organizativas actuales de las áreas de recursos humanos de las Direcciones Generales permiten el logro de los objetivos del área?

¿El desempeño de las funciones de las áreas de recursos humanos en las Direcciones Generales se corresponde con los niveles esperados?

2.2. Sistematización del problema:

Hipótesis de investigación:

La mayoría de las Direcciones Generales cuentan con estructuras organizativas para las áreas de recursos humanos que no se adecúan a las necesidades de la institución y no permiten el logro de los objetivos.

Variable Independiente:

Estructura organizativa inadecuada del área de recursos humanos en las direcciones generales del Estado dominicano.

Indicadores:

- Cantidad de áreas que se incluyen dentro de la estructura organizativa.
- Cantidad de cargos que se contemplan dentro de las áreas de recursos humanos.
- Cantidad de empleados que posee la institución.

Variable Dependiente:

Dificultad para alcanzar el logro de los objetivos del área de recursos humanos en las direcciones generales del Estado dominicano.

Indicadores:

- Bajos niveles de desempeño del área.
- Bajo porcentaje de logro de los objetivos del área.
- Nivel de conocimientos y competencias con las que cuenta el personal del área.

- Niveles inadecuados de eficiencia en la ejecución de las actividades y procesos del área.

3. Delimitación del problema:

La presente investigación está limitada a las Direcciones Generales ubicadas en el Distrito Nacional y la misma abarca el período 2014-2015.

4. Objetivos

4.1. Objetivo General:

Proponer un modelo de estructura organizativa para el área de recursos humanos de la institución, que se ajuste a su realidad y le permita desarrollar las actividades de gestión humana de forma eficiente.

4.2. Objetivos Específicos:

- Evaluar el funcionamiento de la estructura actual del área de recursos humanos en las direcciones generales del Estado dominicano.
- Identificar los subsistemas principales del área de recursos humanos de dichas instituciones
- Determinar el tipo de estructura organizativa más conveniente para el área de recursos humanos de la institución.
- Definir las áreas que formarán parte del modelo propuesto de estructura organizativa de recursos humanos.

5. Justificación

El área de recursos humanos ha evolucionado de forma significativa en los últimos tiempos, tomando un auge impresionante que ha permitido el rápido desarrollo y actualización de las prácticas y procesos que se llevan a cabo dentro de la misma. En este sentido, se ha convertido en un área indispensable para todas las organizaciones, bajo el entendido de que es el área que administra el capital más valioso que tiene la organización.

Tomando en cuenta lo anterior, la creación de una estructura organizativa para el área de recursos humanos donde se evidencien los diferentes subsistemas que la componen y que permita visualizar y entender cómo funciona el área, cuáles actividades y procesos se realizan en la misma, cuáles son sus funciones, las líneas de mando y los niveles jerárquicos, proporciona herramientas claves para lograr un desempeño efectivo de las labores del área; lo que por ende, repercute de forma positiva en el logro de las metas y objetivos de la organización.

El contar con una estructura organizativa para el área de recursos humanos contribuye a que exista una coordinación adecuada de las actividades propias del área, que las mismas se desarrollen bajo un esquema coordinado; permite que cada colaborador esté consciente de qué le corresponde hacer y bajo la supervisión de quién está. Pero, lo más importante es que la estructura permite organizar todos los procesos y facilita su realización, lo que a su vez contribuye a que el desempeño del área sea óptimo.

Marco Teórico

1. Antecedentes

a) Generales:

El ser humano, como individuo inminentemente social, desde los tiempos más antiguos se ha organizado y ha formado grupos que le permiten lograr sus objetivos. Estas organizaciones de personas, como tales, aún desde los tiempos primitivos han tenido una estructura, es decir, una forma de organizarse por medio de la cual es posible visualizar cómo se desempeñan las actividades dentro de la misma, de qué manera se divide el trabajo y qué función le corresponde a cada quien.

De acuerdo a lo anterior, en las primeras formas de organización con las que contó la humanidad que eran las tribus, era posible observar cómo los miembros se organizaban en clanes, dentro de los cuales se establecía una línea de mando (existía un jefe de cada clan), existía una distribución del trabajo, atendiendo a cada actividad que debía realizarse (pesca, caza, recolección de alimentos, etc.). Esto indica, que desde entonces existía, de manera implícita, una estructura organizacional establecida.

En lo adelante, a medida que hemos evolucionado y que los tiempos han ido cambiando, así lo han hecho las organizaciones y la forma de estructurarlas, es así como factores como la revolución industrial, los cambios del entornos, las nuevas tecnologías, la globalización, entre otros aspectos, constituyen elementos fundamentales en el proceso de transformación y cambio que nos han llevado hacia lo que hoy conocemos

como organización y a contar con diferentes formas de estructuras organizativas, de acuerdo a las necesidades que tenga cada entidad.

b) Teóricos:

Para abordar los antecedentes teóricos de este tema es preciso que tomemos como referencia los planteamientos sustentan el concepto de estructura organizacional.

Tomando en cuenta lo anterior, es fundamental hacer referencia a la **Teoría Organizacional**, pues esta constituye una base para la estructura organizacional. De acuerdo a esto, el término Teoría Organizacional “es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan” (Jones, 2008, p.7). En este sentido, para lograr que las organizaciones sean efectivas y que se los resultados esperados se hace preciso examinarlas, formalizar las funciones que se realizan dentro de la misma, organizar las operaciones, dividir el trabajo y controlarlo, así como realizar cambios en la forma o rediseñar la organización, de manera tal que aumente sus niveles de efectividad, es aquí donde entra y donde se precisa estudiar la estructura organizacional.

Otras teorías que sustentan la estructura organizativa, y que más adelante serán explicadas con detalle, son:

- **Teorías Clásicas de la administración:** dentro de la que se encuentra la teoría de la administración de Henry Fayol, el cual consideraba la organización como una estructura; y la administración

científica de Frederick W. Taylor, el cual se enfocó en la eficiencia y la productividad de las organizaciones.

- **Teoría Burocrática:** la cual daba a la organización una estructura piramidal y rígida, donde predominaba la centralización de las funciones y actividades. La mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores (Rivas, 2009, p.13).
- **Teoría o enfoque social-humano:** con esta surgen los conceptos de relaciones humanas, comportamiento organizacional y se le empieza a dar valor al ser humano como un elemento importante dentro de la organización.
- **Teoría o enfoque sistémico-contingente:** en la cual se comienza a ver a la organización como un sistema, donde la estructura organizativa puede ser influenciada por factores del medio externo.

En el mismo orden de ideas, Marín (2012), en su artículo: “*Estructura Organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá*” plantea que el análisis de la estructura organizacional se encuadra en la **Teoría de la Contingencia**, la cual establece que no existe una única forma de estructuración, ya que elementos como la división del trabajo y su coordinación dependen de varios factores y de las condiciones situacionales en las que opera la organización (págs. 44-45).

Por otra parte, el autor menciona que el estudio de la estructura organizacional, desde esta perspectiva de contingencia, busca comprender y en ciertos casos explicar la forma en que se divide, integra y coordina el trabajo, y que tomando en cuenta esto, la estructura organizacional puede considerarse como un patrón de variables que han sido creadas para coordinar el trabajo de los miembros de la organización, partiendo de su división, la cual a su vez genera rutinas estandarizadas, formalizadas y

diferenciadas con las que se intenta predecir y controlar su comportamiento (Marín, 2011, p.46).

En apoyo a esta teoría, Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván (2002) postulan que la estructura organizacional implica la capacidad que tiene una organización de estructurarse y reestructurarse a fin de adaptarse a las condiciones cambiantes (internas y externas), y que esto es importante para aumentar al máximo el desempeño de una organización (p. 53).

Por otro lado, Hitt (2006) plantea que la estructura debe ajustarse al ambiente y a los objetivos de la organización. Asimismo, asegura que una estructura organizacional inadecuada obstaculiza el intercambio de la información necesaria, y que afecta de forma negativa la calidad de las decisiones, la prosperidad y la supervivencia de la organización (p.259).

Tesis:

Un trabajo de investigación que se relaciona con nuestro tema de investigación es el siguiente:

Díaz, J. y Rodríguez, S. (2005), en su tesis de Desarrollo Organizacional aplicado a la División de Recursos Humanos de la unidad estatal del Ministerio de Agricultura y Tierra del Estado de Monagas, Venezuela. Encontraron que la mayoría del personal del área de recursos humanos no conocían de manera concreta los niveles de autoridad existentes, lo que creaba confusión al momento de seguir las órdenes, y que dicho personal consideraba que las funciones que desempeñaba no guardaban relación con las asignadas a su cargo, por lo que esto afectaba el

buen funcionamiento del área de recursos humanos (p. 52). De acuerdo a esto, recomendaron la creación de una estructura organizativa para el área de recursos humanos que permitiera informar al personal sobre las líneas de mando y ejes de autoridad que se debían respetar, así como la creación de una unidad de selección y adiestramiento que permitiera captar al personal más idóneo para la institución (p.55).

Lo planteado en esta tesis sustenta y resalta lo importante que es para una organización contar con una estructura organizativa para el área de Recursos Humanos, que le permita tener un buen funcionamiento, lograr sus objetivos y que su personal esté consciente de lo que le corresponde hacer y a quien debe reportarse.

c) Históricos:

La estructura de las organizaciones ha ido evolucionando a través de los tiempos. A medida que las organizaciones han sufrido cambios la forma en que estas se estructuran también ha sido modificada. Esto se evidencia en los diferentes enfoques que se han planteado y que explican el desarrollo histórico de la Teoría Organizacional y a su vez de la estructura organizacional. Dicho enfoques estaban orientados a buscar la mejor forma de distribuir las actividades de la organización, de manera tal que pudiera proporcionar los resultados esperados. En este sentido, a continuación desglosamos cada uno.

Personajes como Frederick Taylor, Henri Fayol y Max Webber, iniciaron las contribuciones para diseñar las estructuras de las organizaciones, con el denominado **enfoque clásico**, el cual surgió a finales del siglo (XIX), también denominada era de la industrialización clásica debido a que en esta se intensificó el fenómeno de la industrialización, propio de la

Revolución Industrial. Este enfoque promovía la creación de estructuras jerárquicas, donde predominaban las reglas y las normas racionales. Además, la estructura organizacional de este periodo se caracterizaba por la centralización de las decisiones de la alta dirección, departamentalización funcional y la existencia de un modelo burocrático.

Frederick Taylor y la **Administración Científica**, hizo énfasis en las situaciones individuales como base para las decisiones organizacionales y el diseño del trabajo. De acuerdo a esto planteó un sistema de trabajo basado en cuatro principios: la medición del trabajo de las personas, la selección científica, entrenamiento y desarrollo de los colaboradores, el enfoque cooperativo de los colaboradores, y el postulado de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos por los administradores y los colaboradores.

Henri Fayol con los 14 principios, los cuales constituyen el fundamento de la administración científica y los diseños organizacionales modernos (división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección subordinación del interés individual al colectivo, remuneración, centralización, jerarquía de autoridad, orden, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de logro).

Fayol postuló lo que se conoce como Teoría Funcional o Estructura Funcional, donde establece que las actividades de las organizaciones se pueden dividir en seis grupos: Actividades técnicas, actividades comerciales, actividades financieras, actividades de seguridad, actividades contables y actividades administrativas (Riascos, 2006, p. 34).

Por su parte, Max Webber aportó las ideas primordiales acerca de la **burocracia**. En su obra: La Teoría de la Organización Social y Económica, este autor plantea que la manera más eficaz de organización es similar a una

máquina, y se caracteriza por reglas, controles, jerarquía. Las características básicas de esta teoría son: relaciones entre los miembros de la organización, regidas por criterios formales, y la división y especialización como clave para el funcionamiento eficaz.

A pesar de que estas teorías en el momento en que surgieron, constituyeron grandes aportes para la administración y las organizaciones, con el tiempo sus postulados eran insuficientes para dar respuesta a los constantes cambios del entorno, los cuales estaban influenciados por acontecimientos como la segunda Guerra Mundial. En este sentido, como todo paradigma que resulta insuficiente para llenar las expectativas y dar respuesta a las problemáticas que surgen, fueron desplazados por otras teorías y postulados. De esta manera, surgió la Teoría de las Relaciones Humanas, la comprende el período de 1920-1966.

Dicha teoría se inició con los experimentos de Elton Mayo en la empresa Western Electric, donde estudió la influencia de variables físicas, económicas y sociales sobre la conducta y las actitudes del personal hacia el trabajo. Este concluyó que los factores emocionales del trabajo son más importantes que los físicos y que la participación social de los colaboradores impacta de manera positiva la productividad.

Kurt Lewin, fue otro representante de esta teoría, quien es conocido como el pionero de la psicología social, estudió los problemas de motivación de las personas y de los grupos; resaltó los beneficios de la participación entre los miembros de un grupo de trabajo, mediante la dinámica de grupos. Otro representante fue Douglas McGregor, quien postuló la Teoría X (basada en la dirección y el control, la cual asume que el ser humano siente aversión hacia el trabajo) y la Teoría Y (basada en la integración y el autocontrol, plantea que para el ser humano el trabajo es una necesidad natural y que es capaz de autodirigir sus acciones hacia el logro de los objetivos).

Los demás representantes de la Teoría, postulada por Elton Mayo, sobre Relaciones Humanas son: Chris Argyris, quien investigó el cambio organizacional y el impacto que tenía sobre las personas las organizaciones formales, la dirección y el sistema de control; Mary Follet , quien resalta la importancia de la coordinación de los esfuerzos de grupo para el cumplimiento eficiente de la tarea;

Por último, dentro de esta teoría se ubican los estudiosos de la motivación humana: Abraham Maslow con su teoría de la pirámide de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afiliación de reconocimiento y de autorrealización, las cuales se ubican en un orden ascendente en el cual a medida que se satisfacen aparece una necesidad superior; Frederick Herzberg con su teoría de los dos factores: motivacionales (que motivan pero su ausencia no causa insatisfacción) e higiénicos (no motivan pero previenen la insatisfacción); y David McClelland, quien propuso la teoría de tres necesidades: poder, afiliación y logro.

En 1938 aparece la Teoría de los sistemas cooperativos de Chester Barnard, la cual visualizaba la organización como un sistema cooperativo que para lograr los objetivos necesitaba que las personas se relacionaran, participaran y trabajaran en conjunto. Esta teoría se basaba en el entendido de que la mejor forma de organización era aquella donde se aseguraba la colaboración de los miembros que formaban parte de ella, a través de un trato justo y beneficios recíprocos (Rivas, 2009, p.15).

Para el año 1956 aparece en el escenario de las organizaciones la Teoría de los Sistemas, de Bertalanffy, quien es conocido como el creador de la Teoría General de los Sistemas. Esta teoría postula que las organizaciones son sistemas abiertos que se componen por subsistemas que se relacionan con el medio ambiente.

Otra teoría de importancia es la Teoría del comportamiento, desarrollada por March y Simon en los años de 1961, 1965, 1979 y 1984, cuyo planteamiento principal es que la mejor forma de organización es aquella en que los colaboradores de todos los niveles toman decisiones y cooperan con el logro de los objetivos, atendiendo a su nivel de influencia y autoridad (Rivas, 2009, p.17).

Más adelante surge la denominada Teoría de la Contingencia, cuyos representantes son: Tom Burns y G. M. Stalker (enfoque ambiental), Joan Woodward (enfoque tecnológico de las tareas, la tecnología influye en la estructura y el éxito de la organización) y Child. Esta Teoría plantea que la estructura organizacional debe ser coherente con el entorno en el que se encuentra establecida la organización. De acuerdo a esta, en los entornos dinámicos corresponden estructuras orgánicas (con poca formalización, estructuras planas con equipos que cruzan jerarquías y mucho flujo de información), mientras que en los entornos estables se presentan estructuras burocráticas o mecanicistas (estructuras rígidas, mucha formalización y centralización, y poco flujo de información). En definitiva, esta teoría postula que los factores como la tecnología, el medio ambiente y el tamaño influyen de manera directa en la estructura de la organización.

Ahora bien, el surgimiento de las nuevas tecnologías, la globalización, la competitividad, los rápidos cambios del entorno y la necesidad de contar con herramientas y paradigmas que le permitan a las organizaciones adaptarse a esos cambios y sobrevivir, ha propiciado al desarrollo de una serie de teorías que son popularmente conocidas como Teorías Modernas. Con respecto a estas, Rivas (2009) en su artículo: "*Evolución de la teoría de la organización*" publicado en la revista Universidad y Empresa, expresa que dentro de dichas teorías se encuentran las siguientes:

- Teoría de la Población Ecológica, de Hannan y Freeman (1977-1984), que sugiere que los recursos del entorno no son suficientes para todas las organizaciones; las formas de las organizaciones son seleccionadas entre diversas opciones, y cuando se da un cambio en el entorno las formas de reorganización se orientan hacia la inercia o a la adaptación (Rivas, 2009,p.20).
- Teoría Institucional, de Di Maggio, Powell (1983), Meyer y Rowan (1977), la cual establece que la mejor forma de organización toma en cuenta e integra a la personas que la hacen funcionar (Rivas, 2009, p.20).
- Teoría del costo de las transacciones de Williamson, 1975 y 1985, cuyo planteamiento se orienta hacia la minimización de los costos de transacción (Rivas, 2009, p.21).
- Teoría de los recursos y capacidades de Barney, 1991. Esta presenta los puntos fuertes y áreas de mejora de la organización, y plantea que la organización debe gestionar de manera racional sus recursos y capacidades (Rivas, 2009, p.21).
- Teoría de los sistemas complejos adaptativos, de Kauffman 1995, donde se establece que la organización debe permitir ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno (Rivas, 2009, p.24).

Por otro lado y tomando en cuenta que esta investigación se orienta hacia un Modelo de Estructura Organizativa para el área de Recursos humanos, consideramos oportuno y necesario incluir también un poco de los antecedentes de la Gestión Humana. En este sentido, según Chiavenato (2008) la Administración de Recursos Humanos nació en los comienzos del siglo 20, debido al crecimiento y complejidad de las tareas organizacionales y como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial. La misma surgió con el nombre de relaciones industriales y tenía como finalidad mediar

entre las organizaciones y las personas para aminorar los conflictos entre los objetivos organizacionales y los individuales (p.2).

Este autor plantea que el término de relaciones industriales siguió evolucionando y alrededor de la década de 1950 pasó a denominarse “administración de personal”, la cual no sólo se limitaba a mediar en los conflictos sino que implicaba la administración de las personas atendiendo a la legislación laboral vigente. Sin embargo, para el 1960 este concepto sufrió modificaciones y se empezó a ver a las personas como recursos fundamentales para el éxito organizacional. Es así como en el año 1970 aparece el concepto de Administración de Recursos Humanos, bajo el principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de administración de recursos humanos (las personas eran recursos productivos o agentes pasivos cuyas actividades debían ser planeadas y controladas de acuerdo a las necesidades de la organización) (Chiavenato, 2008, p.2).

Sin embargo, debido a la globalización, el surgimiento de nuevas tecnologías, los cambios constantes del ambiente y las nuevas necesidades que han surgido en las organizaciones, así como la competitividad del mundo de los negocios esa percepción anterior ha sido reemplazada por el paradigma de que, tal y como asegura Chiavenato (2008): las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, resaltar la administración con las personas como socios, no como recursos (p.2). Esto implica ver a las personas como agentes proactivos, con inteligencia, creatividad y competencias que le otorgan un valor agregado a la organización.

2. Marco Conceptual

Estructura: este término hace referencia a la forma en que se organizan las partes de un todo. Implica los niveles de relación que existen entre las partes de un todo.

Organización: conjunto de personas con intereses comunes que trabajan para lograr un objetivo. Es un sistema organizado de tareas, funciones, una estructura y con objetivos determinados que se compone por personas que trabajan de manera coordinada y conjunta para el logro de esos objetivos.

Estructura Organizacional: es la manera en cómo se organizan las actividades y funciones propias de una organización. Permite verificar los niveles de autoridad, las cadenas de mando, la división del trabajo, los tramos de control, los niveles de jerarquía.

Diseño Organizacional: es el conjunto de procesos que se llevan a cabo con el objetivo de crear una organización. Asimismo, implica también el diagnóstico, análisis, identificación y realización de los cambios a nivel de estructura organizativa cuando la existente no se corresponde con la realidad de la organización o no permite el logro de los objetivos.

Organigrama: representación gráfica de cómo se encuentra estructurada una organización.

Recursos Humanos: conjunto de colaboradores que forman parte de una organización.

Administración de Recursos Humanos: también conocida como gestión humana, es el proceso que permite la integración, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y retención del personal de la organización, a fin de lograr que los mismos orienten sus acciones hacia el logro de los objetivos, tanto organizacionales como sus objetivos personales, propiciando así un equilibrio.

Subsistemas de recursos humanos: se refiere al conjunto de áreas que conforman el departamento de recursos humanos, las cuales se establecen a partir de las actividades y funciones propias de la administración de recursos humanos.

3. Marco Contextual

Esta investigación se llevará a cabo en las Direcciones Generales ubicadas en la ciudad de Santo Domingo, específicamente en el Distrito Nacional.

