

10

ESTRATEGIAS DE EFICIENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE UNA INSTITUCION PÚBLICA

AUTOR: MSc. Lic. Marlene Buitrago Duarte

Docente: Facultad de Ciencias Económicas y Financieras.

Universidad Autónoma "Juan Misael Saracho"

RESUMEN:

La presente investigación plantea la importancia que tiene para una institución pública, establecer una manera más adecuada de Administrar el Personal que trabaja en la entidad para mejorar su desempeño con relación al cumplimiento de los objetivos Institucionales.

Contiene los principales conceptos y definiciones de los aspectos más relevantes inherentes a la administración de personal, comprende la investigación de campo y aplicación de técnicas de investigación para la recolección de datos; las cuales son interpretadas para obtener información precisa; al margen de lo mencionado se realiza un análisis de recursos y capacidad estratégica que permite determinar los motivos fundamentales del bajo desempeño del personal.

Se presenta la propuesta estratégica al problema identificado, a través de la determinación de los componentes estratégicos adecuados para la institución, establecer lineamientos de reclutamientos y selección de personal, estrategias de motivación y capacitación, implementación de métodos de evaluación del desempeño, realizar un rediseño de puestos y elaborar un manual de funciones para las instituciones públicas.

La forma más fácil de resolver los problemas de eficacia y eficiencia es ofrecer la herramienta y el tiempo necesario para la ejecución de las tareas y entrenar adecuadamente a los trabajadores, y no solo en cuestiones técnicas, también en todo lo referente a la motivación.

Por otra parte, todos los estudios demuestran que hoy en día, se considera a las personas el activo más importante de las instituciones. De hecho, el término de "empleado" está desapareciendo poco a poco.

Se debe conocer la opinión del personal y de los principales ejecutivos de la entidad pública mediante la aplicación de técnicas de investigación.

Se realiza un análisis de los componentes estratégicos de una entidad como ser: misión, visión, objetivos generales y objetivos específicos.

Con todo este análisis se tendrá una propuesta estratégica al problema identificado, a través de la determinación de establecer los componentes estratégicos adecuados para la institución, estableciendo lineamientos de reclutamiento y selección de personal, estrategias de motivación y capacitación. Asimismo, se debe realizar un rediseño de puestos y elaborar un manual de funciones para la Entidad.

PALABRAS CLAVES:

ESTRATEGIAS. -

“Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.” Mintzberg, Henry

PLANEACIÓN. -

“La planeación es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos”. La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos.” Robbins, Stephan.

EFICIENCIA. -

“Expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos” Simón Andrade Espinoza

ORGANIZACIÓN. -

La organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupante. Chiavenato

1. INTRODUCCIÓN. -

La presente investigación nace como una inquietud para determinar porque el personal que trabaja en una entidad no consigue alcanzar el nivel de desempeño esperado, a éste le dificulta la consecución de los objetivos institucionales.

Al presentar una estructura inadecuada, acentuada por la falta de dotación de personal calificado en temas administrativos, técnicos y operativos. Asimismo, el personal no se encuentra asignado en las áreas que corresponde, en base al perfil individual ocasionando un desempeño de bajo nivel producto de lo cual las tareas no son cumplidas con eficiencia, eficacia repercutiendo en el no cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Es por eso que se identifica la necesidad de poder realizar una propuesta para mejorar el desempeño del personal de una entidad pública, mediante la administración del recurso humano.

Todo ello permitirá el correcto manejo y utilización de estrategias que permitan elaborar una propuesta para:

- Determinar la necesidad de reformular los componentes estratégicos de la entidad pública
- Establecer lineamientos de reclutamiento y selección del personal
- Motivar al personal
- Implementar métodos de evaluación del desempeño
- Establecer una estructura organización para la entidad
- Rediseñar puestos de la entidad en base a la estructura organizacional y lo componentes estratégicos

- Crear un Manual de Funciones que permita al personal de manera concreta y precisa conocer cuáles son sus funciones

El objetivo es "Proponer un plan estratégico que contribuya a un eficiente desempeño del personal, mejorando su desempeño con respecto a los objetivos institucionales.

El examen de los recursos puede ser un punto de partida para entender la capacidad estratégica y estos se los agrupa en: Recursos Físicos, que son una valoración de los que cuenta la entidad, un listado de la infraestructura, instalaciones, equipos y se debe cuestionar la naturaleza de estos recursos como ser la antigüedad, condición, capacidad y ubicación de cada uno de estos.

Recursos humanos, este análisis contempla una serie de interrogantes. Una valoración del número y clases de conocimientos, aptitudes, habilidades, compromiso etc.

Recursos Financieros, debe incluir el origen de las aplicaciones de fondos, recursos, transferencias, etc.

Análisis de la eficacia, "La valoración de la eficacia está relacionada con lo bien que la entidad logra los resultados propuestos"

Control de Recursos, también podemos valorar la capacidad estratégica de una entidad en amplitud con que los recursos han sido controlados adecuadamente. Pueden darse situaciones en que se desplieguen recursos de buena calidad correctamente y se utilicen con eficacia, pero cuando los recursos están deficientemente controlados, el desempeño sigue siendo deficiente.