Dentro de las Direcciones Generales se estudiará el área de Recursos Humanos a fin de evaluar: el funcionamiento de su estructura, las características, personal que la compone, la estructura organizacional y las funciones que realiza esta área. Las características de la población que forma parte de estas instituciones en estas áreas, son las siguientes:

- Son servidores públicos
- Nivel Académico: Profesionales de las carreras de las ciencias económicas, sociales y humanidades; estudiantes universitarios de esas carreras; y bachilleres.
- Edades comprendidas entre 20 a 50 años.
- El nivel jerárquico del área puede ser: Dirección, Departamento, División o Sección.
- Los cargos que componen estas áreas son los siguientes:
 - Encargado (a)/Director
 - Secretaria
 - Auxiliar de Recursos Humanos
 - Analista de Recursos Humanos
 - Analista de Reclutamiento, Selección y Evaluación de Personal
 - Analista de Beneficios y Relaciones Laborales
 - Encargado(a) de área de Reclutamiento, Selección y Evaluación de Recursos Humanos
 - Encargado(a) de Relaciones Laborales

Capítulo I: Estructura Organizacional

1.1. Conceptos básicos de Estructura Organizacional

La estructura organizacional es la manera en que se encuentran distribuidos, formalmente, los empleados de una organización (Robbins y Coulter, 2005, 234).

Según Robbins y Judge (2009) “estructura organizacional define la manera en que están agrupados, divididos y coordinados los trabajos correspondientes a las actividades” (p.519). En este sentido, la estructura organizacional proporciona una descripción de cómo está dividido el trabajo en subunidades y como éstas son coordinadas para realizar las operaciones (Cummings y Worley, 2007, 274).

Por su parte, Hitt (2006) considera que “la estructura organizacional es la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina” (p.230).

Daft (2007) plantea que en la definición de estructura organizacional existen tres elementos claves, que son:

1. La estructura de la organización diseña relaciones formales de subordinación, como el número de niveles de la jerarquía y el intervalo de control correspondiente a directivos y supervisores.
2. La estructura de la organización muestra la forma en que se agrupan las personas dentro de y de los departamentos de la organización total.
3. La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos (p.90).

En el mismo orden de ideas, para Mintzberg (1993) la estructura de una organización es la sumatoria de las maneras en que se divide el trabajo en diferentes tareas y el logro de la coordinación entre esas tareas (citado por Muchinsky, 2002, 244).

De manera general, todos los autores anteriormente mencionados coinciden en cuanto a que la estructura organizacional es la forma en que se organizan y coordinan las actividades y trabajos de la organización. Además, la estructura permite especificar la carga de trabajo que le corresponde a cada área, así como quién va a dirigir a quién.

1.2. Componentes de la Estructura Organizacional

Según Mintzberg (1988) existen cinco componentes comunes a toda estructura organizacional (citado por Muchinsky, 2002):

- **Núcleo de operaciones:** comprende a los miembros de la organización que realizan tareas básicas relacionadas con la producción de bienes y servicios. Además, implica las operaciones de obtención de bienes, elaboración de productos, y su distribución. Además, estos constituyen el corazón de la organización, debido a que elabora los productos de salida los cuales son indispensables para mantenerla en funcionamiento (p.246).
- **Ápice o Cúspide estratégico:** es el órgano encargado de supervisar el funcionamiento de la organización y de que se cumplan sus objetivos. Este se encarga de garantizar que la organización cumpla o logre su misión de manera eficiente. En esta se encuentran las personas que poseen la responsabilidad total de la organización, por ende se considera que cumplen el rol más significativo, ya que

proporciona dirección a la organización y funge como el cerebro de la misma (p.247).

- **Mandos Medios:** Esta incluye desde los directivos ejecutivos hasta los supervisores de primera línea. Su objetivo principal consiste en enlazar la cúspide estratégica con el núcleo de operaciones, de manera que la comunicación vertical (tanto de arriba hacia abajo y viceversa), como horizontal, fluya con efectividad entre los miembros de la organización. Posee autoridad directa sobre los operarios y abarca los mecanismos de coordinación propios de la supervisión directa (p.247).
- **Estructura Técnica:** también denominada tecnoestructura, está compuesta por aquellos analistas que influyen en el trabajo de los demás, diseñando, planificando el trabajo operativo, así como, formando a las personas que lo realizan (p.247).
- **Personal de Apoyo (Staff):** cuya función es proporcionar aquellos servicios que contribuyen al logro de la misión de la organización (p.248).

1.3. Tipos de Estructura Organizacional

Las estructuras varían de una institución a otra. Desde el surgimiento de la estructura organizativa hasta la actualidad, han surgido muchos tipos o clases de estructura organizativa, los cuales van desde diseños muy tradicionales y rígidos, hasta diseños muy modernos y flexibles.

En el mismo orden de ideas, se evidencia que a medida que las organizaciones han evolucionado, tanto sus necesidades como las exigencias y requerimientos del mercado, han provocado que se creen nuevos tipos de estructuras que satisfagan las necesidades presentadas por la organización y que a la vez le permitan cumplir sus objetivos. Gibson (2003) postuló que “para trabajar eficientemente en las organizaciones, los gerentes deben comprender claramente la estructura organizacional” (p.8). Esto indica que cada gerente debe conocer a fondo el tipo de estructura que posee la organización donde labora, pues de esto dependerá que las estrategias utilizadas den los resultados esperados, a partir de que estén en consonancia con la estructura.

1.3.1. Diseños Tradicionales o Comunes

Los diseños tradicionales de estructura organizacional son los siguientes:

- **Estructura Simple:**

Según Robbins y Judge (2009) “este tipo de estructura se caracteriza porque tiene un grado bajo de departamentalización, una amplia extensión de control, la autoridad se centraliza en una sola persona y es poco formalizada”. Esta es una organización plana, la cual según indican estos autores, generalmente tienen de dos a tres niveles verticales, un cuerpo laxo de trabajadores y se centraliza la toma de decisiones en un individuo (p.526). Es común observar este tipo de estructura en los pequeños negocios familiares, donde el propietario y el director son la misma persona.

En cuanto a las fortalezas y debilidades la estructura simple, se mencionan los siguientes (Robbins y Judge, 2009, p.526):

- **Fortalezas:** es flexible, rápida, resulta económico mantenerla y la contabilidad está clara.
- **Debilidades:** Resulta difícil aplicarla en organizaciones que no sean pequeñas (grandes), ya que a medida que van creciendo se vuelve más inadecuada debido a su poca formalización y a que la centralización provoca una sobrecarga de información en la dirección. Otra debilidad que mencionan los autores es que, es muy riesgosa porque todas las decisiones dependen de una sola persona.
- **Estructura Burocrática:**

La estructura burocrática “se caracteriza por tareas operativas que son muy repetitivas, que se consiguen a través de la especialización, reglas y normas muy formalizadas, labores agrupadas en departamentos por función, autoridad centralizada, extensiones de control angosta, y toma de decisiones que sigue una cadena de mando”(Robbins y Judge,2009, p.27).

La principal ventaja de este tipo de estructura es que con estas las actividades estandarizadas se realizan de forma eficiente, mientras que como desventajas tiene: la información no fluye adecuadamente (nadie sabe lo que pasa hasta que se refleja en los resultados) y la obsesión por seguir las reglas (Robbins y Judge, 2009, págs. 527 y 528).

Según Daft (2007) el estudio sistemático de la burocracia fue iniciado por **Max Weber**, un sociólogo que estudió las organizaciones gubernamentales en Europa y que desarrolló un modelo para las características administrativas que convertiría a las grandes empresas en entidades lógicas y eficientes. Weber estaba interesado en entender la forma

en que las organizaciones se podían diseñar para que realizaran una acción positiva en la sociedad en general (p.165).

Daft (2007) enmarca las principales características de la burocracia, según Max Weber a continuación (pág. 170):

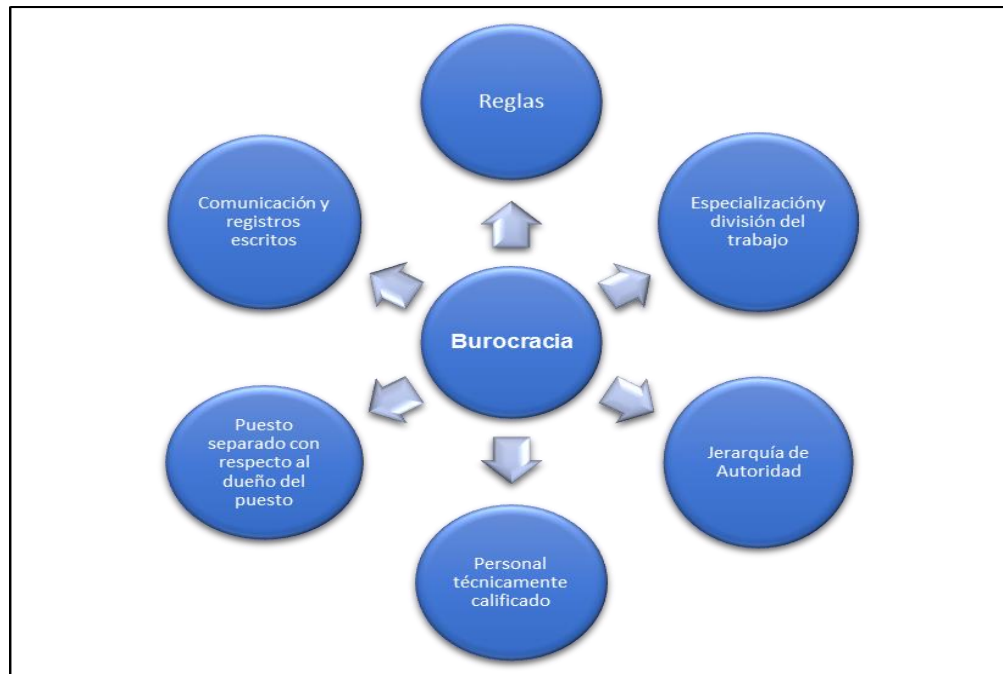


FIGURA 1: CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURA BUROCRÁTICA Fuente: Daft (2007) p.170.

- **Estructura Matricial:**

Según Cummings y Worley (2003) esta estructura “combina una estructura lateral que procura coordinar un producto o proyecto sobre una estructura funcional vertical” (p.278). De manera específica, este tipo de estructura crea líneas duales de autoridad (los empleados tienen dos jefes: sus gerentes de departamento según la función y aquellos según el producto) y combina la departamentalización por funciones y por producto. Además, su característica estructural más evidente es que elimina el concepto de unidad de mando (Robbins y Judge, 2009, 529). Por lo general,

este tipo de estructura se emplea en empresas manufactureras, en las de servicios, en las no lucrativas, en las gubernamentales y profesionales.

La Estructura Matricial contiene tres funciones únicas y de mucha importancia: la del gerente general, el cual encabeza y equilibra las cadenas duplicadas de mando; las de los jefes de matriz, que comparten subordinados; la de los gerentes con dos jefes, que están bajo las órdenes de estos líderes matriciales (Cummings y Worley, 2007, 278).

De acuerdo con Cummings y Worley (2007), entre las ventajas y desventajas que presenta este tipo de estructura se encuentran:

Ventajas:

- Pone el conocimiento funcional y especializado a disposición de todos los proyectos.
- Utiliza flexiblemente al personal porque los departamentos mantienen una reserva de especialistas.
- Preserva la compatibilidad entre departamentos y proyectos al obligar a los gerentes a comunicarse.
- Reconoce y ofrece mecanismos que permiten controlar las múltiples y legítimas fuentes de poder en la empresa.
- Puede adaptarse a los cambios ambientales con solo darles mayor o menor prioridad a los proyectos y a los aspectos funcionales (p.280).

Las desventajas de este tipo de estructura que mencionan otros autores (Robbins y Judge, 2009) son: como se prescinde de la unidad de mando pueden surgir conflictos y se generan luchas de poder entre los gerentes; el hecho de reportar a más de un jefe produce un conflicto de autoridad, pues los empleados no tiene claro quién es realmente su jefe directo; se evidencia ambigüedad en los roles debido a que no existen expectativas claras; y se crea un ambiente de inseguridad y tensión (p.530).

1.3.2. Nuevas Tendencias de Estructuras

A raíz de los grandes cambios que se han dado a nivel de las organizaciones, así como de los avances tecnológicos, las necesidades de las organizaciones y las exigencias del mercado, han surgido nuevas tendencias de estructura que resultan ser más modernas y prácticas que las denominadas estructuras tradicionales. Entre dichas tendencias encontramos las siguientes:

- **Estructura de Equipo:**

La estructura de equipos hace referencia a aquella estructura organizacional que utiliza a los equipos como el eje central para coordinar las actividades. Este tipo de estructura se caracteriza principalmente porque en este se eliminan las barreras departamentales, existe una descentralización del proceso de toma de decisiones y exige a los empleados que sean tanto generalistas como especialistas (Robbins, 1996,564).

Robbins (1996) plantea que en el caso de las organizaciones que son muy grandes, la estructura de equipos tiene de a transformarse en burocracia, permitiendo así que la organización alcance la eficacia de la estandarización y adquiere la flexibilidad que le proporcionan los equipos (p.564).

De manera específica, la estructura de equipos promueve el trabajo de grupo, la unidad entre estos y fomenta la colaboración de los miembros para el logro de los objetivos. A cada miembro del equipo se le asigna una tarea

que le corresponde llevar a cabo para lograr los objetivos generales de la organización.

- **Estructura de Redes:**

Otra de las tendencias de estructura organizacional que se emplea mucho en la actualidad es la estructura de redes. Las organizaciones de hoy reconocen que es preciso mantener y establecer contacto con el medio externo, estableciendo interrelaciones con otras organizaciones, a fin de lograr sus objetivos y dar respuestas a las exigencias del mercado. Por esto, crean redes que les permiten interactuar e intercambiar información.

Cummings y Worley (2007) definen la estructura de redes como aquella que “administra las relaciones complejas y dinámicas entre varias empresas o unidades especializadas en una función o actividad” (p.283). Además, plantean que la estructura de redes es propia de compañías especiales y corporaciones virtuales, modulares o celulares, y hacen mención de cuatro tipos de estructura de red:

- 1. Red de Mercado Interno:** es cuando una empresa crea subunidades como centros independientes de utilidades que pueden tanto comprar como vender servicios y recursos, entre sí y en el mercado externo (p.283).
- 2. Red de mercado Vertical:** se compone de múltiples organizaciones que se encuentran conectadas a una empresa focal o central que es la que coordina el movimiento de recursos, desde las materias primas hasta el cliente final (p.283).

- 3. Red de Intermercados:** constituye una asociación entre varias compañías pertenecientes a distintos mercados (p.283).

- 4. Red de Oportunidades:** considerada como la forma más avanzada de la estructura de redes. Es una constelación temporal de empresas que se unen para alcanzar una meta común. La red se disuelve una vez logrado su objetivo. La estructura de redes rehace las fronteras y conecta unidades independientes de negocios, a fin de facilitar la interacción entre tareas. Las compañías orientadas a redes utilizan alianzas estratégicas, empresas de riesgo conjunto subsidiarias de la propiedad total para diseñar, fabricar, comercializar productos avanzados para entrar en los mercados internacionales e inventar tecnologías (p.283).

La estructura de redes posee ventajas y desventajas. Como ventajas tiene que mediante este tipo de estructura es posible obtener una respuesta flexible y adaptable a los ambientes dinámicos; orienta los recursos a los requerimientos del cliente y del mercado, por lo que crea la mejor empresa posible; mediante su utilización la empresa fortalece su competencia, se agiliza la expansión global y se producen resultados correlacionados (Cummings y Worley, 2007, 287).

Por otro lado, como aspectos negativos, Cummings y Worley (2007) plantean que cuando se emplea una estructura de redes se dificulta la administración de las relaciones laterales entre unidades autónomas; motivar a los empleados a que renuncien a su individualidad para unirse al grupo, también representa una dificultad; y mantener al personal y los beneficios se torna problemático (p.287).

- **La Organización Virtual:**

Robbins y Judge (2009) e definen la Organización Virtual como una pequeña organización nuclear que contrata externamente la mayor parte de sus funciones comerciales (p.530). También, estos autores plantean que, en cuanto a la estructura se refiere, la organización virtual está muy centralizada y posee poca o ninguna departamentalización.

Por su parte, Daft y Macic (2006) definen la organización virtual como “aquella que tiene pocos empleados en el lugar de trabajo y realiza la mayor parte de sus interacciones en línea” (p.248). De manera tal que, en este tipo de estructura la mayor parte del personal es contratado temporalmente y de forma externa por la organización. Los mismos corresponden a especialistas que son contratados para realizar un proyecto específico y luego que este se cumple y se logran los resultados, el contrato finaliza y el grupo se desintegra. Se contrata a un personal que cuenta con las capacidades y conocimientos necesarios para alcanzar los propósitos que se persiguen.

Lo anterior se explica debido a que, las organizaciones virtuales crean redes de relaciones que les permiten contratar funciones de fabricación, manufactura, distribución, mercadotecnia o cualquiera otra del negocio, cuando la administración considera que otras lo pueden hacer mejor o a un menor precio (Robbins y Judge, 2009, págs. 531 y 532) .

Kinicki y Kreitner (2003) explican que en las organizaciones virtuales los miembros se envían mensajes de correo electrónico y correo de voz, intercambian información de proyectos por Internet y celebran videoconferencias desde lugares relativamente lejanos, en lugar de realizar las tradicionales juntas cara a cara (p.395). Por ende, en este tipo de

organizaciones, la tecnología juega un papel primordial debido a que tanto las computadoras como los teléfonos celulares constituyen la base para lograr la comunicación entre sus miembros, permitiéndoles realizar todo tipo de actividades (reuniones, conferencias, charlas) a través de la utilización de estos medios.

Es importante resaltar que, cuando una empresa emplea el enfoque virtual, “el grupo virtual tiene la autoridad total para tomar decisiones y acciones dentro de ciertas fronteras y metas definidas previamente. También, el grupo vigila y controla el comportamiento y el desempeño de los miembros” (Daft y Macic, 2006,248).

La organización virtual tiene como ventaja que es bastante flexible, mientras que su desventaja principal es que reduce el control de la dirección sobre partes claves para el negocio (Robbins y Judge, 2009, p.567). Esto último por el hecho de que, contrata personal externo para realizar la mayor parte de las funciones primordiales de la organización y se enfoca en aquello que considera que es lo más importante.

- **La Organización sin Fronteras:**

La Organización sin Fronteras tiene como objetivo principal “eliminar la cadena de mando, tener tramos ilimitados de control y reemplazar a los departamentos con equipos a los que le ha delegado el poder de decidir y actuar” (Robbins y Judge, 2009, p.533). De manera específica, estos autores explican que, cuando se eliminan las fronteras verticales se aplana la jerarquía y se reduce el estatus y el rango.

Tomando en cuenta lo anterior, algunos mecanismos empleados por los gerentes para eliminar las fronteras verticales son: los equipos que cruzan la jerarquía, compuestos por ejecutivos superiores, administradores de nivel medio, supervisores y empleados del nivel operativo; las prácticas participativas y la evaluación de 360 grados (Robbins y Judge, 2009, p.533)

En este tipo de organizaciones se crean equipos con funciones cruzadas, se organizan las actividades entorno a procesos, se realizan transferencias laterales y se rota al personal, dentro y fuera de las diferentes áreas funcionales, con el objetivo de eliminar las fronteras horizontales que generan los departamentos funcionales crean fronteras horizontales (Robbins y Judge, 2009, p.533).

Por otro lado, al igual que en la organización virtual, en este tipo de organización las computadoras conectadas a redes representan un medio fundamental para que las personas se comuniquen, tanto interna como externamente.

A nivel general, la organización sin fronteras, tal y como la concibió Jack Welch (quien acuñó el término) se propone acercar y crear una relación totalmente familiar, tanto de manera interna con los empleados como externa con los clientes. Busca lograr un acercamiento entre los miembros que componen a la organización y aquellos a quienes van dirigidos los servicios. De manera que, eliminando las barreras y la rigidez propia de estructuras tradicionales, promueve la formación de equipos de trabajo que realicen sus actividades de forma coordinada. Es una organización sin límites.

1.4. ¿Por qué difieren las estructuras organizacionales?

Las estructuras varían de una organización a otra. De esta manera, podemos observar que una organización tenga una estructura matricial, mientras que otra tenga una estructura de equipos. Esto va a depender de diversos factores que influyen en el hecho de que para una organización funcione mejor un tipo de estructura y que para otra la estructura que le permita lograr los objetivos sea una totalmente diferente. Esto indica que el tipo de estructura que elija la organización está sujeto a un conjunto de elementos y a las necesidades que tenga la organización.

1.4.1. Factores que determinan las diferencias entre las organizaciones

Los factores que determinan o influyen en las diferencias existentes entre las organizaciones, en cuanto a su estructura organizacional encontramos los siguientes:

- **Estrategia:**

La estructura organizacional debe adaptarse a la estrategia. En este sentido, si la estrategia es de respuesta rápida e innovación, entonces una estructura con muchos niveles y unidades inflexibles sería inadecuada (Hitt, 2007, 260). Esto indica que existe una relación directa entre la estructura de la organización y la estrategia.

De acuerdo a lo anterior, partiendo del hecho de que la estructura de una organización permite a la administración alcanzar sus objetivos y que

de estos últimos se deriva la estrategia, es posible afirmar que la estructura debe seguir a la estrategia. Cuando la administración realiza un cambio importante en su estrategia para la organización, la estructura necesita ser modificada para propiciar y dar apoyo a este cambio (Robbins y Judge, 2009, 534).

Según Robbins y Judge (2007) las estructuras actuales de las estrategias se enfocan en tres dimensiones:

- Estrategia de Innovación: se emplea para tener innovaciones significativas y únicas. Hace énfasis en la introducción de nuevos productos y servicios.
- Minimización de Costos: mediante esta estrategia se controlan los costos de manera estrecha, se evita incurrir en innovaciones que no son necesarias o gastos de mercadeo, y reduce los precios de venta de un producto primordial. Está basado en un control estricto de los costos, donde se prescinde de gastos excesivos en innovación y se recortan los precios.
- Imitación: buscan capitalizar lo mejor de las dos estrategias anteriores, buscan minimizar el riesgo y maximizar la oportunidad de obtener utilidades. Toman las ideas exitosas y las copian. Las que buscan avanzar hacia nuevos productos o mercados después de que se demuestra que es factible (p.535).

- **Tamaño de la Organización:**

Las estructuras se diferencian de acuerdo al tamaño que tienen. Esto se evidencia y explica por qué las organizaciones grandes, con 2,000 personas o más, por lo general poseen más departamentalización, más

niveles verticales, y más reglas y regulaciones que las organizaciones pequeñas (Robbins y Judge, 2009, 536).

- **Tecnología:**

La tecnología hace referencia a la manera en que una organización transforma o convierte sus insumos en productos. Por medio de la tecnología es posible convertir los recursos humanos, financieros y físicos en productos y servicios; todas las organizaciones cuentan con tecnologías para lograr esto (Robbins y Judge, 2009, 536).

Según Robbins y Judge (2009) las diferencias más evidentes en cuanto a la tecnología se relaciona con la rutina. De esta manera afirman que, las tareas rutinarias se relacionan con estructuras alargadas y más departamentalización, por lo que la relación entre la tecnología y formalización es más fuerte. Según estos autores, los estudios demuestran que lo rutinario se asocia con la existencia de manuales de reglas, descripciones de puestos y otra documentación formalizada (págs. 536-537). Esto indica que cuando en una organización existen muchas tareas rutinarias, lo más probable es que sea una organización donde existan muchas reglas, formalización y manuales que guían la realización de las mismas de manera estricta.

- **Ambiente:**

Está compuesto por las instituciones o fuerzas externas (fuera de la organización) que afectan potencialmente su desempeño, e incluye a:

proveedores, clientes, competidores, oficinas reguladoras del gobierno, grupos de presión pública, etc. (Robbins y Judge, 2009, 537).

Robbins y Judge (2009) sugieren que “el ambiente influye en la estructura organizacional por la incertidumbre ambiental”. Afirman que, algunas organizaciones enfrentan ambientes donde no se experimentan cambios (estáticos), mientras que otras tienen que subsistir en ambientes muy dinámicos (regulaciones gubernamentales que cambian con rapidez y que afectan su negocio, competidores nuevos, dificultad para adquirir materias primas, entre otras). Concluyeron que los ambientes estáticos crean menos incertidumbre para los gerentes que los dinámicos (p.537).

En este sentido, lo autores explican que existen tres dimensiones clave para el ambiente de cada organización, que son:

- **La capacidad de un ambiente**, se refiere al grado de crecimiento que soporta.
- **La Volatilidad**, es el grado de inestabilidad en un ambiente.
- **Complejidad**, es el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos del ambiente. Los ambientes sencillos son homogéneos y concentrados; mientras que los ambientes heterogéneos, el ambiente es diverso y los competidores numerosos (Robbins y Judge, 2009, 537-538).

Tomando en cuenta lo anterior, la incertidumbre ambiental influye en la estructura de la organización debido a que los cambios o fuerzas externas que se presentan en el ambiente afectan de manera directa a la organización, provocando que al verse amenazada busque alternativas que le permitan dar respuesta a la problemática que se le presenta. De esta

manera, realizan los ajustes que sean necesarios en la estructura organizacional a fin de contrarrestar la incertidumbre ambiental que experimentan. En este sentido, se crean o se suprimen áreas propias de la estructura, y se unifican áreas donde se ha identificado que existe alguna duplicidad de funciones.

Capítulo II: Administración de Recursos Humanos

2.1. Concepto de Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos, también denominada Gestión Humana, Gestión del Talento Humano o Gestión del Capital Humano, es el proceso que permite administrar el talento humano a fin de lograr los objetivos de la organización (Snell y Bohlander, 2013, p.4).

Según Mondy y Noé (2005) la Administración de Recursos Humanos hace referencia a la utilización de las personas como recursos para lograr los objetivos organizacionales (p.4)

Por su parte, Alles (2006) plantea que la administración de recursos humanos realiza un manejo integral del capital humano, y que la misma implica: reclutar y seleccionar colaboradores, mantener la relación legal/contractual; capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades; desarrollar sus carreras, así como evaluar su desempeño; vigilar que las compensaciones sean correctas; controlar la higiene y seguridad del colaborador, y despedir colaboradores (p.19).

Asimismo, Chiavenato (2007) plantea que la Administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, coordinar y controlar las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de las personas, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas que en ella laboran, lograr sus objetivos individuales, los cuales están relacionados de manera directa o indirectamente con el trabajo que realizan (p.122). Asimismo, este afirma que la Administración de Recursos Humanos busca conquistar y retener a las personas en la organización con

la finalidad de que trabajen y den lo mejor de sí, con una actitud positiva y favorable.

Tomando en cuenta lo anterior, los objetivos de la Administración de Recursos Humanos, los cuales se desprenden y están íntimamente relacionados con los objetivos de la organización, son los siguientes:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas (Chiavenato, 2007, p.122).

2.2. Área de Recursos Humanos

Dentro de las organizaciones, el área de recursos humanos se contempla como aquella que se encarga de administrar el capital más valioso e importante que posee: las personas. Esta área, la mayoría de las veces concebida como un departamento dentro de las organizaciones, debido al carácter situacional que tiene la Administración de Recursos Humanos, puede estar estructurado de diversas maneras dependiendo de la situación o realidad de la organización.

De acuerdo a esto, atendiendo a la tecnología utilizada en la organización, al ambiente en que desempeña sus actividades, las políticas vigentes, las estrategias utilizadas, la forma en que se visualizan los colaboradores y la calidad y cantidad de los mismos, la forma de la organización puede variar. En este sentido, la Administración de Recursos Humanos puede desarrollarse de manera centralizada cuando la organización está dispersa a nivel geográfico. En esos casos, por ejemplo si

es organización que tiene sucursales en distintos lugares, en cada uno de estos se coloca una unidad de Recursos Humanos que está bajo la dependencia de la Dirección de Recursos Humanos que se ubica en la oficina principal de la empresa. Esto permite que exista una estandarización de los criterios, así como unidad en el funcionamiento de las actividades del área, aunque la forma en que se vinculan y se comunican las unidades es a distancia (Chiavenato, 2007, p. 114).

También, puede ocurrir que las organizaciones que estén dispersas a nivel geográfico tengan la Administración de Recursos Humanos de manera descentralizada, donde las unidades de Recursos Humanos dependen directamente del titular de la empresa y recibe asesoría de la Dirección de Recursos Humanos, de manera que los problemas pueden resolverse con mayor rapidez y tanto la asesoría como los planes que se proyectan para cada unidad se ajustan a sus necesidades; aunque en esta es posible que exista una variedad de criterios (Chiavenato, 2007, p. 115).

En otros casos, el área de Recursos Humanos se ubica en el nivel institucional, presentando un nivel jerárquico dentro de la estructura organizativa igual al de las demás direcciones que tenga la organización. Mientras que, en algunas organizaciones esta área puede aparecer en un nivel intermedio, donde no se toman decisiones. Además de esto, existen organizaciones donde el área de Recursos Humanos funge como área asesora para la máxima autoridad de la organización, proporcionándole servicios de consultoría y de staff. En este caso, cada uno de los procedimientos y políticas propios del área de recursos humanos deben ser aprobados por la máxima autoridad, para luego ser aplicados (Chiavenato, 2007, p.116).

Por otro lado, es importante resaltar que el área de Recursos Humanos como tal, dentro de las organizaciones tiene responsabilidad de

línea y función de staff. Esto indica que cada encargado de área dentro de la organización es responsable de administrar al personal que tiene bajo su cargo, es quien toma decisiones respecto a sus colaboradores referentes a contrataciones, promociones, evaluaciones de desempeño, capacitación, etc. De la misma manera, el encargado de Recursos Humanos, a nivel de su departamento, es responsable de tomar decisiones sobre su personal. Ahora bien, para garantizar la uniformidad de los criterios y que las actividades que se relacionan con los colaboradores se realicen adecuadamente, el área de Recursos Humanos debe proporcionar las orientaciones, asesoría y consultoría necesarias a las demás áreas, para que apliquen y cumplan con los procedimientos y normas para administrar los recursos humanos que tienen bajo su cargo, es aquí donde entra la función de staff. En este sentido, el área de recursos humanos puede prestar servicios de reclutamiento, selección, capacitación, análisis de puestos, entre otros) haciendo propuestas a los encargados de áreas, a fin de que estos puedan tomar las decisiones correspondientes.

2.3. Funciones del área de Recursos Humanos

De acuerdo con Mondy y Noé (2005) la Administración de los Recursos Humanos cuenta de cinco áreas funcionales: proceso de empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social y salud, relaciones laborales y con empleados (p.5). De manera específica, estas funciones implican los siguientes aspectos:

- **Proceso de empleo:** por medio de este la organización se asegura de contar con el número adecuado de colaboradores que tengan las competencias necesarias, en los puestos correspondientes y en el momento oportuno para lograr sus objetivos. Esto requiere realizar:

- **Análisis de los puestos**, es decir identificar las habilidades, responsabilidades/obligaciones, así como los conocimientos que se requieren para desempeñar una labor.

También, este se entiende como el proceso de obtención de información sobre los puestos de trabajo partiendo de la determinación de sus funciones, tareas o actividades. Para realizar el análisis de los puestos se utilizan informaciones provenientes de entrevistas a los empleados y supervisores sobre el puesto, cuestionarios aplicados de forma individual a quien ocupa el puesto; la observación del colaborador mientras realiza el trabajo y diarios donde el colaborado anota las tareas que realiza diariamente (Snell y Bohlander, 2013, págs.144 y 147).Este análisis tiene impacto sobre la planeación estratégica de los recursos humanos, el análisis de flujo del trabajo y diseño de puestos, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, administración de la compensación

- **Planificar los recursos humanos**, según Snell y Bohlander (2013) entendido como el proceso de anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma (p.46). Además, este proceso implica comparar las necesidades de recursos humanos con su disponibilidad y determinar si la organización tiene escasez o exceso de personal (Mondy y Noé, 2005, p.5).
- **Realizar reclutamientos y seleccionar personal**: el reclutamiento es el proceso de atraer personas calificadas y alentarlas a solicitar empleo en la organización, mientras que la selección es el proceso a través del cual la organización elige a la persona que más se adecua al puesto vacante, entre un grupo de solicitantes (Mondy y Noé, 2005, p.5).

- **Desarrollo de recursos humanos:** esta función consiste en capacitar a los colaboradores (para proporcionarles los conocimientos y habilidades que requieren los colaboradores actuales de la organización); planear sus carreras individuales y actividades de desarrollo (que permite a los colaboradores establecer sus metas de carrera, así como los medios para lograrlas); desarrollo organizacional (permite mejorar la organización a partir del desarrollo de su estructura, sistemas, procesos optimizando la eficacia y el logro de las metas) y evaluación del desempeño (permite revisar y evaluar el desempeño de las tareas, tanto a nivel individual como en equipo) (Mondy y Noé, 2005, p.5).
- **Compensación y prestaciones:** por medio de esta función se le proporciona a los colaboradores las gratificaciones equitativas y adecuadas por su contribución al cumplimiento de las metas de la organización. La compensación puede ser única o ser una combinación de sueldo, prestaciones (remuneración adicional distinta al sueldo base), gratificaciones no económicas (Mondy y Noé, 2005, p.6).
- **Seguridad social y salud:** esta implica proteger a los colaboradores de lesiones causadas por accidentes de trabajo. Estos aspectos son relevantes debido a que cuando los colaboradores desempeñan sus tareas en un ambiente seguro y gozan de buena salud son más productivos y pueden rendir más beneficios a largo plazo (Mondy y Noé, 2005, p.6).
- **Relaciones laborales y con los colaboradores:** esta función está orientada a mediar entre la organización y los colaboradores, velando porque se respeten los derechos de ambas partes y que se mantenga la armonía en el desarrollo de las relaciones entre estos.

En el mismo orden de ideas, Alles (2006) plantea que las funciones de la Administración de Recursos Humanos son:

- Reclutar y seleccionar empleados;
- Mantener la relación legal/contractual;
- Capacitar, entrenar y desarrollar las competencias o capacidades;
- Desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño;
- Velar porque las compensaciones sean adecuadas;
- Controlar la higiene y seguridad del empleado;
- Despedir a los empleados (p.19).

Esta autora, a diferencia de Mondy y Noé (2005), incluye la actividad de despedir a los colaboradores como una función del área de recursos humanos. En los demás aspectos coincide con estos autores aunque difieren un poco en cuanto a las denominaciones utilizadas para cada función.

2.4. Subsistemas del área de Recursos Humanos

Chiavenato (2007) hace referencia a cinco procesos básicos (subsistemas) en la administración de recursos humanos: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar las personas. Este asegura que dichos procesos están íntimamente interrelacionadas y son interdependientes, de manera que cualquier cambio que se produzca en uno de estos afecta directamente a los demás (p. 119). A continuación se presentan las características de cada uno de esos procesos.

TABLA 1: PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

Proceso	Objetivo	Actividades relacionadas
Integración	Determinar quiénes trabajarán en la organización.	Investigación de mercado de recursos humanos; reclutamiento y selección de personas.
Organización	Determinar lo que harán las personas en la organización.	Socialización de las personas; diseño de puestos; descripción y análisis de puestos; evaluación del desempeño.
Retención	Determinar lo que se debe hacer para conservar a las personas que trabajan en la organización.	Remuneración y retribuciones; prestaciones y servicios sociales; higiene y seguridad en el trabajo; relaciones sindicales.
Desarrollo	Determinar cómo preparar y desarrollar a las personas.	Capacitación; desarrollo organizacional
Auditoría	Identificar qué hacen las personas y saber lo que son.	Banco de datos/Sistemas de información; controles, constancia, productividad, equilibrio social.

Fuente: Chiavenato (2007, p.118)

A diferencia de los demás autores, Chiavenato (2007) contempla dentro de los procesos de la administración de recursos humanos la auditoría como una actividad que permite identificar los recursos humanos que tiene la organización y lo que estos hacen, proporcionando un marco global de informaciones claves sobre el personal de la organización.

2.4.1. Subsistema de Integración de Recursos Humanos

Este subsistema se relaciona con el suministro de personas a la organización, por ende es responsable de los insumos humanos y representan la puesta de entrada de las personas al sistema organizacional

(Chiavenato, 2007, p.129). Dentro de este subsistema se incluyen los siguientes aspectos:

- Investigación de Mercado de Recursos Humanos.
- Planeación de Recursos Humanos.
- Reclutamiento de personal.
- Selección de personal.

2.4.1.1. Investigación de Mercado de Recursos Humanos

Atendiendo a que las organizaciones operan en un ambiente donde existen otras organizaciones, es preciso que obtenga información de ese ambiente organizacional que le permita tomar decisiones. En este contexto, se realizan investigaciones del mercado de recursos humanos donde se analiza el mercado de trabajo o mercado de empleo conformado por las ofertas de trabajo o empleo que se ofrecen en un lugar o época determinada; está definido por las organizaciones y sus ofertas de empleo (Chiavenato, 2007. P130).

El mercado de trabajo funciona de acuerdo a la oferta (disponibilidad de empleos) y la demanda (demanda de empleos). Tomando en cuenta esto, Chiavenato (2007) afirma que se pueden dar tres situaciones:

- 1. Oferta mayor a la demanda:** muchos empleos disponibles, pero escasez de candidatos que los desempeñen. Lo que implica para la organización tener que incurrir en fuertes erogaciones de reclutamiento, a ser más flexibles en cuanto a los requerimientos y exigencias, ofrecer ofertas salariales más estimulantes; y para los candidatos implica tener que escoger aquellas organizaciones que le

ofrezcan mejores oportunidades; abandonar sus organizaciones para buscar mejores oportunidades, entre otros aspectos.

- 2. Oferta igual a la demanda:** en esta existe un equilibrio entre las ofertas de empleo y la cantidad de candidatos para desempeñarlos.
- 3. Oferta menor que la demanda:** existe poca disponibilidad de empleo y muchos candidatos para desempeñarlos. En este caso las consecuencias que trae para la organización incluyen: baja inversión en capacitación, en reclutamiento, criterios de selección más rígidos; mientras que para los candidatos implica escasez de oportunidades en el mercado laboral, las personas se cuidan más y tratan de mantener su empleo, por miedo a perderlo (págs.131-132).

Otro aspecto que es preciso tomar en cuenta es el análisis del mercado de recursos humanos, el cual se entiende como el conjunto de personas aptas para desempeñar el trabajo, en determinado lugar o época. Está definido por la porción de la población que está en condiciones de trabajar o está trabajando, siendo estos: candidatos reales si están buscando oportunidades de empleo, a pesar de que estén empleados o no, y candidatos potenciales si están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente, aunque no estén buscando oportunidades de empleo (Chiavenato, 2007, p.134).

2.4.1.2. Planeación de Recursos Humanos

La planeación de recursos humanos es el proceso que permite identificar qué personal necesitamos, cuántos necesitamos y cuáles son las competencias, habilidades y conocimientos que deben tener para desempeñar los puestos dentro de la organización, y lograr los objetivos propuestos. Según Snell y Bohlander (2013) el propósito de la planificación de recursos humanos es ayudar a los encargados a desplegar los recursos humanos de

manera tan efectiva que como sea posible, en el lugar y en el tiempo que se les requiera para lograr los objetivos organizacionales (p.46). Esto debe realizarse tomando en cuenta los planes futuros y metas de la organización.

En la actualidad se habla de planificación estratégica de los recursos humanos debido a que la planificación de los recursos humanos debe estar íntimamente relacionada con la estrategia que tenga la organización, con la misión y visión que esta persigue. En este sentido, de acuerdo a cada plan, a los objetivos que se hayan establecido en el plan estratégico es preciso que se planifique con anticipación: la necesidad interna de personal, la cantidad de vacantes que se tienen disponibles y la forma de cubrirlas, las capacitaciones que recibirá el personal (de acuerdo a las necesidades de capacitación detectadas); las compensaciones que le otorgarán al personal, las promociones o ascensos que se realizarán; las evaluaciones de desempeño a aplicarse, y algo muy importante, debe planificarse y establecerse el costo de cada actividad que se llevará a cabo dentro del área de recursos humanos.

2.4.1.3. Reclutamiento de Personal

El reclutamiento de personal hace referencia a conjunto de técnicas orientadas a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Este proceso se lleva a cabo partiendo de las necesidades de personal, tanto actuales o futuras que tenga la organización (Chiavenato, 2007, p. 149). Además, el mismo se inicia con una requisición de personal por parte del área donde se presenta una vacante.

Por lo regular el proceso de reclutamiento de personal es realizado por el área de recursos humanos de la organización. Sin embargo, Snell y Bohlander (2013) comentan que factores como el tamaño de la organización determinan quién realiza la función de reclutamiento de personal. En este sentido, estos autores aseguran que en las empresas grandes es común que cuenten con reclutadores que trabajen a tiempo completo en esta actividad, mientras que en empresas pequeñas el reclutamiento puede ser realizado por un generalista de recursos humanos. Asimismo, en aquellas empresas donde no existe la función de recursos humanos, son los encargados de áreas quienes reclutan a su personal. Ahora bien, aquellas organizaciones que se enfocan en sus actividades principales o que carecen de tiempo o de personal del área de recursos humanos recurren al outsourcing de reclutamiento, es decir, contratan de forma externa esta función (p.161).

Por otro lado, cuando se habla de reclutamiento de personal se debe puntualizar que existen dos tipos de reclutamiento:

- a) Reclutamiento Interno:** permite cubrir la vacante que se presenta en la empresa con personal que ya está dentro de la empresa, mediante la realización de movimientos internos (promociones, ascensos, transferencias, planes de carrera de personal, desarrollo del personal).

Este tipo de reclutamiento tiene como ventaja que es más económico, más rápido, tiene un mayor índice de validez y seguridad, permite aprovechar las inversiones de la organización en capacitación del personal, es una fuente de motivación. Mientras que como desventajas tiene que exige que los nuevos colaboradores tengan cierto nivel de desarrollo, puede generar conflictos de intereses, si se maneja inadecuadamente puede causar el principio de Peter: elevar a los colaboradores a su nivel máximo de incompetencia; no se puede

realizar de manera global en la organización (Chiavenato, 2007, p.160).

b) Reclutamiento Externo: implica cubrir la vacante con candidatos externos. Las fuentes para realizar este tipo de reclutamiento incluyen: anuncios, en sitios web de empleos y en periódicos, ferias de empleo, reclutamiento en internet, redes sociales; solicitudes de empleos y currículos no requeridos; referencias de los colaboradores; instituciones educativas, asociaciones de profesionales, agencias de empleo públicas y privadas, convenios con otras organizaciones que actúan en el mismo mercado, entre otras (Snell y Bohlander, 2013, págs. 187-195).

Como ventajas, este tipo de reclutamiento permite llevar sangre nueva y experiencia nueva a la organización, renueva y enriquece los recursos humanos, permite aprovechar las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras organizaciones o por los mismos candidatos. Como desventajas tiene que es más lento que el reclutamiento interno, es más caro y exige inversiones, así como gastos inmediatos, es menos seguro que el reclutamiento interno, entre otros aspectos (Chiavenato, 2007, p.163).

c) Reclutamiento Mixto: este tipo de reclutamiento combina los dos anteriores. Este ocurre debido a que cuando se realiza un reclutamiento interno, esto da paso al surgimiento de una vacante que deja ese colaborador y la cual puede cubrirse de forma externa.

La realización de un buen reclutamiento es fundamental para los procesos subsiguientes, pues del hecho de que si realmente se han atraído los candidatos que reúnen los requisitos necesarios para ocupar el puesto dependen que se realice una correcta elección en la etapa

siguiente. Tomando en cuenta esto, Snell y Bohlander (2013) presentan tres herramientas que les permiten a los encargados de recursos humanos evaluar los esfuerzos realizados y mejorar el proceso de reclutamiento. Dichas herramientas son: presentación realista del puesto (proporcionar a los candidatos toda la información sobre el puesto, tanto los aspectos positivos como los negativos); encuestas (aplicadas a los encargados de área a fin de que estos expresen sus opiniones sobre el proceso de reclutamiento) y métricas de reclutamiento (realizar mediciones sobre la calidad de la contratación, tiempo para contratar, índice de resultados y costos del reclutamiento) (págs.198-200).

2.4.1.4. Selección de Personal

La selección de personal es el proceso de elegir o escoger al candidato idóneo que posee las competencias, conocimientos y habilidades necesarias para cubrir la vacante. La selección de personal permite obtener un diagnóstico actual de las capacidades con las que cuenta el futuro colaborador, así como también, permite hacer proyecciones en cuanto a cómo será su desempeño futuro dentro de la organización.

El proceso de selección de personal parte del análisis del puesto, ya que esto constituye la base para saber qué es lo que se requiere del candidato lo que permite que la selección se ajuste y sea lo más adecuada posible a lo que se requiere. En este sentido, el proceso de selección implica realizar comparaciones entre lo que se especifica en el puesto en cuanto a los requisitos con los que debe cumplir el ocupante y las características que presenta el candidato, por lo que tomando una información contra la otra es posible discriminar quiénes se ajustan al perfil y quiénes no.

Entre las técnicas que se utilizan para llevar a cabo la selección de personal, se encuentran las siguientes:

- a) Entrevistas de selección de personal, esta es una de las técnicas más utilizadas, debido a que permite obtener información directamente del candidato y establecer un contacto con este. Por medio de esta se obtiene información clave sobre su experiencia laboral, sus expectativas, su vida personal, entre otros aspectos. La misma se desarrolla en un proceso de cuatro etapas: preparación de la entrevista, preparación del ambiente (físico y psicológico) desarrollo de la entrevista y cierre de la entrevista.
- b) Pruebas o exámenes de conocimientos
- c) Pruebas Psicológicas
- d) Test de personalidad
- e) Técnicas de simulación, juego de roles
- f) Assessment Centers

Cuando se tiene toda la información que arrojan estas técnicas, entonces se procede a realizar la selección del personal. Es importante resaltar que la función del área de recursos humanos en esta etapa es de asesoría, por lo que regularmente de los candidatos que han aplicado a la vacante se escogen tres (una terna) de los cuales la persona responsable realiza un informe donde se especifica el desarrollo que han tenido estos candidatos en las diferentes etapas del proceso, y ya con esa información quien toma la decisión final sobre qué candidato ocupará el puesto es el encargado del área donde se presentó la vacante.

2.4.2. Subsistema de Organización de Recursos Humanos

El subsistema de organización de los recursos humanos permite organizar el trabajo de las personas dentro de la organización, permitiendo que una vez que estas se han sido reclutadas y seleccionadas, se integren,

sean colocadas en sus puestos y se evalúe su desempeño (Chiavenato, 2007,p195). De acuerdo a esto, este subsistema se compone de los siguientes aspectos:

- a) Inducción o integración de los nuevos colaboradores a la organización
- b) Diseño de puestos: análisis y descripción de puestos
- c) Evaluación del desempeño

2.4.2.1. La Inducción

Se denomina inducción al proceso formal mediante el cual se familiariza a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y sus áreas de trabajo (Snell y Bohlander, 2013, p.323). El proceso de inducción constituye una de las actividades más importantes y fundamentales para ayudar al nuevo empleado a integrarse a la empresa. La forma en que sea realizada la inducción, así como la experiencia que haya tenido el nuevo empleado durante la realización de este proceso marcará el comportamiento que tendrá dentro de la organización, su permanencia dentro de la misma y su desarrollo laboral.

Durante este proceso de inducción se busca sociabilizar y que las personas se adapten a la organización, lo que se logra a través de la realización de actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional, así como las prácticas y filosofías predominantes, con la misión, objetivos, valores y normas de la organización.

Chiavenato (2007) afirma que la inducción o socialización permite mostrarle al nuevo colaborador tanto las bases como las premisas con las cuales funciona la organización y cómo podrá colaborar con respecto a eso,

es decir, cuál es su rol (p.196). Este autor plantea, además, que en este proceso se da una adaptación mutua (del colaborador a la organización y viceversa) ya que la organización trata de ajustar el comportamiento de los individuos a sus necesidades, mientras que los nuevos colaboradores, a su vez, buscan ejercer una influencia en la organización tratando de crear una situación de trabajo favorable que le proporcione satisfacción y que le permita lograr sus objetivos personales (p.196).

Por otro lado, los responsables del proceso de inducción son los siguientes:

- **Departamento de Recursos Humanos:** generalmente el departamento de recursos humanos de una organización es responsable de coordinar las actividades de inducción y de proporcionar a los nuevos empleados la información sobre las condiciones de empleo, pagos, beneficios y otras áreas (Snell y Bohlander, 2013, p.323).
- **Supervisor inmediato del nuevo empleado:** el supervisor desempeña la función más importante del proceso de inducción, ya que a los nuevos empleados les interesa sobre todo, lo que dice y hace el supervisor y cómo son sus nuevos compañeros de trabajo (Snell y Bohlander, 2013, p.323). Este es quien se encarga de guiar al nuevo empleado en el desempeño de sus labores, es quien le proporciona las informaciones claves sobre el puesto a desempeñar y las tareas y responsabilidades que le corresponden al nuevo colaborador.
- **Los compañeros de trabajo:** Mondy y Noé (2004) plantean, que los colegas con frecuencia sirven como excelentes agentes de información. Hay varias razones para que los colegas desempeñen esta función. Por algún motivo, son accesibles a los recién llegados, muchas veces más que el jefe. Los colegas tienden a sentirse

identificados con los nuevos empleados. Además, poseen la experiencia organizacional y la destreza que los nuevos empleados necesitan adquirir (p.220).

En cuanto al contenido, todo programa de inducción debe incluir información básica sobre la organización (misión, visión, valores, historia, objetivos, productos y servicios, estructura organizativa) sobre la descripción del puesto que va a ocupar el nuevo colaborador, los programas de compensación y beneficios que ofrece la organización, las políticas y normas internas, horario de trabajo, normas de conducta y código de vestimenta; números de teléfono, direcciones de e-mail, un mapa de las instalaciones y los procedimientos de seguridad y emergencia que existan en la organización.

La inducción proporciona múltiples beneficios al persona, ya que les permite superar las inseguridades e incertidumbre que les genera el ingreso a una nueva organización, con nuevas responsabilidades y compañeros, facilita su adaptación y su nivel de ajuste a la organización y al puesto, facilita el aprendizaje, aumenta la productividad, evita errores y reduce las probabilidades de dimisión por parte del nuevo personal.

2.4.2.2. El Diseño de Puestos: Análisis y Descripción de Puestos

El puesto es el conjunto de tareas, obligaciones o responsabilidades que desempeña una persona dentro de una organización, el cual tiene una posición definida dentro del organigrama. Partiendo de este concepto, según Chiavenato (2007) el diseño de puestos se entiende como *“la especificación*

del contenido de puesto, de los métodos de trabajo y del nivel de relación con los demás puestos, con el propósito de satisfacer los requerimientos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante” (p.204).

Bajo este entendido, este autor asegura que diseñar un puesto implica determinar las tareas y obligaciones que competen y que debe desempeñar el ocupante (contenido del puesto), la forma de cómo debe desempeñar esas tareas y obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo), a quién debe reportarse (responsabilidad) y a quién debe supervisar (autoridad) (Chiavenato, 2007,p.204).

Para diseñar un puesto es necesario realizar un análisis y describir el puesto. De acuerdo a esto, el análisis de puestos es el proceso que permite obtener información acerca de los puestos de trabajo partiendo de la identificación de sus funciones, tareas o actividades. El análisis de puestos es un proceso sistemático de recopilación de información básica sobre todos los parámetros de un empleo, sus responsabilidades primordiales, la conducta, las habilidades y requerimientos físicos y mentales de las personas que los ocupan; descripción de las herramientas necesarias para realizar el trabajo, el ambiente y los tiempos en que se debe hacer, junto a quién se debe hacer, así como los resultados o el nivel de desempeño que se debe producir (Snell y Bohlander, 2013,p.144).

De acuerdo con Chiavenato (2007), el análisis de puestos se compone de cuatro tipos de requisitos:

1. **Requisitos intelectuales** (nivel de escolaridad, experiencia, adaptabilidad al puesto, iniciativa y aptitudes).
2. **Requisitos físicos** (esfuerzo físico que se requiere realizar, concentración visual, destrezas o habilidades, complexión física necesaria).
3. **Responsabilidades adquiridas** (si supervisa personal, sobre materiales, herramientas o equipos, dinero, documentos, relaciones internas o externas, información confidencial).
4. **Condiciones de trabajo** (ambiente físico, riesgos laborales: accidentes de trabajo y enfermedades profesionales) (págs. 228-230).

Por su parte, la descripción de puestos surge como resultado del análisis de puestos. Snell y Bohlander definen la descripción de puestos como una *“declaración de las tareas, deberes y responsabilidades a desempeñar en un puesto”* (p.144).

La descripción de puestos se compone de las siguientes partes:

- **Título del puesto:** el cual proporciona un estatus al empleado, proporciona una indicación de los deberes que conlleva el puesto y el nivel jerárquico que ocupa el empleado en la organización.
- **Sección de identificación del puesto:** proporciona información sobre la ubicación del departamento, a quién debe reportarse el ocupante del puesto y la fecha de la última revisión de la descripción.
- **Funciones esenciales:** constituyen el conjunto de tareas, deberes y responsabilidades primordiales del puesto, las cuales deben ordenarse de acuerdo al grado de importancia de las mismas.
- **Especificaciones del puesto:** habilidades, educación, experiencia, capacitación especializada, rasgos o capacidades personales y

destrezas necesarias para desempeñar las tareas del puesto (Snell y Bohlander, 2013, págs.153 y 155).

2.4.2.3. Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cómo cada colaborador desempeña las tareas de un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Este proceso permite estimular o juzgar el valor, las cualidades y la excelencia de una persona (Chiavenato, 2007, p.243).

La evaluación del desempeño permite evaluar el desempeño de un colaborador en relación a los requerimientos de su puesto y utiliza esta información para mostrar a la persona donde necesita mejorar y por qué (Snell y Bohlander, 2013, p.344). Según Snell y Bohlander (2013) este proceso tiene dos grandes propósitos:

- **Un propósito administrativo:** que incluye actividades como la promoción, transferencias, despidos, validación de criterios de selección, tomar decisiones salariales, contribuir a la planificación de los recursos humanos, cumplir con los requerimientos legales, etc.
- **Un propósito de desarrollo:** que incluye la identificación de fortalezas y debilidades individuales, retroalimentar al colaborador sobre su desempeño, permite identificar metas y determinar necesidades de capacitación, mejora la comunicación, entre otros aspectos (p.347).

En cuanto a los tipos o metodologías empleadas para evaluar el desempeño del personal, las mismas son muy variadas y su utilización depende de las necesidades de la organización. Entre las mismas se encuentran las siguientes:

- Método de escalas gráficas
- Método de elección forzosa
- Método de investigación de campo
- Método de incidentes críticos
- Método de comparación de pares
- Método de frases descriptivas
- Método de evaluación de 360 grados
- Método de evaluación de 180 grados

De todos esos métodos, los más utilizados actualmente son el de evaluación de 360 grados, el de 180 grados y el de incidentes críticos.

Con respecto a quién debe evaluar el desempeño, es decir, sobre quién recae la responsabilidad de evaluar el desempeño de los colaboradores, es preciso apuntar que en este proceso participan varios sujetos: el área de recursos humanos, para dar asesoría y las orientaciones correspondientes acerca de cómo debe realizarse el proceso, así como la elección de la herramienta a utilizar y el entrenamiento y socialización de la misma con los supervisores y colaboradores; los supervisores de área, que son quienes evalúan de forma directa el desempeño de sus colaboradores, de acuerdo a objetivos previamente establecidos; los colaboradores o más bien subordinados quienes son evaluados por sus superiores y en muchas ocasiones se le solicita que se autoevalúen; los compañeros, a quienes también se les puede solicitar que evalúen el desempeño de alguno de sus colegas; y los clientes, quienes reciben el servicio y pueden evaluar cómo fue el desempeño del colaborador que los atendió.

2.4.3. Subsistema de Retención de Recursos Humanos

Como su nombre lo indica, este subsistema está orientado a retener a los recursos humanos de la organización, de tal manera que estos puedan permanecer dentro de estas el mayor tiempo posible proporcionando sus conocimientos, habilidades, competencias, disfrutando de los beneficios que le proporciona la organización. Dentro de este subsistema se contempla: la remuneración o compensación, las prestaciones sociales, la higiene y seguridad laboral, y las relaciones con los sindicatos.

2.4.3.1. Remuneración o Compensación

La remuneración hace referencia a la recompensa o retribución que recibe el colaborador por el trabajo que realiza dentro de una organización. Snell y Bohlander (2013) afirman que la compensación consiste en tres componentes principales:

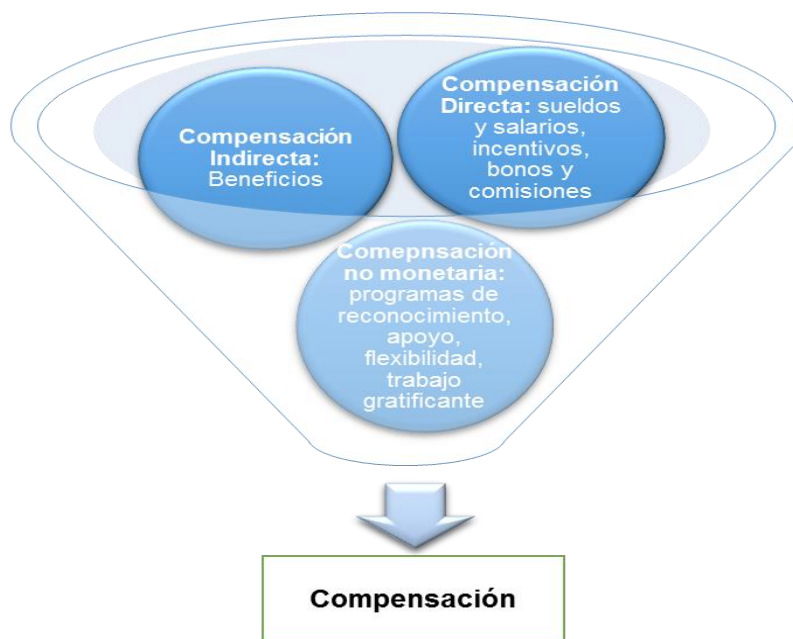


FIGURA 2: COMPONENTES DE LA COMPENSACIÓN

Fuente: Snell y Bohlander (2013, P.395)

La remuneración que recibe el personal por el trabajo realizado dentro de las organizaciones debe ser equitativa, tanto a nivel interno como a nivel externo. En este sentido, para lograr la equidad interna en las organizaciones es preciso valorar los puestos, es decir, determinar el valor que tiene cada puesto en relación a los otros, comparando su contenido con la finalidad de hacer clasificaciones que permitan agruparlos en categorías.

Entre los métodos que se utilizan para valorar los puestos se encuentran: método de jerarquización, método de escalas por grados predeterminados, método de comparación de factores, método de valuación por puntos (Chiavenato, 2007, págs.288-295) y el Método Hay.

Por otro lado, para garantizar la equidad externa en cuanto a los salarios que reciben los colaboradores de una organización, se recurre a las encuestas salariales, que consisten en realizar una investigación verificando cómo están los salarios de los puestos en el mercado laboral. La información que se obtiene de las mismas permite entonces establecer los salarios dentro de la organización y sirve de base para establecer las políticas salariales (conjunto de principios que reflejan la orientación y filosofía de la organización en materia salarial).

Existen nuevas tendencias en cuanto a la remuneración, entre las cuales Chiavenato (2007) menciona las siguientes:

- Remuneración variable: parte de la remuneración total que se acredita de forma periódica al empleado, que es de carácter selectivo y que depende de los resultados que obtenga la organización.
- Remuneración por habilidades: pagar por lo que los colaboradores demuestran que saben. Estos pueden ser planes basados en el conocimiento y planes basados en habilidades múltiples.

- Remuneración por competencias: aquellas características que son necesarias para sustentar una ventaja competitiva, ya que garantizan el éxito en el desempeño del puesto (págs.309-312).

2.4.3.2. Prestaciones sociales

Estas se refieren al conjunto de comodidades, ventajas, facilidades y servicios que la organización ofrece a sus colaboradores con el propósito de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones (Chiavenato, 2007, p.319).

Existen varios tipos de prestaciones sociales, las cuales se clasifican atendiendo a tres aspectos:

Por su exigencia, las prestaciones pueden ser:

- Obligatorias a nivel legal: vacaciones, horas extras, salario de navidad, ayuda por maternidad, etc.
- Espontáneas: transporte, alimentos, préstamos, entre otros.

Por su naturaleza, las prestaciones pueden ser económicas (planes de crédito, salario de navidad, vacaciones, etc.) y extraeconómicas (transporte, seguro médico, horario flexible, gremios, etc.).

Por sus objetivos, las prestaciones se clasifican en:

- Planes asistenciales (asistencia médica, odontológica, seguro de accidentes, ayuda para jubilación, entre otras).
- Planes recreativos (actividades recreativas, deportivas y culturales, promociones y excursiones, agrupaciones, música ambiental, etc.)

- Planes complementarios (área de comedor, estacionamiento privado, horario flexible, entre otros). (Chiavenato, 2007, págs.320-322).

2.4.3.3. Higiene y Seguridad Laboral

Un factor que contribuye a la satisfacción y al buen desempeño de los colaboradores en su área de trabajo lo compone la higiene y seguridad laboral. Esto debido a que tanto el ambiente laboral, como las condiciones del mismo, así como el nivel de seguridad que siente el colaborador constituyen elementos importantes para que este tenga una mejor calidad de vida en su entorno laboral, y por ende un mejor desempeño.

Tomando en cuenta lo anterior, la higiene laboral se entiende como el conjunto de políticas y normas que están dirigidas a proteger la integridad física y mental del colaborador, ya que lo resguarda de los riesgos de salud relacionados con las tareas que realiza y el ambiente donde lo hace (Chiavenato, 2007, p.332).

Chiavenato (2007) menciona que los objetivos de la higiene laboral son:

- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales.
- Reducir los efectos negativos que provoca el trabajo en personas enfermas o con discapacidades físicas.
- Prevenir que se empeoren los males y las lesiones.
- Conservar la salud de los colaboradores y aumentar sus niveles de productividad, mediante el control del ambiente (p.333).

Es importante señalar que existen tres tipos de condiciones que influyen en el trabajo que realizan las personas. Estas condiciones son: ambientales (iluminación, ruido, temperatura, etc.); de tiempo (tiempo de descanso, horas extras, horarios de trabajo) y sociales (relaciones, estatus, etc.).

Por otro lado, la seguridad laboral se refiere al conjunto de metodologías, técnicas, estrategias educativas, médicas o psicológicas que se utilizan con la finalidad de prevenir accidentes en el entorno laboral. Además de la prevención de accidentes, la seguridad laboral se enfoca en la prevención de robos y de incendios. En organizaciones donde existen altos riesgos de accidente, el contar con estrategias y políticas de seguridad laboral ayuda a que se reduzcan estos riesgos, así como una notable disminución de la cantidad de accidentes, permitiendo que los colaboradores se sienten seguros en su entorno laboral.

2.4.3.4. Relaciones Laborales

En esta parte del área de recursos humanos se enfoca en el conjunto de actividades destinadas a mantener las relaciones con los colaboradores, procurando que se respeten sus derechos, procurar el cumplimiento de las leyes laborales, conciliar cuando existen conflictos entre los colaboradores y al organización, servir de intermediarios ante las organizaciones o agrupaciones que representan a los colaboradores (sindicatos), velando porque se mantenga la armonía entre las partes.

Además de lo anterior, dentro de este proceso se incluyen los movimientos de los colaboradores dentro de la organización, los cuales incluyen: transferencias, ascensos, despidos, separación por jubilación.

2.4.4. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos

Tal y como indica su nombre, este subsistema está orientado a desarrollar el capital más valioso que tiene la organización: su gente. Esto lo logra a través de varios mecanismos o técnicas, que le proporcionan la adquisición de nuevas habilidades, competencia y conocimientos que permitan mejorar el desempeño de sus tareas. Este subsistema incluye: la capacitación, el desarrollo de personal y el desarrollo organizacional.

2.4.4.1. Capacitación de Personal

La capacitación es un proceso sistemático por medio a través del cual se dota al personal de la organización de los conocimientos, habilidades y competencias que requieren para lograr los objetivos de la organización. Esto debido a que la capacitación permite que los colaboradores puedan mejorar su desempeño a partir de lo que han aprendido durante el proceso de capacitación.

De acuerdo con Chiavenato (2007) la capacitación persigue preparar al personal para realizar diferentes tareas en el puesto, de manera inmediata; proporcionar oportunidades de desarrollo del personal, de forma continua, tanto en su puesto como para la realización de funciones más complejas; y modificar la actitud de las personas, a fin de tener un mejor clima laboral, aumentar la motivación y lograr que sean más receptivas (p.387).

Los autores Snell y Bohlander (2013) especificaron que el proceso de capacitación se desarrolla en cuatro fases:

- 1) Evaluación o detección de las necesidades de capacitación, lo que se hace mediante formularios de detección de necesidades, entrevistas con los encargados de las áreas, así como a partir de la información que brindan las evaluaciones de desempeño. Esta detección de necesidades incluye un análisis de la organización, un análisis de las tareas y un análisis de las personas.
- 2) Diseño del programa de capacitación, la cual incluye el establecimiento de los objetivos instruccionales de los programas de capacitación, verificar la disposición y la motivación del personal que recibirá la capacitación y el establecimiento de los principios de aprendizaje.
- 3) Implementación del programa de capacitación, que es la realización de las actividades formativas que han sido planificadas con anterioridad. Esta implica métodos de capacitación en el puesto, métodos de capacitación fuera del puesto y el desarrollo gerencial.
- 4) Evaluación del programa de capacitación. En esta última fase se evalúa el desarrollo del programa de capacitación, cómo ha sido, si se ha cumplido con todo lo que se planificó, con la finalidad de mejorar el proceso a partir de la identificación de puntos de debilidades en el mismo. Implica evaluar las reacciones de los que reciben la capacitación (participantes), el nivel de aprendizaje adquirido, los cambios que se presentan en el comportamiento de los que reciben la capacitación y que se evidencian en el desempeño de las tareas de sus puestos; y los resultados o el rendimiento sobre la inversión (ROI) (pág. 294).

2.4.4.2. Desarrollo de Personal

El desarrollo de personal, al igual que la capacitación, es un proceso continuo que permite también que las personas no sólo puedan adquirir competencias y conocimientos, sino también que puedan desarrollar esas competencias a través de acceso a puestos de mayor nivel que se permitan ampliar sus habilidades y conocimientos, mediante la aplicación de lo que ya saben.

Esta parte de desarrollo puede incluir el establecimiento de planes de carrera donde se va preparando al personal para ocupar diferentes puestos, de acuerdo a su línea de carrera.

2.4.4.3. El Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional permite visualizar la organización como un sistema completo, donde es posible mejorar su eficiencia a largo plazo a través de intervenciones en la estructura organizativa y en los procesos de la misma. En este sentido, el desarrollo organizacional implica evaluar los cambios que ocurren a nivel tecnológico, en la cultura, en los productos y servicios, así como en las estructuras; y determinar la capacidad de adaptación a esos cambios que tiene la organización.

Las características del desarrollo organizacional especifican un enfoque dirigido a la organización en su conjunto, una orientación sistemática, agentes de cambio, solucionar problemas, retroalimentación, desarrollo de equipos, entre otros aspectos (Chiavenato, 2007, p. 421).

El proceso de Desarrollo organizacional se desarrolla en cuatro etapas: recolección y análisis de datos, diagnóstico organizacional, acción de intervención y evaluación (Chiavenato, 2007, p.422).

2.4.5. Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos

Este subsistema incluye las bases de datos y sistemas de información, donde se concentran todas las informaciones básicas de los colaboradores la organización, los registros de elegibles de los posibles candidatos que pueden aplicar a vacantes en la organización, los registros y control del personal en cuanto a la asistencia, ausencias y movimientos (traslados, ascensos, promociones, transferencias), las acciones de personal donde constan las licencias, permisos, vacaciones, y todas los documentos del área. También, en este subsistema se incluyen las auditorías de recursos humanos las cuales permiten evaluar y verificar el funcionamiento del área de recursos humanos a nivel general, es decir cómo se están realizando las funciones o actividades de cada subsistema, con el propósito de identificar los aspectos en los cuales se está fallando y elaborar entonces estrategias de mejora que permitan optimizar los procesos del área.

Capítulo III: Direcciones Generales en la República Dominicana

3.1. Dirección General: Concepto

Una Dirección General es un organismo que se ubica bajo la dependencia de un Ministerio, por lo regular su base legal es una Ley o un Decreto y sus funciones, a nivel general, se relacionan con: el control, la vigilancia del cumplimiento de normas y políticas, supervisión, funciones técnicas especializadas, registro de información, suministro de información, investigar, fomentar, coordinar y ejecutar actividades propias de un sector determinado.

En los numerales 3 y 4 del artículo 9 de la Ley 6-1997 sobre Organización y Funcionamiento de la Administración del Estado, del 14 de abril de 1997, se establece que: las Direcciones Generales constituyen órganos de gestión de una o varias áreas que son homogéneas a nivel funcional. Estas instituciones se organizan en subdirecciones generales a fin de distribuir las funciones asignadas, las actividades, los objetivos y responsabilidades que le corresponden.

Las Direcciones Generales se encargan de proponer los proyectos orientados a lograr los objetivos propuestos por los organismos superiores, es decir los Ministerios, dirigiendo su ejecución y controlando el cumplimiento adecuado de lo que se planificó.

3.2. Direcciones Generales en la República Dominicana

En la República Dominicana existen alrededor de 40 Direcciones Generales, dependientes de varios Ministerios. A continuación se presenta un listado de estas instituciones y algunas de sus funciones principales.

1. **Dirección General de Crédito Público (DGCP):** dependiente del Ministerio de Hacienda, es el órgano rector del Sistema de Crédito de Público que se encarga de todos los aspectos crediticios de la política financiera del sector público no financiero. Además, dicta las normas que reglamentan los procedimientos de negociación, contratación, desembolso y servicio del endeudamiento del sector público no financiero.
2. **Dirección General de Migración:** dependiente del Ministerio de Interior y Policía, es un organismo de control cuyo objetivo principal es vigilar porque se cumplan las leyes y normas que reglamentan tanto la entrada y como la salida de nacionales y extranjeros al territorio dominicano, así como, regularizar la permanencia en el país de los inmigrantes, que según sus casos específicos, cumplan con los requerimientos necesarios.
3. **Dirección General de Ordenamiento y Desarrollo Territorial (DGODT):** dependiente del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. Este organismo se encarga de coordinar con las instituciones responsables la elaboración de estrategias de implementación de los proyectos y programas orientados al ordenamiento y desarrollo del territorio. También, se encarga de dar seguimiento y evaluar la implementación de los planes y políticas en

materia de ordenamiento, así como el desarrollo tanto urbano como rural, y calificación del uso de los suelos, a nivel nacional y local.

- 4. Dirección General de Habilitación y Acreditación:** bajo la dependencia del Ministerio de Salud Pública. La misión de este órgano está dirigida a asegurar que las entidades y servicios de salud cumplan (en cuanto a las condiciones) con lo establecido, mediante la verificación y monitoreo del cumplimiento de las normativas vigentes, garantizando a la población servicios con calidad.
- 5. Dirección General de Desarrollo de la Comunidad (DGDC):** bajo la dependencia de la presidencia de la República Dominicana, es un organismo gubernamental orientada a lograr el íntegro desarrollo de las comunidades, dando prioridad a las de extrema pobreza, con la participación activa de sus actores sociales. Este organismo presta servicios a las comunidades de menores ingresos, para esto se definen e implementas estrategias de coordinación entre diferentes organizaciones, a fin de lograr altos niveles de eficiencia y que se aprovechen los recursos, económicos y humanos del sector comunitario.
- 6. Dirección General de Desarrollo Fronterizo (DGDF):** bajo la dependencia de la Presidencia de la República, es una institución del estado dominicano orientada a fomentar el aprovechamiento agrícola e industrial de las provincias fronterizas; Dajabón, Montecristi, Elías Piña, Independencia y Pedernales, así como Santiago Rodríguez y Bahoruco. Esta se encarga de coordinar las políticas de inversión pública en el desarrollo de la frontera a través de esfuerzos bien planificados, actuando con transparencia y equidad en coordinación con otras instituciones del estado con la finalidad de que mejore la calidad de vida de la población.

7. Dirección General de Contabilidad Gubernamental (DIGECOG):

bajo la dependencia del Ministerio de hacienda, es el órgano rector de la Contabilidad Gubernamental de la República Dominicana. Esta institución se encarga de administrar el Sistema de Contabilidad Gubernamental apoyándose en procedimientos y normativas estandarizados, propiciando la toma de decisiones, a través de información transparente, objetiva y oportuna.

8. Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES):

bajo la dependencia del Ministerio de Hacienda, es el órgano rector del Sistema Presupuestario. De acuerdo a esto, este organismo se encarga de programar, establecer y evaluar de manera transparente y eficiente los recursos de carácter presupuestario del Sector Público, cumpliendo con las leyes y la Constitución de la República, y permitiendo que se mantenga la estabilidad macroeconómica y que se logren los objetivos del Estado de desarrollo económico y social del país.

9. Dirección General de Cooperación Multilateral (DIGECOOM):

Entidad encargada de la coordinación, seguimiento y evaluación de los proyectos y programas de cooperación técnica y financiera multilateral no reembolsable, así como fortalecer las relaciones con organismos multilaterales.

10. Dirección General de Cine (DIGECINE):

Institución gubernamental que auspicia todas las iniciativas de producción audiovisual nacional, da apoyo logístico a las producciones del extranjero que llegan a rodar sus películas en la República Dominicana y reúne los trabajos de los organismos estatales que por su naturaleza y las funciones que desempeñan están relacionadas con dicha institución.

11. Dirección General de Pasaportes: El 10 de marzo de 1970 a través de la Ley No. 549, fue creada en la República Dominicana la Dirección General de Pasaportes, bajo la dependencia de la Secretaría (hoy Ministerio) de Estado de Relaciones Exteriores. Esta institución tiene la autonomía de expedir los pasaportes ordinarios, administrar, confeccionar, diseñar, vender y asegurar las libretas correspondientes a este tipo de documentos.

12. Dirección Nacional de Atención a Víctimas: Entidad del estado que pertenece a la Procuraduría General de la República, la cual se encarga de proteger la integridad (moral, física y emocional) de las víctimas de violencia, así como de desarrollar mecanismos de atención y prevención que promuevan la instauración de una cultura de armonía y respeto a los derechos humanos.

13. Dirección Nacional de Fomento y Desarrollo de la Artesanía (FODEARTE): bajo la dependencia del Ministerio de la Presidencia, este organismo se encarga de coordinar la labor artesanal nacional, además de impulsar su desarrollo y realizar su promoción tanto al nivel nacional como internacional.

14. Dirección General de Impuestos Internos: bajo la dirección del Ministerio de Hacienda, este organismo se encargad de realizar la recaudación de todos los impuestos internos, tasas y contribuciones.

15. Dirección de Información, Análisis y Programación Estratégica de la Presidencia (DIAPE): bajo la dependencia del Ministerio de la Presidencia, este organismo se encarga de identificar y dar seguimiento a los principales acontecimientos que ocurren a nivel nacional, regional e internacional, que tengan relación con los planes del gobierno, distribuir información actualizada a los funcionarios de la

Presidencia y del Gobierno ventral, mantener actualizadas las bases de datos a organizarse para las acciones de la Presidencia, entre otras.

16.Dirección General de Aduanas (DGA): bajo la dependencia del Ministerio de Hacienda, este organismo se encarga de facilitar y controlar el comercio en la República dominicana con el resto del mundo, con el objetivo de sistematizar, transparentar y eficientizar las actividades aduaneras del país haciendo efectivas las medidas de facilitación del comercio, aumentar las recaudaciones fiscales.

17.Dirección General de Bienes Nacionales (DGBN): bajo la dependencia del Ministerio de Hacienda, este organismo se encarga de resguardar y contabilizar los bienes de la nación.

18.Dirección General de Embellecimiento de Carreteras y Avenidas de Circunvalación (DGEC): bajo la dependencia de la Presidencia de la República, entre sus funciones se encuentran: el mantenimiento de la arborización de las calles, avenidas y parques; producir plantas y árboles ornamentales; el mantenimiento y el embellecimiento de las áreas verdes de las avenidas y calles de circunvalación del país (www.livio.com).

19.Tesorería Nacional: bajo la dependencia del Ministerio de Hacienda, este es el órgano rector del Sistema de Tesorería, encargado de establecer la cuenta única del tesoro y de realizar las funciones de gerencia financiera del Estado Dominicano.

20.Dirección General de Prisiones: dependiente de la Procuraduría General de la República, se encarga de la supervisión y dirección de la marcha técnica, administrativa y organizativa del servicio

penitenciario, disponer el traslado de los reclusos; investigar, estudiar y evaluar la atención de los reclusos, programar y desarrollar actividades dirigidas a la rehabilitación social de los reclusos.

21. Dirección General de Contrataciones Públicas: Órgano Rector del Sistema de Compras y Contrataciones Públicas de bienes, servicios, concesiones y obras del Estado Dominicano.

22. Dirección General de Ganadería: bajo la dependencia del Ministerio de Agricultura, es un organismo orientado a la protección y desarrollo de la pecuaria nacional, mediante políticas, planes, programas y proyectos que resguardan la sanidad animal e impulsan la productividad y la competitividad de los productores, con el propósito de lograr un mejor posicionamiento a nivel nacional e internacional, haciendo contribuciones a la prevención de la transmisión de enfermedades de origen animal a los seres humanos, así como a la seguridad alimentaria de la nación.

23. Dirección General de Epidemiología (DIGEPI): bajo la dependencia del Ministerio de Salud, este organismo se encarga de diseñar, coordinar, controlar y ejecutar planes y políticas de desarrollo de la epidemiología en la República Dominicana.

24. Dirección General de Programas especiales de la presidencia (DIGEPEP): bajo la dependencia de la Presidencia de la República, se encarga de fomentar el desarrollo aptitudes y de oportunidades que ayuden a minimizar la pobreza, así como la exclusión social bajo un enfoque integral, de derechos, sistémico y con una base territorial.

25. Dirección General de las escuelas vocacionales (DIGEVE): bajo la dependencia del Ministerio de Defensa, este organismo apoya la

función del estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores dominicanos, ofreciendo programas de formación profesional integral, para desarrollar las capacidades de personas de escasos recursos.

26.Dirección General de Control de las Infecciones de Transmisión Sexual y Sida (DIGECITSS): bajo la dependencia del Ministerio de Salud Pública, este es el órgano rector del Sistema Nacional de Salud en materia de ITS y VIH SIDA, garantizando la calidad de vida de la población y el respeto a los derechos humanos.

27.Dirección General de Educación Técnico-Profesional: bajo la dependencia del Ministerio de Educación, es el órgano que se encarga de gestionar la educación técnico-profesional en la República Dominicana. Dicha gestión implica el desarrollo de la vinculación sectorial, la realización de pasantías y el programa de educación emprendedora.

28.Dirección General de Política y Legislación Tributaria: bajo la dependencia del Ministerio de Hacienda, se encarga de asesorar a este organismo en aspecto relacionados con normas y políticas tributarias, elaborar modelos que fundamenten el diseño de la política tributaria, diseñar y proponer la política tributaria, así como vigilar el cumplimiento de las normas y leyes tributarias, entre otros.

29.Dirección General de Inversión Pública: bajo la dependencia del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, se encarga del establecimiento de políticas, procedimientos y normas para la formulación y ejecución de los programas, planes y proyectos de inversión pública en el sector público.

30.Dirección General de Riesgos Agropecuarios: adscrita al Ministerio de Agricultura, esta dirección se encarga de regular y de promover el subsidio agropecuario que proporciona el gobierno dominicano a los productores del país para garantizar sus cultivos de los rubros que se incluyen en la resolución anual que emite el Ministerio de Agricultura.

31.Dirección General de Análisis y Política Fiscal: bajo la dependencia del Ministerio de Hacienda, este organismo se encarga de la implementación del sistema y estadísticas fiscales del gobierno, la elaboración de proyecciones fiscales a corto, mediano y largo plazo; la preparación de estudios en materia de política fiscal, entre otros aspectos.

32.Dirección Nacional de Control de Drogas (DNCD): es una entidad que se encarga de reprimir el narcotráfico y de prevenir o alertar sobre el consumo y uso de drogas a través de programas de prevención efectuados en distintos niveles de la población.

33.Dirección General de Jubilaciones y Pensiones a cargo del Estado: bajo la dependencia del Ministerio de Hacienda, tiene como propósito atender la prestación de jubilaciones y pensiones que están bajo el amparo del Sistema de Reparto, monitorear las instituciones que forman parte del Sistema Dominicano de Seguridad Social y controlar el comportamiento de las diferentes áreas del Estado relacionadas a ese sistema.

34.Dirección de Casinos y Juegos de Azar: bajo la dependencia del Ministerio de Hacienda, se encarga de evaluar, atender y someter las solicitudes de expedición de licencia para operar casinos, sorteos, rifas benéficas, bingos, bancas de apuestas deportivas, máquinas tragamonedas, bancas de lotería, entre otros; ante las instancias

correspondientes, y realizar las modificaciones, retirar las licencias emitidas, y emitir licencias de homologación de las marcas de las máquinas tragamonedas, equipos, accesorios y bingos electrónicos.

35.Dirección General de Comunicación (DICOM): bajo la dependencia del Ministerio de la Presidencia, se encargad de diseñar, coordinar y dirigir la política de comunicación del Gobierno con la sociedad dominicana. Le corresponde la gestión del sistema de comunicación gubernamental (SICOM), la gestión de las acciones comunicacionales de la Presidencia de la República, el empoderamiento de los ciudadanos en las políticas públicas.

36.Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental: bajo la dependencia de la Presidencia de la República, este organismo es el órgano rector en materia de ética, gobierno abierto, transparencias, lucha contra la corrupción, libre acceso a la información en el ámbito administrativo gubernamental y conflicto de interés.

37.Dirección General de Minería: Organismo encargado de realizar estudios pertenecientes al ámbito de la geología y disciplinas semejantes, que favorezcan el desarrollo, conocimiento y preservación de los recursos minerales del país.

38.Dirección General de Comunidad Digna: Institución gubernamental que se encarga de fomentar el desarrollo íntegro de los individuos, agrupaciones y comunidades que están en situación de pobreza e indigencia, haciéndolos partícipes directos en la construcción de una sociedad más participativa, solidaria y con igualdad social en la que los dominicanos puedan vivir de forma digna.

39.Dirección General del Catastro Nacional: Organismo que se encarga de elaborar la relación de los bienes inmuebles en todo el Territorio Nacional, incluyendo información sobre sus aspectos físicos, jurídicos y económicos. Además es la institución Oficial que legalmente establece el índice de valores de los terrenos para realizar expropiaciones y estimaciones oficiales.

40.Dirección de Información y Defensa de los Afiliados (DIDA): Entidad que promueve el desarrollo constante del Sistema Dominicano de Seguridad Social, dirigido a satisfacer de manera igualitaria los requerimientos de los afiliados, realizando la orientación y defensa efectiva, tanto de ellos como de sus familiares.

3.3. Organización de las Oficinas de Recursos Humanos en el Sector Público

En el Manual para la Organización de las Oficinas de Recursos Humanos del Sector Público, elaborado por la Oficina Nacional de Administración Pública (ONAP) hoy Ministerio de Administración Pública, el cual es el órgano rector del empleo público, mediante la Resolución No. 9-99 del 10 de junio de 1999, se establece los modelos de cómo deben estar organizadas las Oficinas de Recursos Humanos de acuerdo al tipo de institución.

El Manual para la Organización de las Oficinas de Recursos Humanos del Sector Público, cuyos objetivos se orientan a servir de guía para la organización, implementación y fortalecimiento de las Oficinas de Recursos Humanos, que los Encargados de Recursos Humanos conozcan los niveles de coordinación y dependencia de las unidades y sus funciones, establecer

políticas y normativas que regirán la institución en cuanto a planificación de recursos humanos, clasificación y valoración de cargos, reclutamiento y selección, registro, control e información, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, y relaciones laborales (ONAP, 2007, p.9).

En este Manual de para la Organización de las Oficinas de Recursos Humanos del Sector Público, se establecen tres modelos, en cuanto a la estructura de esta área:

- **Modelo A:** donde el área de Recursos Humanos tiene nivel jerárquico de Dirección y está recomendado para aquellos Ministerios que tienen un tamaño considerable y un alcance sectorial e intersectorial con unidades organizacionales desconcentradas a nivel geográfico. En este modelo se incluyen las siguientes áreas:
 - División de Análisis de Cargos y Retribución
 - División de Reclutamiento, Selección y Evaluación
 - División de Educación y Desarrollo
 - División de Prevención de Riesgos Laborales
 - División de Registro y Control
 - División de Relaciones Laborales (ONAP, 2006, p.28).
- **Modelo B:** en este modelo el área de Recursos Humanos tiene nivel de Departamento, recomendado para aquellos Ministerios con un tamaño mediano o con una dotación de recursos humanos equivalente a 1500 empleados o menos, o que no tengan Direcciones Generales bajo su dependencia. En este modelo, el área de Recursos Humanos cuenta con dos Divisiones:

- División de Reclutamiento, Selección y Evaluación
 - División de Registro y Control (ONAP, 2006, p.28).
-
- **Modelo C:** donde el área de Recursos Humanos tiene nivel de Departamento o División y su estructura estará en base a los cargos. Este es el modelo sugerido para las Direcciones Generales o Nacionales donde la cantidad de personal es inferior a 1000 servidores. Los cargos que componen el área son:
 - Encargado(a)
 - Secretaria Ejecutiva
 - Analista de Capacitación y Desarrollo
 - Analista de Recursos Humanos
 - Auxiliar de Recursos Humanos
 - Psicólogo
 - Médico Laboral
 - Digitador (ONAP,2006, p.32)

A pesar de que existen estos modelos, los mismos tienen poco nivel de aplicación cuando se evalúan y se verifica la situación real de las instituciones del sector público. Además, los modelos establecidos en este Manual de Organización de las Oficinas de Recursos Humanos en el Sector Público son del año 2006, por lo que están obsoletos atendiendo a que están basados en la Ley Núm. 14-91 de Servicio Civil y Carrera Administrativa, la cual fue derogada por la Ley. Núm. 41-08 de Función Pública, de fecha de 16 de enero del 2008. En este sentido, es preciso actualizar y adecuar este Manual a lo establecido en la Ley 41-08 y sus reglamentos de aplicación. En el mismo orden, la clasificación en cuanto a la cantidad de personas puede estar obsoleta también, ya que hoy en día algunas Direcciones Generales cuentan con más de 1000 colaboradores por lo que la estructura del área de Recursos Humanos establecida en el Modelo C para estas instituciones no le aplica.

3.4. Situación Actual de las Estructuras Organizativas en las Direcciones Generales

En el sector público, las estructuras organizativas de las organizaciones deben estar validadas y aprobadas por el Ministerio de Administración Pública, el cual es el órgano rector del empleo público en la República Dominicana. De acuerdo a esto, el Ministerio de administración Pública le proporciona asesoría a las instituciones públicas sobre cómo deben organizarse en cuanto a sus actividades y procesos, a fin de que se establezca una estructura organizativa que se corresponda con la realidad de la organización y que se contemplen todas las áreas funcionales que la misma requiere.

Atendiendo a lo anterior, en el artículo 8 de la Ley Núm. 41-08 de Función Pública, del 16 de enero del 2008, en el numeral 12 se establece que corresponde al Ministerio de Administración pública evaluar y proponer las reformas de la estructura orgánica y funcional de la administración pública. Asimismo, revisar y aprobar los manuales de procedimiento y de organización y organigramas que eleven para su consideración los órganos y entidades de la administración pública. También, en el numeral 8 de este artículo se establece que al MAP le corresponde aprobar la estructura de cargos de la Administración Pública, previo a su inclusión en el anteproyecto de presupuesto anual. Sin embargo, la realidad de las instituciones de nuestro país, en cuanto a la aplicación de lo establecido en esta Ley no es tan favorable, ya que no todas las instituciones lo cumplen.

Del total de Direcciones Generales que se presentaron en el subtítulo anterior (40) 25 (62.50%) cuentan con una estructura organizativa aprobada por el Ministerio de Administración Pública, mientras que 15 de estas

(37.50%) no tienen estructura organizativa aprobada por el MAP. Esto obedece muchas veces a que las organizaciones se resisten adoptar las medidas establecidas y a regularizar su situación, pues aunque es algo que les trae beneficios, el proceso implica cambios que estos no están dispuestos a adoptar. A pesar de esto, el Ministerio de Administración Pública sigue desarrollando estrategias para concientizar, promover y lograr que las organizaciones regularicen su situación y asuman lo que establece la Ley, teniendo resultados satisfactorios.

3.4.1. Áreas de Recursos Humanos en las Direcciones Generales: Estructuras Organizativas

En cuanto a las áreas de Recursos Humanos en las Direcciones Generales, aquellas instituciones que cuentan con una estructura organizativa aprobada por el MAP, el área de Recursos Humanos tiene nivel jerárquico de Departamento (en 15 Direcciones Generales), División (3) y Dirección (1). En Otras Direcciones Generales, el área de Recursos Humanos no existe (6).

A nivel general, en las Direcciones Generales cuya estructura organizativa está aprobada por el MAP y que poseen áreas de Recursos Humanos, ya sean departamento, divisiones o direcciones, se presentan ciertas variaciones debido a que en algunas se evidencian áreas de dependencia que pueden ser: secciones o divisiones; mientras que en otras no. Asimismo, se presentan diferencias en cuanto a la nomenclatura del área pues en algunos casos el área se denomina Departamento de Personal y en otras Departamento de Recursos Humanos.

A continuación presentamos de manera gráfica los modelos de estructuras que actualmente se evidencian en áreas de Recursos Humanos

de las Direcciones Generales y la correspondiente estructura de cargos, de acuerdo a cada modelo:

FIGURA 3: MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA RRHH 1

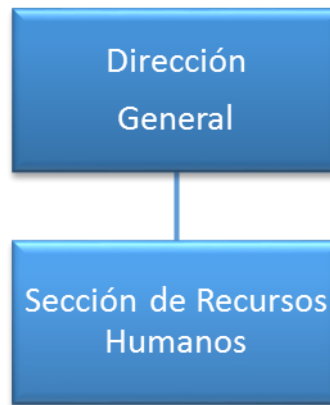


FIGURA 4: MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA RRHH 2



FIGURA 5: MODELO ESTRUCTURA ORGANIZATIVA RRHH 3

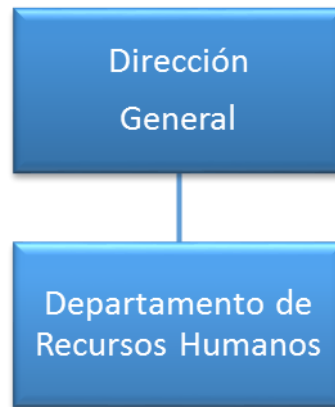


FIGURA 6: MODELO ESTRUCTURA ORGANIZATIVA RRHH

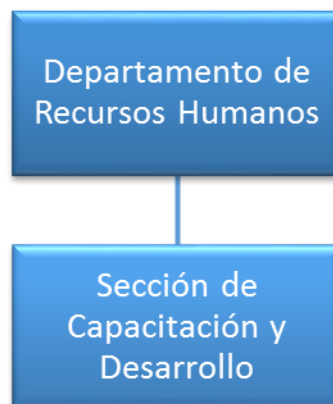


FIGURA 7: MODELO ESTRUCTURA ORGANIZATIVA RRHH 5

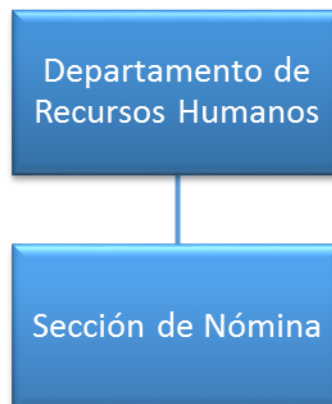


FIGURA 8: MODELO ESTRUCTURA ORGANIZATIVA RRHH 6



FIGURA 9: MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA RRHH 7



FIGURA 10: MODELO ESTRUCTURA ORGANIZATIVA RRHH 8



FIGURA 11: MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA RRHH 9



FIGURA 12: MODELO ESTRUCTURA ORGANIZATIVA RRHH 10

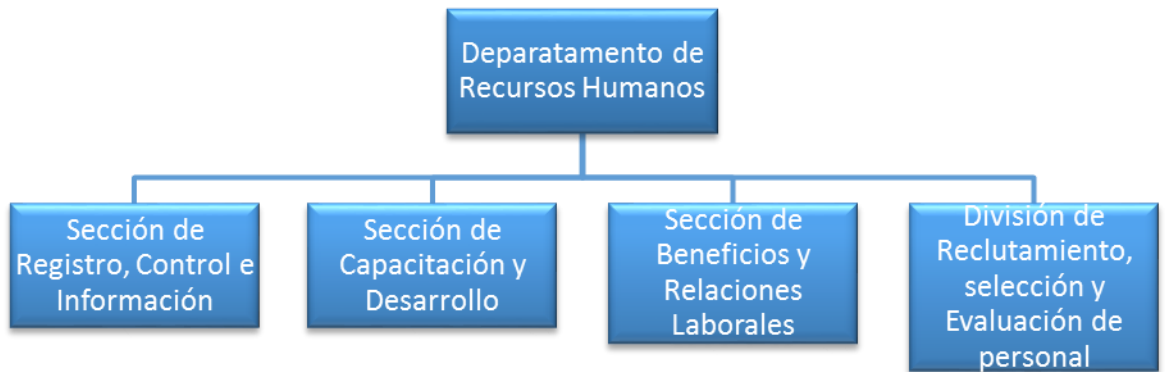


FIGURA 13: MODELO ESTRUCTURA ORGANIZATIVA RRHH 11



Estructura de Cargos de las áreas de Recursos Humanos en las Direcciones Generales, de acuerdo al Modelo de Estructura Organizativa del área	
Modelo	Áreas y Cargos
1	Sección de Recursos Humanos: • Encargado(a) • Auxiliar de Recursos Humanos
2	División de Recursos Humanos • Encargado(a) • Analista de Recursos Humanos
3	Departamento de Recursos Humanos • Encargado(a) • Secretaria • Analista de Recursos Humanos • Auxiliar de Nómina • Analista de Beneficios y Relaciones Laborales • Analista de Capacitación y Desarrollo
4	Departamento de Recursos Humanos • Encargado(a) • Secretaria • Analista de Recursos Humanos • Analista de Beneficios y Relaciones Laborales • Auxiliar de Nómina Sección de Capacitación y Desarrollo • Encargado(a) • Analista de Capacitación y Desarrollo
5	Departamento de Recursos Humanos • Encargado(a) • Secretaria • Analista de Recursos Humanos • Analista de Beneficios y Relaciones Laborales • Analista de Capacitación y Desarrollo Sección de Nómina • Encargado • Auxiliar de Nómina

6	Departamento de Recursos Humanos • Encargado(a) • Secretaria • Analista de Beneficios y Relaciones Laborales • Analista de Capacitación y Desarrollo División de Registro y Control • Encargado(a) • Auxiliar de Recursos Humanos División de Reclutamiento, Selección y Evaluación • Encargado(a) • Analista de Recursos Humanos
7	Departamento de Recursos Humanos • Encargado(a) • Secretaria • Analista de Capacitación y Desarrollo • Analista de Recursos Humanos División de Registro, Servicios y Beneficios • Encargado(a) • Auxiliar de Recursos Humanos • Analista de Beneficios y Relaciones Laborales División de integración, Desarrollo y Carrera • Encargado(a) • Analista de Capacitación y Desarrollo
8	Departamento de Recursos Humanos • Encargado(a) • Secretaria División de Beneficios y Relaciones Laborales • Encargado(a) • Analista de Beneficios y Relaciones Laborales División de Registro, Control e Información • Encargado(a) • Auxiliar de Recursos Humanos División de Reclutamiento, Selección

	y Evaluación de Recursos Humanos • Encargado(a) • Analista de Recursos Humanos División de Capacitación y Desarrollo • Encargado(a) • Analista de Capacitación y Desarrollo
9	Departamento de Recursos Humanos • Encargado(a) • Secretaria Sección de Registro, Control e Información • Encargado(a) • Auxiliar de Recursos Humanos Sección de Capacitación y Desarrollo • Encargado(a) • Analista de Capacitación y Desarrollo Sección de Beneficios y Relaciones Laborales • Encargado(a) • Analista de Beneficios y Relaciones Laborales División de Reclutamiento, Selección y Evaluación del Personal • Encargado(a) • Analista de Recursos Humanos
10	Dirección de Recursos Humanos • Director(a) • Secretaria División de Reclutamiento, Selección y Evaluación • Encargado(a) • Analista de Recursos Humanos División de Capacitación y Desarrollo • Encargado(a) • Analista de Capacitación y Desarrollo División de Registro y Control • Encargado(a) • Auxiliar de Recursos Humanos División de Relaciones Laborales • Encargado(a) • Analista de Beneficios y Relaciones Laborales

	Sección de Nómina • Encargado(a) • Auxiliar de Recursos Humanos
--	---

TABLA 2: ESTRUCTURA DE CARGOS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS EN LAS DIRECCIONES GENERALES

3.4.2. Resultados de entrevista realizada a Encargados(as) del área de Recursos Humanos de las Direcciones Generales

Como parte de nuestra investigación y con el objetivo de determinar cuál es la situación real de las áreas de Recursos Humanos en las Direcciones Generales ubicadas en el Distrito Nacional, se realizó una entrevista de diez preguntas a tres Encargados(as) del área de Recursos Humanos para conocer: Las funciones principales que realiza el área, la estructura organizativa y de cargos del área, las funciones que le corresponden pero que están siendo realizadas por otras áreas, así como el punto de vista de estos Encargados(as) respecto a si la estructura que poseen les permite lograr sus objetivos y si la misma debe modificarse.

De acuerdo a lo anterior, a continuación se presentan las consideraciones de los(as) Encargados(as) de Recursos Humanos, quienes serán identificados como sujeto 1, sujeto 2 y sujeto 3:

- 1. Nomenclatura del área:** en cuanto a este aspecto, los tres sujetos respondieron que la nomenclatura es área de Recursos Humanos. Los sujetos 1 y 2 sugirieron que la nomenclatura debería cambiarse por: Departamento de Gestión Humana o Departamento de Gestión del Talento Humano; mientras que el sujeto 3 considera que la nomenclatura debe dejarse igual.

2. Nivel Jerárquico: el nivel jerárquico del área de Recursos Humanos en los tres casos es de Departamento.

3. Cantidad de Personal que tiene la institución:

Sujeto/Institución	Cantidad de Personal		
	Fijos	Contratados	Total
1	56	18	74
2	216	2	218
3	428	20	448

4. Estructura Organizativa y de Cargos del área de Recursos Humanos:

En los tres casos la estructura organizativa predominante es un Departamento de Recursos Humanos, bajo la dependencia del área de Dirección General (**ver Figura 5, p. 89**). En cuanto a la estructura de cargos la misma es la siguiente:

- **Sujeto/Institución 1:** Encargado(a) de Departamento de Recursos Humanos (1), Soporte de Recursos Humanos (2) y Analista de Recursos Humanos (1).
- **Sujeto/Institución 2:** Encargado(a) de Recursos Humanos (1), Secretaria (1), Auxiliar de Recursos Humanos (1), Auxiliar de Nómina (1), Analista de Recursos Humanos (1).
- **Sujeto/Institución 3:** Encargado(a) de Departamento de Recursos Humanos (1), Secretaria Ejecutiva (1), Analista de Personal (1).

5. Objetivo del área:

Sujeto 1: Ser la cabeza visible en el manejo de los recursos humanos en la institución.

Sujeto 2: Dirigir, diseñar y coordinar todos los procesos de recursos humanos, en cuanto al reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo y retención del personal de la institución.

Sujeto 3: Coordinar, ejecutar y asesorar en la realización de las actividades de recursos humanos, necesarias para contar con el personal idóneo para el logro de los objetivos institucionales.

6. Funciones que realiza el área: A nivel general, entre las que mencionaron se encuentran las siguientes:

- Capacitar y motivar a los empleados.
- Evaluar el desempeño de los empleados.
- Trabajar para mantener la salud ocupacional.
- Mantener informados a los empleados en cuanto a sus deberes y derechos.
- Asesorar a los supervisores en cuanto a cómo deben manejarse en situaciones de inasistencia con los empleados.
- Coordinar las actividades de reclutamiento y selección de personal.
- Elaborar la planificación de Recursos Humanos (Sujetos 1 y 2).
- Elaborar la nómina del personal de la institución (Sujetos 2 y 3).
- Realizar la inducción del personal (Sujetos 1 y 3).

7. Funciones propias del área que actualmente no están cumpliendo o que las realiza otra área.

Sujeto 1: la parte de nómina, la realiza el área de Contabilidad, la parte de la planeación estratégica de Recursos Humanos, ya que cuentan con poco personal, el cual está concentrado en las actividades operativas.

Sujeto 2: la parte de higiene y seguridad laboral la lleva el área de calidad, organización de actividades de integración para el personal que la realiza el área administrativa; la inducción del personal.

Sujeto 3: la auditoría de recursos humanos y la planeación de recursos humanos.

8. Limitaciones que tiene el área para lograr sus objetivos

A nivel general, las limitaciones especificadas por los sujetos entrevistados fueron:

- Poco personal.
- Falta de espacio en las áreas: personas que comparten el mismo cubículo.
- Falta de equipos tecnológicos.

9. ¿Le permite la estructura actual cumplir sus objetivos, en qué porcentaje?

Sujeto 1: si, en un 70%

Sujeto 2: si, en un 65%

Sujeto 3: si, en un 55%

10. Opinión general acerca de la estructura organizativa del área de Recursos Humanos.

Sujeto 1: a nivel general está bien, pero se necesita incluir un área de capacitación y un área de higiene laboral.

Sujeto 2: como contamos con poco personal y no tenemos áreas que dependan de Recursos Humanos, regularmente se nos dificulta cumplir con todas las funciones, pues todo está concentrado en el Departamento.

Sujeto 3: necesitamos que se incluyan más áreas para delegar las funciones propias de Recursos Humanos, como un área de capacitación o de relaciones laborales.

Capítulo IV: Propuesta

4.1. Propuesta de Estructura Organizativa para el área de Recursos Humanos

De acuerdo a la investigación realizada, a la base teórica existente en materia de Recursos Humanos, a las necesidades que se presentan en las áreas de Recursos Humanos de las Direcciones Generales y procurando el fortalecimiento de esta área mediante el claro establecimiento de las funciones y procesos, la distribución del trabajo y que se realicen todas las actividades que le competen, proponemos lo siguiente:

- **Nivel jerárquico del área de Recursos Humanos:** tomando en cuenta la complejidad y la importancia de las funciones que realiza el área de Recursos Humanos dentro de las organizaciones, de manera especial en el sector público que es el que nos compete en esta investigación, consideramos que esta área debe tener un nivel de **Departamento**, ya que entendemos que el tener este grado favorece y contribuye a que se le reconozca el papel que juega esta unidad en el logro de los objetivos. Además, al contrario de aquellos casos donde esta área tiene nivel jerárquico de Sección o de División, el hecho de contar con un Departamento le proporciona mayor, control, autoridad y libertad para la toma de decisiones, dirección y programación de las actividades de dicha área.
- **Nomenclatura:** tomando en cuenta los avances que ha tenido el área de Recursos Humanos, los cambios que ha presentado en cuanto a la forma en que se realizan las actividades y el papel protagónico que ha adquirido el factor humano como eje de la organización, consideramos

que la nomenclatura más adecuada para esta área debe ser: **Departamento de Gestión Humana**. Esto también para guardar la correspondencia con los nuevos tiempos, donde más que administrar lo que se hace es gestionar el talento o el capital humano con el que cuentan las organizaciones.

- **Conformación del Departamento de Gestión Humana:** con respecto a las áreas que deben formar parte o que deben estar bajo la dependencia de este departamento, consideramos que deben ser las siguientes:
 - **Organización del Trabajo, Integración y Evaluación del Personal:** que incluye las actividades de reclutamiento y selección de personal, inducción, diseño, descripción y análisis de cargos, planificación de recursos humanos.
 - **Desarrollo, Compensación y Relaciones Laborales:** que abarca lo correspondiente a los planes de capacitación y desarrollo, los planes de carrera, la administración de los salarios y planes de compensación, las escalas salariales y las valoraciones de los puestos, las prestaciones sociales, planes médicos; las relaciones de trabajo y la relación entre colaborador-institución, gestión de los conflictos, régimen ético, entre otras.
 - **Registro, Control y Seguridad Laboral:** que incluye todo lo relacionado con el registro y control de la asistencia del personal, acciones de personal para las licencias, vacaciones, permisos. Además, prevención de peligros y accidentes laborales; identificación de factores que puedan causar enfermedades profesionales, etc.

- **Nivel Jerárquico de las unidades que estarán bajo la dependencia del Departamento de Gestión Humana:** a fin de guardar el orden lógico y el nivel correspondiente a nivel de jerarquía, consideramos que el nivel que estas unidades deben tener un grado de División.
- **Implementación:** durante la investigación realizada verificamos que existen Direcciones Generales donde la cantidad de empleados que poseen justifica que las funciones de Recursos Humanos se lleven a cabo de manera satisfactoria tan sólo con un Departamento, sin que el mismo tenga áreas bajo su dependencia y contando con una estructura de cargos que permite que se desarrollen esas actividades. Sin embargo, en el caso de otras cuya plantilla de personal es mayor el tener solo un Departamento sin áreas bajo su dependencia que permitan una distribución o división del trabajo adecuada, les dificulta la realización de las funciones del área. En este sentido, y tomando en cuenta que las organizaciones a medida que pasa el tiempo van creciendo y así mismo aumenta la necesidad de personal para las áreas, entendemos:
 - o Para aquellas Direcciones Generales cuya plantilla de personal es hasta 300 colaboradores, puede colocarse un Departamento de Gestión Humana, con la correspondiente estructura de cargos: Encargado(a), Analista de Gestión Humana, Auxiliar de Gestión Humana, Secretaria. Y las divisiones de Organización del Trabajo, Integración y Evaluación del Personal; y de Desarrollo, Compensación y Relaciones Laborales, proyectadas.

- o Para aquellas Direcciones Generales cuya plantilla de personal es de 300 hasta 700, se le puede colocar el Departamento de Gestión Humana con una División de Organización del Trabajo, Integración y Evaluación del Desempeño, con la correspondiente Estructura de cargos: Encargado(a) de Gestión Humana, Secretaria, Auxiliar de Gestión Humana, Analista de Relaciones Laborales y Compensación; Encargado(a) de la División de Organización del Trabajo, Integración y Evaluación de Personal, Analista de Gestión Humana. Y debe tener proyectadas las Divisiones de Desarrollo, Compensación y Relaciones Laborales, y de Registro, Control y Seguridad Laboral.
- o Para aquellas Direcciones Generales cuya plantilla es de 700 hasta más de 1000 colaboradores, consideramos que debe tener la estructura del Departamento de Gestión Humana completa, de acuerdo al modelo que recomendamos en nuestra propuesta.

FIGURA 14: PROPUESTA DE MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA RRHH



4.2. Manual de Funciones para el área de Recursos Humanos

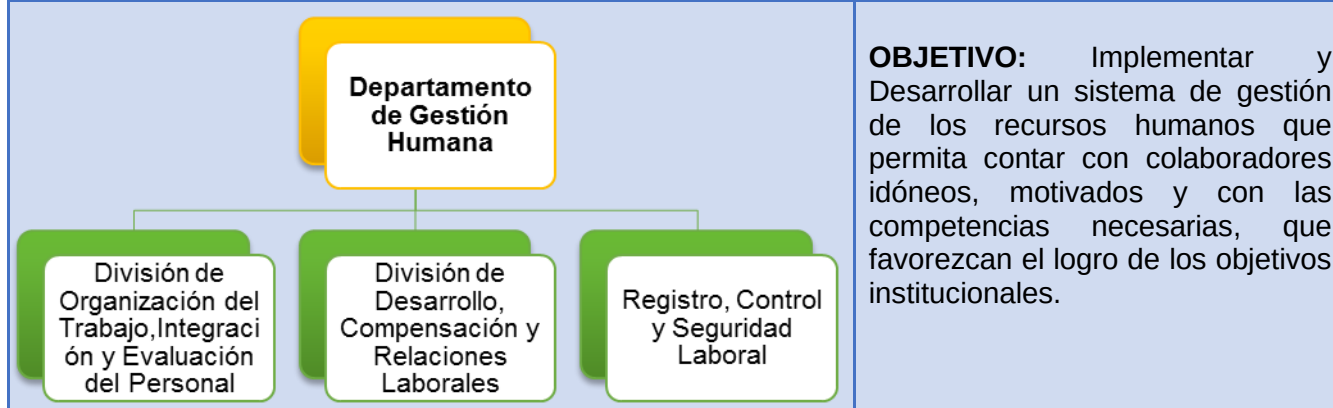
A partir del establecimiento del departamento y las unidades de Recursos Humanos es necesario contar con un documento donde se plasmen el conjunto de funciones que debe realizar esta área, a nivel general, así como las áreas que están bajo su dependencia. En este sentido, proponemos un Manual de Funciones donde consten las diversas actividades de la gestión humana, de manera que se evidencia lo que le corresponde a cada unidad.

El Manual de Funciones que proponemos está basado en el Manual para la Organización de las Oficinas de Recursos Humanos del Sector Público y el Manual para la Organización y Gestión de las Oficinas de Recursos Humanos del Sector Público, ambos documentos elaborados por el Ministerio de Administración Pública (2006 y 2007, respectivamente) el cual es el órgano rector del empleo público y como tal, quien dicta y establece las pautas que deben seguir los organismos en materia de Recursos Humanos.

Manual de Funciones del Departamento de Gestión Humana



ÁREA: DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA



OBJETIVO: Implementar y Desarrollar un sistema de gestión de los recursos humanos que permita contar con colaboradores idóneos, motivados y con las competencias necesarias, que favorezcan el logro de los objetivos institucionales.

FUNCIONES:

- Dirigir la aplicación y el desarrollo de las actividades de las divisiones de recursos humanos.
- Programar, supervisar y coordinar los subsistemas de reclutamiento, selección y evaluación, compensación, capacitación y desarrollo, relaciones laborales.
- Elaborar el presupuesto del área.
- Diseñar e implementar políticas de Gestión Humana que permitan el desempeño de las actividades del área, de acuerdo a las leyes y reglamentos establecidos.
- Asesorar a las demás áreas de la institución en materia de recursos humanos.
- Velar por la implantación, desarrollo y actualización de la base de datos de los Recursos Humanos, con la finalidad de tener un sistema ágil que sirva de base a la toma de decisiones del Ministerio de Administración Pública.
- Participar en los procesos de racionalización de la estructura organizativa y de cargos, así como de los procesos correspondientes a la institución.
- Dirigir, administrar y desarrollar las actividades de registro, control e información: los movimientos y acciones administrativas (ascensos, promociones, licencias, vacaciones) sí como la entrada y salida del personal de la institución.
- Elaborar reportes e informes estadísticos periódicos del desarrollo de las actividades del área, para toma de decisiones, planeación y evaluación.
- Establecer parámetros e indicadores para la medición de los resultados del área.
- Elaborar la nómina y realizar el registro de novedades.
- Proponer los programas de salud y prevención de riesgos laborales que deben realizarse en la institución.
- Sugerir la aprobación de políticas orientadas a promover y a proteger la salud de los colaboradores en la institución.
- Asegurar la formación continua del personal en temas de salud, higiene y seguridad laboral.
- Realizar funciones afines y complementarias.

ESTRUCTURA DE CARGOS:

- Encargado(a)
- Secretaria
- Auxiliar de Gestión Humana
- Auxiliar de Nómina

ÁREA: DIVISIÓN DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, INTEGRACIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL



OBJETIVO: Dirigir, coordinar, supervisar los sistemas y procedimientos de análisis y descripción de los cargos, planificación de los recursos humanos, así como garantizar la dotación de personal con las competencias y capacidades necesarias demostradas y la evaluación oportuna de ese personal.

FUNCIONES:

- Planificar las necesidades de Recursos Humanos que se requieren en la institución, a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo al plan estratégico institucional.
- Realizar concursos públicos, con la Asesoría del Ministerio de Administración Pública, a fin de cubrir los cargos vacantes que surjan en la institución.
- Elaborar los registros de elegibles como resultado de las evaluaciones de los candidatos realizados.
- Aplicar pruebas psicométricas a los candidatos, de acuerdo a los estándares establecidos.
- Diseñar y rediseñar los cargos de la institución, de acuerdo a los procesos principales y a los parámetros establecidos por el MAP, para el logro de los objetivos.
- Recomendar la clasificación de los cargos de acuerdo a las tareas y actividades que realizan.
- Analizar y solicitar la creación o supresión de cargos de acuerdo a los lineamientos establecidos por el MAP.
- Elaborar el Manual de Cargos institucional, con la asesoría del MAP.
- Programar y desarrollar el proceso de evaluación del desempeño del personal de la institución.
- Realizar funciones afines y complementarias.

ESTRUCTURA DE CARGOS:

- Encargado(a)
- Analista de Reclutamiento, Selección y Evaluación de Personal

ÁREA: DIVISIÓN DE DESARROLLO, COMPENSACIÓN Y RELACIONES LABORALES



OBJETIVO: Dirigir, coordinar, velar y proponer el desarrollo de actividades de capacitación y adiestramiento que promuevan el crecimiento personal; el establecimiento de normas y procedimientos para la ejecución de sistemas de compensación que permitan atraer y retener el personal, así como estrategias que permitan mantener las buenas relaciones entre los colaboradores y la institución, para el logro de los objetivos organizacionales.

FUNCIONES:

- Diseñar y elaborar los programas y actividades de formación y capacitación de los recursos humanos, en coordinación con el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
- Coordinar y evaluar el desarrollo de los programas de capacitación y desarrollo.
- Realizar estudios de detección de necesidades de formación y capacitación de los colaboradores de la institución, de acuerdo a lo establecido por el INAP.
- Proponer políticas que incrementen el desarrollo de los recursos humanos de la institución a partir de los programas de capacitación.
- Realizar la estructura salarial de la institución y controlar la aplicación del régimen salarial establecido.
- Diseñar y proponer programas de compensación y beneficios orientados a atraer candidatos idóneos, retener y motivar a los colaboradores de la institución.
- Realizar las actividades relacionadas con el establecimiento y administración del seguro médico, de vida, odontológico y demás beneficios.
- Velar por el cumplimiento y aplicación de lo establecido en la Ley 41-08 de Función Pública y el régimen ético y disciplinario con respecto a los servidores públicos.
- Asesorar a los funcionarios, supervisores y encargados con respecto a los derechos y deberes de los servidores públicos.
- Analizar los informes de faltas cometidas por los servidores públicos y recomendar las acciones correspondientes.
- Promover la realización de eventos de integración de los recursos humanos, así como actividades sociales (cooperativas, fondos de asistencia, educación, etc.).
- Realizar funciones afines y complementarias.

ESTRUCTURA DE CARGOS:

- Encargado(a)
- Analista de Compensación y Relaciones Laborales
- Analista de Capacitación

ÁREA: DIVISIÓN DE REGISTRO, CONTROL Y SEGURIDAD LABORAL



OBJETIVO: Procurar una correcta ejecución de las acciones de Recursos Humanos, la actualización de las constancias de esos actos, así como diseñar y controlar la ejecución de programas de prevención de riesgos laborales, asegurando un ambiente sano, seguro y saludable para todo el personal de la institución.

FUNCIONES:

- Proponer políticas, normas y procedimientos para el registro, control e información del personal.
- Asegurar que todas las acciones administrativas relativas a los colaboradores sean documentadas de acuerdo a los parámetros establecidos por las leyes, reglamentos y disposiciones internos.
- Controlar la entrada y salida de los recursos humanos y registrar los permisos otorgados a los colaboradores.
- Asesorar a los supervisores en la aplicación de las sanciones y medidas disciplinarias, según establece la Ley 41-08 de Función Pública y sus reglamentos de aplicación.
- Velar por la actualización de la base de datos del historial de los Recursos Humanos de la institución.
- Elaborar estadísticas referentes a todas las situaciones y acciones de Recursos Humanos.
- Registrar y tramitar al área administrativa las acciones de los Recursos Humanos: licencias, vacaciones, jubilaciones, cancelaciones, nombramientos, entre otros.
- Remitir al MAP las informaciones necesarias para actualizar el Sistema de Administración de Servidores Públicos (SASP).
- Proponer programas de salud y prevención de riesgos laborales en la institución.
- Apoyar la creación y funcionamiento de los comités de prevención de riesgos laborales en la institución.
- Apoyar la elaboración y revisión de normas de prevención de riesgos laborales.

ESTRUCTURA DE CARGOS:

- Encargado(a)
- Auxiliar de Gestión Humana

4.3. Descripciones de Cargos

En la Administración Pública, los cargos de las áreas transversales como: administrativo y financiero, tecnología, servicios, generales, recursos humanos, etc. están descritos en el Manual de Cargos Comunes elaborado por el Ministerio de Administración Pública. Dicho documento sirve como guía para elaborar los Manuales de Cargos de las instituciones públicas y las tareas que aparecen en el mismo son las que deben contener las descripciones de cargos a nivel general, independientemente de la institución, por lo que los requisitos y perfiles establecidos no deben ser alterados. De acuerdo a esto, a continuación presentamos las descripciones de cargos correspondientes al Departamento de Gestión Humana y las divisiones que están bajo su dependencia, según nuestra propuesta.

Las descripciones corresponden a los siguientes cargos:

- Encargado(a) de Departamento de Gestión Humana
- Secretaria
- Auxiliar de Gestión Humana
- Auxiliar de Nómina
- Encargado(a) División de Organización del Trabajo, Integración y Evaluación del Personal
- Analista de Gestión Humana
- Encargado(a) de División de Desarrollo, Compensación y Relaciones Laborales
- Analista de Capacitación y Desarrollo
- Analista de Beneficios y Relaciones Laborales
- Encargado(a) de División de Registro, Control y Seguridad Laboral

Descripción de Cargos	
I. Título: Encargado(a) Departamento de Gestión Humana	II. Área: Departamento de Gestión Humana III. Depende de: Dirección General
IV. Naturaleza del trabajo: Bajo supervisión general dirige, supervisa y coordina las labores relativas al desarrollo de las funciones de recursos humanos a fin de lograr los objetivos trazados por las normas de la institución.	
V. Tareas Principales: • Dirigir, coordinar y supervisar las actividades de los colaboradores bajo su cargo. • Coordinar y vigilar la puntualidad, asistencia y dedicación del personal de la institución. • Velar porque se aplique el régimen ético y disciplinario. • Coordinar y efectuar la aplicación de los procedimientos en materia de Registro y Control de Personal. • Brindar asesoría a la máxima autoridad y encargados de áreas en la aplicación de sanciones y medidas disciplinarias, así como en los demás procedimientos de personal. • Mantener actualizado el Manual de Cargos, el sistema salarial, así como otros factores requeridos para elaborar la escala de sueldos. • Identificar y analizar necesidades de formación y coordinar los programas y actividades de capacitación. • Organizar y realizar los procedimientos en materia de reclutamiento y selección del personal de la institución. • Detectar los factores generadores de conflictos laborales y asesorar a la máxima autoridad y encargados de áreas sobre las posibles soluciones y manejo de conflictos. • Presentar informes de los trabajos realizados. • Lograr las metas que se le asignen de manera individual, así como los compromisos que estas impliquen, según el tipo de cargo. • Realizar tareas que sean afines y complementarias, de acuerdo a lo dispuesto por el superior inmediato.	
VI. Requisitos Mínimos: • Poseer título de Licenciatura en una carrera correspondiente a las ciencias sociales o económicas, más Curso de Administración de Recursos Humanos. • Tres (3) años de experiencia en labores similares	VII. Competencias: • Orientación al servicio • Orientación a resultados • Orientación a la calidad • Planificación y Organización • Innovación/creatividad • Análisis de problemas
VIII. Características de la clase de cargo: Trabajo de complejidad y dificultad considerables en el desempeño, con alto grado de responsabilidad por el manejo de bienes e informaciones, con relaciones variadas, ejerce supervisión sobre grupo de personas y se realiza en un ambiente exento de factores dañinos.	IX. Período Probatorio: Seis (6) meses

Descripción de Cargos	
I. Título: Secretaria	II. Área: Departamento de Gestión Humana III: Depende de: Dirección General
IV. Naturaleza del trabajo: Bajo supervisión directa realiza labores secretariales variadas.	
V. Tareas Principales: • Recibir, registrar y distribuir la correspondencia de su superior. • Redactar comunicaciones que les sean encomendadas por su superior inmediato. • Digitar documentos diversos, tales como: oficios, cartas, circulares, informes, certificaciones, folletos, etc. • Recibir, atender visitantes y dar informaciones, previa autorización. • Tomar dictados en reuniones a solicitud de su superior y transcribirlos. • Llevar la agenda de las citas y reuniones de su superior inmediato. • Realizar y recibir llamadas telefónicas. • Velar por la organización del archivo del área. • Solicitar los materiales de oficina y llevar el control de su uso. • Cumplir las metas individuales que le asignen, así como los compromisos que estas impliquen, según el tipo de cargo. • Realizar tareas que sean afines y complementarias, de acuerdo a lo dispuesto por el superior inmediato	
VI. Requisitos Mínimos: • Tener aprobada la Educación Media, más estudios comerciales. • Seis (6) meses de experiencia en labores similares.	VII. Competencias: • Orientación al servicio • Orientación a resultados • Orientación a la calidad • Comunicación oral y escrita • Atención al detalle
VIII. Características de la clase de cargo: Este trabajo es de estimable dificultad y complejidad en el desempeño, apreciable responsabilidad sobre bienes de alguna importancia, requiere relaciones de apreciable importancia, no ejerce supervisión y se realiza en buenas condiciones, pero en presencia de uno o más factores dañinos.	IX. Período Probatorio: Tres (3) meses.

Descripción de Cargos	
I. Título: Auxiliar de Gestión Humana	II. Área: Departamento de Gestión Humana III. Depende de: Dirección General
IV. Naturaleza del trabajo: Bajo supervisión directa realiza labores relacionadas con el registro, control e información de los servidores de la institución.	
V. Tareas Principales: - Llevar control de la asistencia del personal mediante el sistema manual o electrónico establecido por la Institución. - Recibir los formularios de ausencias, tardanzas o permisos de los colaboradores que reciben la autorización de su superior inmediato y guardarlos en el archivo. - Elaborar y digitar un informe de asistencia diaria para entregarlo a los supervisores. - Asistir al Encargado del área de Gestión Humana en la actualización y conservación de los expedientes de los colaboradores. - Auxiliar a los Analistas de Gestión Humana en la búsqueda de datos o documentos para realizar diversos estudios. - Colaborar en el registro de las estadísticas de personal. - Mantener actualizado el formulario de personal correspondiente a cada colaborador. - Cumplir las metas individuales que le asignen, así como los compromisos que estas impliquen, según el tipo de cargo. - Realizar tareas que sean afines y complementarias, de acuerdo a lo dispuesto por el superior inmediato	
VI. Requisitos Mínimos: - Tener aprobada la Educación Media. - Un (1) año de experiencia en labores similares.	VII. Competencias: - Orientación al servicio - Orientación a resultados - Orientación a la calidad - Autoorganización - Atención al detalle
VIII. Características de la clase de cargo: Este trabajo es de dificultad y complejidad apreciable en el desempeño, mediana responsabilidad sobre bienes e informaciones de importancia, requiere relaciones de apreciable importancia, no ejerce supervisión y se realiza en buenas condiciones, pero en presencia de uno o más factores dañinos.	IX. Período Probatorio: Tres (3) meses

Descripción de Cargos	
I. Título: Auxiliar de Nómina	II. Área: Departamento de Gestión Humana III. Depende de: Dirección General
IV. Naturaleza del trabajo: Bajo supervisión directa realiza labores variadas relacionadas con la confección de nómina de la institución.	
V. Tareas Principales: • Recibir y revisar solicitudes de pagos, acciones de personal, reporte de tiempo extra del personal de las diferentes unidades. • Ejecutar correcciones en listados de nóminas de cambio y adiciones que se presenten durante el proceso. • Realizar cálculos sencillos en la confección de la nómina, tales como: deducciones de sueldos, seguro médico, cooperativa, plan de retiro y otros. • Hacer análisis contables y financieros sencillos con las nóminas de pagos. • Cumplir las metas individuales que le asignen, así como los compromisos que estas impliquen, según el tipo de cargo. • Realizar tareas que sean afines y complementarias, de acuerdo a lo dispuesto por el superior inmediato	
VI. Requisitos Mínimos: • Tener aprobado el nivel técnico universitario de una carrera de las ciencias económicas. • Tener seis (6) meses de experiencia en labores similares.	VII. Competencias: • Orientación al servicio • Orientación a resultados • Orientación a la calidad • Análisis numérico • Atención al detalle
VIII. Características de la clase de cargo: Este trabajo es de dificultad y complejidad mediana en el desempeño, con mediana responsabilidad por el manejo de bienes e informaciones de importancia, requiere escaso contacto o relaciones poco comprometedoras, no ejerce supervisión y se realiza en un ambiente exento de factores dañinos.	IX. Período Probatorio: Tres (3) meses en labores similares.

Descripción de Cargos	
I. Título: Encargado(a) División de Organización del Trabajo, Integración y Evaluación del Personal.	II. Área: División de Organización del Trabajo, Integración y Evaluación del Personal. III. Depende de: Departamento de Gestión Humana
IV. Naturaleza del trabajo: Bajo supervisión general coordina, dirige y supervisa las labores de Planificación de Recursos Humanos, Descripción de Puestos, así como las correspondientes al Sub-sistema de Reclutamiento, Selección y Evaluación de Personal de la institución.	
V. Tareas Principales: • Dirigir, coordinar y supervisar los trabajos de los colaboradores bajo su cargo. • Coordinar y realizar las actividades de reclutamiento, selección e inducción de personal, apoyándose en los perfiles de los cargos diseñados en función de las tareas y funciones de los mismos. • Coordinar los procesos de elaboración de descripciones y análisis de los cargos de la institución, con la asesoría del MAP. • Realizar la planificación de recursos humanos necesarios para la institución. • Supervisar la administración, corrección e interpretación de las pruebas psicotécnicas aplicadas a los candidatos a ingreso a la institución. • Coordinar con los supervisores y su superior las entrevistas de selección a realizar. • Coordinar y organizar con el Ministerio de Administración Pública (MAP), las actividades de evaluación del desempeño y los instrumentos a utilizarse en el proceso y las charlas correspondientes. • Preparar los cuadros de resultados que se emplearán como base para las promociones de los colaboradores y controlar las acciones que surjan producto de las evaluaciones. • Controlar y supervisar los procedimientos instituidos por la Ley 41-08, de Función Pública. • Presentar informe de las labores realizadas. • Cumplir con las metas que se le asignen de manera individual, así como los compromisos que estas impliquen, según el tipo de cargo. • Realizar tareas que sean afines y complementarias, de acuerdo a lo dispuesto por el superior inmediato	
VI. Requisitos Mínimos: • Poseer título de Licenciatura en Psicología General, Industrial, Clínica o Escolar. • Tres (3) años de experiencia en labores similares.	VII. Competencias: • Orientación al servicio • Orientación a resultados • Orientación a la calidad • Planificación y Organización • Análisis de problemas • Atención al detalle • Dominio de la comunicación oral y escrita
VIII. Características de la clase de cargo: Este trabajo es de dificultad y complejidad considerable en el desempeño, con alto grado de responsabilidad por el manejo de bienes e informaciones, con relaciones variadas, ejerce supervisión sobre grupo de personas y se realiza en un ambiente exento de factores dañinos.	IX. Período Probatorio: Seis (6) meses.

Descripción de Cargos	
I. Título: Analista de Gestión Humana	II. Área: División de Organización del Trabajo, Integración y Evaluación del Personal. III. Depende de: Departamento de Gestión Humana
IV. Naturaleza del trabajo: Bajo supervisión periódica realiza labores relacionadas con la aplicación e implantación de los subsistemas de Administración de Recursos Humanos en la entidad.	
V. Tareas Principales: - Realizar el levantamiento de información, análisis y redacción de cargos, a los fines de actualizar el Manual de Cargos Clasificados, con la asesoría del Ministerio de Administración Pública (MAP). - Participar en la implantación de los sub-sistemas de evaluación del desempeño registro, control e información, y reclutamiento y selección, según las normativas instituidas por el MAP. - Orientar a los empleados de la institución en la interpretación y aplicación de la Ley 41-08 de Función Pública. - Preparar avisos de empleos disponibles y de las fechas de evaluación. - Colaborar en la evaluación de las solicitudes de empleos y la depuración de las mismas de acuerdo a las normativas establecidas. - Participar en la realización de los estudios para detectar necesidades de adiestramiento y capacitación, dirigidos al personal de la institución. - Colaborar en el diseño y actualización de cuadros, gráficos estadísticos y formularios relacionados con el área de personal. - Participar en la ejecución de las acciones referentes a la incorporación de colaboradores de la institución a la Carrera Administrativa. - Participar en la organización de cursos, seminarios, charlas y otras actividades. - Colaborar en la preparación de las políticas de recursos humanos que se implementarán en la institución. - Mantener actualizados los registros de las acciones de personal (permisos, vacaciones, licencias, etc.) y el historial de cada colaborador. - Elaborar informe de los trabajos realizados. - Lograr las metas que se le asignen de manera individual, así como los compromisos que estas impliquen, según el tipo de cargo. - Realizar tareas que sean afines y complementarias, de acuerdo a lo dispuesto por el superior inmediato	
VI. Requisitos Mínimos: - Poseer título de Licenciatura en una carrera del área de humanidades, de las ciencias sociales o económicas, más curso en Administración de Personal. - Dos (2) años de experiencia en labores similares.	VII. Competencias: - Orientación al servicio - Orientación a resultados - Orientación a la calidad - Análisis de problemas - Atención al detalle
VIII. Características de la clase de cargo: Este trabajo es de mediana complejidad y dificultad de desempeño, con mediana responsabilidad por el manejo de bienes e informaciones de importancia, requiere relaciones de mediana importancia, no ejerce supervisión y se realiza en un ambiente exento de factores dañinos.	IX. Período Probatorio: Seis (6) meses.

Descripción de Cargos	
I. Título: Encargado(a) de División de Desarrollo, Compensación y Relaciones Laborales	II. Área: División de Desarrollo, Compensación y Relaciones Laborales III. Depende de: Departamento de Gestión Humana
IV. Naturaleza del trabajo: Bajo supervisión general, programa, dirige, coordina y supervisa las actividades relacionadas con la capacitación y desarrollo, la administración salarial y elaboración de planes de compensación, así como el mantenimiento de las relaciones entre los colaboradores y la institución, garantizando un buen clima laboral.	
V. Tareas Principales: • Dirigir, supervisar y coordinar los trabajos de los colaboradores bajo su mando. • Diseñar y elaborar los programas de capacitación dirigidos al personal de la institución • Coordinar la participación del personal en las actividades de capacitación realizadas. • Dar seguimiento a la ejecución de las acciones formativas, en cuanto a los registros y controles de cursos y expedición de certificados de participación. • Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes que regulan las relaciones entre la institución y sus servidores. • Diseñar y elaborar las escalas salariales correspondientes a los cargos de la institución. • Implementar programas de beneficios para los empleados y sus descendientes tales como: seguro médico, de vida, transporte, vivienda, bono vacacional, indemnizaciones, jubilaciones y pensiones, entre otros. • Tramitar las solicitudes de prestaciones laborales al personal de la institución, suspendido en sus funciones, que cumpla los requisitos establecidos. • Proponer la programación de actividades de índole social, tales como: cooperativas, fondos de asistencia, entre otros, que coadyuven a la suficiencia económica de los empleados. • Propiciar el ambiente de moralidad administrativa en la institución. • Presentar informe de las labores realizadas. • Cumplir con las metas individuales que le asignen, así como los compromisos que estas impliquen, según el tipo de cargo. • Realizar tareas que sean afines y complementarias, de acuerdo a lo dispuesto por el superior inmediato	
VI. Requisitos Mínimos: • Poseer título de Licenciatura en una de las carreras de las ciencias económicas y sociales • Tres (3) años de experiencia en labores similares.	VII. Competencias: • Orientación al servicio • Orientación a resultados • Orientación a la calidad • Planificación y Organización • Análisis de problemas • Atención al detalle • Dominio de la comunicación oral y escrita
VIII. Características de la clase de cargo: Este trabajo es de dificultad y complejidad considerable en el desempeño, con alto grado de responsabilidad por el manejo de bienes e informaciones, con relaciones variadas, ejerce supervisión sobre grupo de personas y se realiza en un ambiente exento de factores dañinos.	IX. Período Probatorio: Seis (6) meses.

Descripción de Cargos	
I. Título: Analista de Capacitación y Desarrollo	II. Área: División de Desarrollo, Compensación y Relaciones Laborales III. Depende de: Departamento de Gestión Humana
IV. Naturaleza del trabajo: Bajo supervisión periódica realiza labores de apoyo a las actividades de capacitación y desarrollo de los colaboradores.	
V. Tareas Principales: • Participar en la elaboración de estudios para la detección de necesidades de capacitación y desarrollo de la institución. • Participar en la elaboración de programas, cursos y eventos de capacitación, en coordinación con el personal del INAP. • Colaborar en la selección de candidatos idóneos que han de participar en los cursos y charlas. • Colaborar en la promoción de los eventos de capacitación y motivar a los empleados a participar en los mismos. • Velar porque los participantes en los eventos de capacitación cumplan con los requisitos exigidos. • Recibir y analizar las solicitudes de admisión para los cursos. • Coordinar cursos y otras actividades de capacitación. • Administrar cuestionarios de evaluación de los grupos y de los facilitadores participantes en los eventos de capacitación. • Colaborar en la preparación y entrega de certificados a participantes de los cursos. • Llevar registro de los eventos de capacitación en los que participe la institución. • Elaborar el listado de los participantes de los eventos de capacitación y controlar su asistencia y puntualidad. • Presentar informe de las labores realizadas. • Logra las metas que se le asignen de manera individual, así como los compromisos que estas impliquen, según el tipo de cargo. • Realizar tareas que sean afines y complementarias, de acuerdo a lo dispuesto por el superior inmediato	
VI. Requisitos Mínimos: • Poseer título de Licenciatura en una carrera de las ciencias sociales, económicas o área de humanidades. • Dos (2) años de experiencia en labores similares.	VII. Competencias: • Orientación al servicio • Orientación a resultados • Orientación a la calidad • Análisis de problemas • Atención al detalle
VIII. Características de la clase de cargo: Este trabajo es de complejidad y dificultad mediana en el desempeño, con mediana responsabilidad por el manejo de bienes e informaciones de importancia, requiere relaciones de mediana importancia, no ejerce supervisión y se realiza en un ambiente exento de factores dañinos.	IX. Período Probatorio: Seis (6) meses

Descripción de Cargos	
I. Título: Analista de Beneficios y Relaciones Laborales	II. Área: División de Desarrollo, Compensación y Relaciones Laborales III. Depende de: Departamento de Gestión Humana
IV. Naturaleza del trabajo: Bajo supervisión periódica realiza labores de analizar y ejecutar las actividades relacionadas con la elaboración de planes de compensación y beneficios, así como el seguimiento al cumplimiento de las leyes que rigen el Sistema Dominicano de Seguridad Social, Pensiones y Jubilaciones y la Ley 41-08 de Función Pública.	
V. Tareas Principales: • Participar en la elaboración de los planes de compensación, proyectos y actividades en beneficio de los empleados. • Realizar los trámites necesarios para canalizar las convocatorias a comisión de personal solicitadas por los empleados cuando se les haya lesionado sus derechos y dar seguimiento a las acciones que las mismas generen. • Informar y orientar a los empleados en aspectos relacionados a las leyes que rigen el Sistema Dominicano de Seguridad Social, Pensiones y Jubilaciones, así como la Ley de Función Pública 41-08 y sus reglamentos. • Mantener organizada y actualizada toda la información sobre el Seguro Médico, pensiones, pagos de vacaciones e indemnizaciones, para fines de información a los empleados y a las personas pendientes de indemnización económica. • Dar seguimiento al cumplimiento del Régimen Ético y disciplinario por parte del personal de la institución. • Presentar informe de los trabajos realizados. • Cumplir con las metas individuales que le asignen, así como los compromisos que estas impliquen, según el tipo de cargo. • Realizar tareas que sean afines y complementarias, de acuerdo a lo dispuesto por el superior inmediato	
VI. Requisitos Mínimos: • Poseer título de Licenciatura en una carrera de las ciencias económicas, sociales o área de humanidades. • Dos (2) años de experiencia en labores similares.	VII. Competencias: • Orientación al servicio • Orientación a resultados • Orientación a la calidad • Análisis de problemas • Atención al detalle • Análisis numérico
VIII. Características de la clase de cargo: Este trabajo es de complejidad y dificultad mediana en el desempeño, con mediana responsabilidad por el manejo de bienes e informaciones de importancia, requiere relaciones de mediana importancia, no ejerce supervisión y se realiza en un ambiente exento de factores dañinos.	IX. Período Probatorio: Seis (6) meses

Descripción de Cargos	
I. Título: Encargado(a) de División de Registro, Control y Seguridad Laboral	II. Área: División de Desarrollo, Compensación y Relaciones Laborales III. Depende de: Departamento de Gestión Humana
IV. Naturaleza del trabajo: Bajo supervisión general dirige, supervisa y coordina las actividades de registro y control de la información del personal de la institución, así como la ejecución de programas dirigidos a mantener la salud, seguridad y bienestar de los colaboradores en su ambiente de trabajo.	
V. Tareas Principales: • Dirigir, supervisar y coordinar los trabajos de los colaboradores bajo su mando. • Registrar los nombramientos de los nuevos empleados y preparar los expedientes correspondientes. • Velar por la actualización de las informaciones relativas a los empleados y el cumplimiento de las regulaciones sobre asistencia y puntualidad del personal. • Supervisar el programa anual de vacaciones de los empleados y llevar control del mismo. • Registrar y tramitar hacia el área administrativa las diferentes acciones de personal que generan los empleados tales como: licencias, vacaciones, jubilaciones, cancelaciones, aumentos de sueldos y otras que pudieran afectar la elaboración de la nómina. • Velar porque los expedientes de los empleados estén formados por todos los documentos y registros que se originen en su condición de empleado de la institución y en sus relaciones con ésta. • Llevar registros estadísticos mensuales de las cantidades de acciones de personal generadas y debidamente clasificadas. • Controlar la ejecución de programas de prevención de riesgos laborales, asegurando que las actividades se desarrollan en un ambiente sano y seguro. • Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes que regulan las actividades de prevención de riesgos laborales. • Establecer programas de información destinados a los colaboradores sobre salud e higiene laboral. • Presentar informe de los trabajos realizados. • Cumplir con las metas individuales que le asignen, así como los compromisos que estas impliquen, según el tipo de cargo. • Realizar tareas que sean afines y complementarias, de acuerdo a lo dispuesto por el superior inmediato	
VI. Requisitos Mínimos: • Tener aprobado el nivel técnico universitario de una carrera de las ciencias económicas, sociales o exactas, más Curso de Administración de Recursos Humanos. • Tres (3) años de experiencia en labores similares.	VII. Competencias: • Orientación al servicio • Orientación a resultados • Orientación a la calidad • Planificación y organización • Análisis de problemas • Atención al detalle
VIII. Características de la clase de cargo: Este trabajo es de complejidad y dificultad mediana en el desempeño, con considerable responsabilidad por el manejo de bienes e informaciones, con relaciones de mediana complejidad, ejerce supervisión sobre grupo de personas y se realiza en un ambiente exento de factores dañinos.	IX. Período Probatorio: Seis (6) meses

CONCLUSIONES

Sin lugar a dudas, el área de recursos humanos juega un papel fundamental y primordial en el desarrollo de las actividades de la organización y en el logro de los objetivos que esta se propone, debido a que es quien administra el capital humano que constituye un recurso clave para que esto sea posible. De acuerdo a esto, el contar con un área de recursos humanos cuya estructura organizativa permite que las funciones y procesos de cada uno de los subsistemas que la componen se lleven a cabo de manera eficiente, que se ajuste a las necesidades y a la realidad de la organización, y donde estén establecidas con claridad tanto las funciones como las tareas con las que cada quien contribuye al desarrollo y mejoramiento de la organización, es lo que garantiza que se logren los resultados y que los mismos sean favorables.

Ahora bien, esta investigación deja evidenciado que existe mucha diversidad en cuanto a los modelos de estructura organizativa para el área de Recursos Humanos adoptados por las Direcciones Generales, donde se observa que esta unidad en algunos casos tiene nivel de Departamento, Dirección, División o Sección, puede tener áreas bajo su dependencia o no, así mismo, presenta diversidades en cuanto a las funciones que realiza y la estructura de cargos que la compone. Además, la forma en que está estructurada el área ejerce un cierto nivel de influye en la realización de las funciones, pues existen actividades que actualmente no se realiza a pesar de ser propias de la unidad, y en el logro de los objetivos del área establecidos, lo cuales no son tan buenos.

El área de recursos humanos se puede visualizar como una mesa de cuatro patas, donde cada una de esas patas equivale a un subsistema, por lo

que si a esa mesa le falta una pata es muy poco probable que el desempeño de las funciones del área se lleve de forma óptima. En este sentido, áreas como reclutamiento, selección y evaluación, capacitación y desarrollo, relaciones y beneficios laborales, registro, control e información son sumamente necesarias para el adecuado funcionamiento y administración de los recursos humanos.

Finalmente, es evidente que el sector público ha tenido grandes avances en materia de recursos humanos, los cuáles están estrechamente relacionados con la gestión, las funciones, asesorías y estrategias que con respecto a la gestión humana ha ido aportando y estableciendo el Ministerio de Administración Pública. Sin embargo, se hace necesario concientizar, actualizar los parámetros, crear nuevas estrategias y mejorar en muchos aspectos las estructuras organizativas de recursos humanos existentes actualmente en las Direcciones Generales, de manera que las mismas puedan realmente dar respuesta a los requerimientos existentes y que realicen una función que esté dirigida a agregar valor a estas instituciones, mediante el aprovechamiento de sus recursos humanos.

RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis y la investigación realizada con respecto a las Estructuras Organizativas de las áreas de Recursos Humanos en las Direcciones Generales, recomendamos lo siguiente:

- Crear el área de Recursos Humanos en aquellas Direcciones Generales donde esta no existe, con la asesoría del Ministerio de Administración Pública para dar cumplimiento a lo que establece la Ley 41-08 de Función Pública.
- Unificar los diferentes modelos de estructura organizativa existentes actualmente en las Direcciones generales, a fin de estandarizar las estructuras en cuanto al nivel jerárquico establecido para esta área, así como la cantidad de unidades que tendrá bajo su dependencia y sus respectivos niveles jerárquicos.
- Establecimiento de normas y reglamentos donde se especifique cómo debe estar estructurada el área de Recursos Humanos, las funciones que debe realizar, las unidades que deben componerla, la nomenclatura de esas áreas y la estructura de cargos correspondiente, de manera que existan criterios estandarizados en cuanto a la conformación de esta área y asegurar que las Direcciones Generales cuenten con un área de Recursos Humanos que realice sus funciones de manera adecuada, partiendo de la sus estructura organizativa.
- Fortalecer las áreas de Recursos Humanos de aquellas Direcciones Generales, cuya estructura organizativa no les permite dar respuesta

ni realizar sus actividades con efectividad, mediante la revisión y modificación de dicha estructura, así como la inclusión de los cargos que se requieran.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. 2ª edición. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 8va edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Cummings, T. y Worley, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. 8ª edición. México: Thomson Editores S.A.
- Daft, R. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. 9ª edición. México: Cengage Learning S.A.
- Daft, R. y Marcic, Dorothy (2006). *Introducción a la Administración*. México: Cengage Learning, S.A.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2003). *Las Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. 10ª edición. México D.F. : McGraw-Hill Interamericana Editores S.A
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ma Ed. México: Thomson Editores.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Education.
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. 5ª edición. México: Pearson Education.
http://www.academia.edu/9576836/Teoria_Organizacional_5ta_ed_-_Jones
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Lusthaus, C., Adrien, M. H., Anderson, G., Carden, F. y Montalván, G. P. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Canadá: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Mondy, R. y Noé, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la Psicología Organizacional*. 6ª edición. México: Cengage Learning S.A.
- Nagy, J. *Estructura Organizativa*. Extraído el 13/09/13, desde: <http://ctb.ku.edu>
- Oficina Nacional de Administración y Personal (2007). *Manual para la Organización y Gestión de las Oficinas de Recursos Humanos del Sector Público*. República Dominicana: Editora Solano.
- Oficina Nacional de Administración y Personal (2006). *Manual para la Organización de las Oficinas de Recursos Humanos del Sector*

Público. 2ª edición. República Dominicana: Publicaciones ONAP-ONFED.

- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. 8va ed. México: Pearson Education.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13ª edición. México: Pearson Education.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*. 7ª ed. México: Pearson Education.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert D. (1996). *Administración*. 6ª edición. México: Prentice –Hall Hispanoamérica, S.A.
- Snell, S. y Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. 16ª edición. México: Cengage Learning Editores S.A.

Tesis:

- Díaz, J. y Rodríguez, S. (2005). *Desarrollo Organizacional aplicado a la División de Recursos Humanos de la unidad estatal del Ministerio de Agricultura y Tierra del Estado de Monagas*. Venezuela: Universidad de Oriente.

Artículos de Internet:

- Direcciones Generales. Extraído el 22 de junio. Disponible en: <http://www.livio.com/directorio/gobierno/direcciones-generales/?orden=alpha&direccion=asc>
- González, J. (Enero-Junio 2006). De la Estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización. *Revista Ciencias Estratégicas*, vol. 14, núm. 15. Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana. Extraído el 22 de junio del 2015. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151320329003>
- Ley Núm. 6-1997 sobre Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, de fecha 14 de abril del 1997. *Revista BOE núm.90*. Extraído el 20 de junio del 2015. Disponible en: <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1997-7878>
- Marín, D. (Abril – Junio 2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Revista Estudios Gerenciales*, vol. 28, No.123. Extraído el 19 de junio del 2015, desde: http://ac.els-cdn.com/S0123592312702048/1-s2.0-S0123592312702048-main.pdf?_tid=c14fead0-16d1-11e5-abba00000aacb361&acdnat=1434752765_ff80e726746f078a9d20f69a96be8783
- Pérez, C. e Hilario, M. (Marzo, 2015). Estructura y funcionamiento de la Administración Pública. Extraído el 20 de junio de 20015. Disponible en:

http://www.pciudadana.org/documentos/publicaciones/13/25_Estructura_adm_publica.pdf

- Rivas, L. (Febrero, 2009). Evolución de la Teoría de la Organización. Revista Universidad y Empresa, No. 17. Colombia: Universidad del Rosario. Extraído el 22 de junio de 2015, disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/870/87014516006.pdf>
- Universidad Tecnológica Virtual de Monterrey (2012) Evolución histórica del desarrollo organizacional. México: Universidad Tecnológica Virtual del Sistema Tecnológico de Monterrey. Extraído el 22 de junio del 2015. Disponible en: ftp://sata.ruv.itesm.mx/portalesTE/Portales/Proyectos/2919_Seminariointroduccion_CH /rh059_version_impresa.pdf

Portales Web Institucionales consultados:

- **Dirección General de Crédito Público**
<http://www.creditopublico.gov.do/sobre-la-direccion/historia.htm>
- **Dirección General de Ordenamiento y Desarrollo Territorial**
<http://dgodt.gob.do/index.php/noticiasyeventos/90-reunion-con-la-comision-de-asuntos-municipales>
- **Dirección General de Desarrollo de la Comunidad.**
http://www.dgdc.gob.do/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=125
- **Dirección General de Contabilidad Gubernamental**
<http://digecog.gob.do/index.php/sobre-nosotros/quienes-somos.html>
- **Dirección General de Ganadería**
<http://www.ganaderia.gob.do/index.php/sobre-nosotros/historia>
- **Dirección General de Aduanas**
<https://www.aduanas.gob.do/Default.aspx>
- **Dirección General de Control de las Infecciones de Transmisión Sexual y SIDA**
<http://www.sespas.gov.do/direccion-general-de-control-de-las-infecciones-de-transmision-sexual-y-sida-digecitss>
- **Dirección General de Educación Técnico Profesional**
<http://dgetp.edu.do/nosotros>

- **Dirección General de Embellecimiento de Carreteras y Avenidas**
<http://www.onap.gov.do/consulta/Manual/Instituciones%5CDireccion%20General%20de%20Embellecimiento%20de%20Carretera%20y%20Avenidas%20de%20Circunvalacion%20del%20Pais.html>
- **Dirección General de Prisiones**
<http://www.onap.gov.do/consulta/Manual/Instituciones%5CDireccion%20General%20de%20Prisiones.html>
- **Dirección General de Políticas y Legislación Tributaria**
http://www.hacienda.gov.do/politica_legislacion_tributaria/politicas_legislacion_tributaria.htm
- **Dirección General de Inversión Pública**
<http://economia.gob.do/mepyd/viceministerios/planificacion/dgip/>
- **Dirección General de Riesgos Agropecuarios**
<http://www.agricultura.gob.do/sobre-nosotros/dependencias/digera/>
- **Dirección General de Análisis y Política Fiscal**
<http://www.upf.gov.do/funciones.htm>
- **Dirección General de Pensiones y Jubilaciones a cargo del Estado**
http://hacienda.gov.do/jubilaciones_pensiones/funciones.htm
- **Dirección General de Casinos**
<http://www.casinos.gov.do/>
- **Dirección General de Comunicación**
<http://presidencia.gob.do/dicom>
- **Dirección de Fomento y Desarrollo de la Artesanía Nacional**
<http://www.fodearte.gob.do/index.php/nosotros/quienes-somos>
- **Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental**
<http://digeig.gob.do/j/index.php/sobre-nosotros/quienes-somos>