Para tener un éxito en las estrategias de eficiencia en el desempeño del personal de una entidad

se debe realizar previamente una evaluación del personal, un análisis del desempeño de los funcionarios.

La evaluación del desempeño, más concretamente definida por Scott, es: "Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas. Evaluación del desempeño es: "el proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización.

Evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para la entidad, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca misión, visión, objetivos generales y objetivos específicos de la institución.

Creemos que no podemos hablar de estrategias de eficiencia en el desempeño del personal de una entidad, sin antes haber realizado una evaluación para determinar exactamente las causas que motivan para el no logro de los objetivos institucionales con eficiencia y eficacia.

2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades y, las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

La evaluación del desempeño es un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento

de los Programas Operativos Individuales.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes, Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que no cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen, este sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado.

Las ventajas de la evaluación de desempeño son las siguientes: mejora el desempeño mediante la retroalimentación, políticas de compensación: puede ayudar quienes merecen recibir aumentos, decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto, la necesidad de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al funcionario.

Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

Según Fernando Aria Galicia y Víctor Heredia Espinosa, existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño.

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO:

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.

Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas especí-

ficas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades, labores y en la descripción del puesto, el análisis puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

MEDICIONES DEL DESEMPEÑO:

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil. Ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas, tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasas de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticas precisa.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Existen dos métodos que pueden ser utilizados para realizar una evaluación precisa del desempeño del personal, la utilización de los mismos dependerá del criterio que utilice el evaluador y de la necesidad de aplicación de cada uno de ellos.

3. MÉTODO DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO. -

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió.

4. MÉTODO DE EVALUACIÓN BASADA EN EL DESEMPEÑO A FUTURO. -

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. -

La metodología de la investigación aplicada en el estudio al Proyecto Múltiple San Jacinto fué al personal de los niveles directivos y operativos para poder obtener la información necesaria y cumplir con los objetivos de la investigación.

El tipo de investigación o estudio que se realizó inicialmente fue la investigación exploratoria, la cual tiene como propósito explorar el área del personal que trabaja en la entidad pública. Luego se desarrolló una investigación descriptiva que permita describir el desempeño del personal respecto a los objetivos institucionales. Es por eso que la información obtenida a través de la investigación tiene la finalidad de identificar, evaluar, responder y solucionar las causas que originan el problema en el desempeño del personal de la entidad.

Los métodos elegidos para la investigación fué el método deductivo y el método analítico. El método deductivo puede partir de premisas o leyes de aplicación universal para llegar a conclusiones particulares, que permita analizar

la opinión del personal de la institución para poder conocer cuáles son las falencias en su desempeño y llegar a una conclusión sobre el tema, para posteriormente proponer soluciones al mismo. El método analítico que es utilizado para descomponer la situación comprendida como el bajo desempeño del personal, enumerar sus partes, mismas que a priori son los objetivos institucionales a cumplir, las responsabilidades del personal, sus tareas, funciones y cargos; ordenarlas y clasificarlas.

LAS TÉCNICAS de investigación utilizadas para recopilar la información necesaria son las siguientes:

- Observación
- Encuestas
- Entrevistas personales

La observación porque permitió recopilar datos primarios a partir de la observación de personas, acciones y situaciones, se utiliza esta técnica observando actual al personal de la entidad para poder conocer qué aspectos son favorables y desfavorables relacionado con su desempeño y que factores son los más determinantes para poder realizar una evaluación del desempeño al personal de la entidad.

La encuesta es la más adecuada porque permite

obtener información, preguntando directamente al personal, esto nos proporciona información específica, al mismo tiempo brinda información primaria actual concreta y especializada del tema y de la población objetivo; asimismo por medio de la encuesta se pueden hallar datos relativos a la función que realizan, a los deberes y responsabilidades que conllevan el puesto que ocupan al grado de satisfacción que tengan con su desempeño a sus creencias, actitudes, percepciones, opiniones.

Las entrevistas personales que se realizaron fue-

ron principalmente a técnicos y personal de apoyo para poder obtener la mayor información posible sobre el funcionamiento y las actividades, todo ello para el logro de los objetivos de la presente investigación.

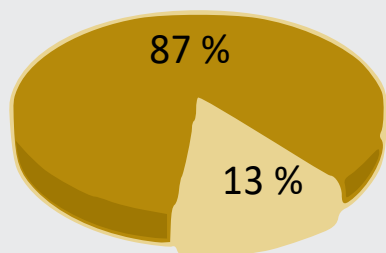
En la presente investigación el trabajo de campo fue realizado en el lapso de tres meses; cada encuesta fue contestada por el personal que trabaja en la institución con la debida supervisión y asesoramiento del encuestador, para que el encuestado pudiera realizar la encuesta con la mayor facilidad posible.

RESULTADOS. -

Una vez aplicada las técnicas de investigación y lo que se puede observar es lo siguiente:

FIGURA N° 1

MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

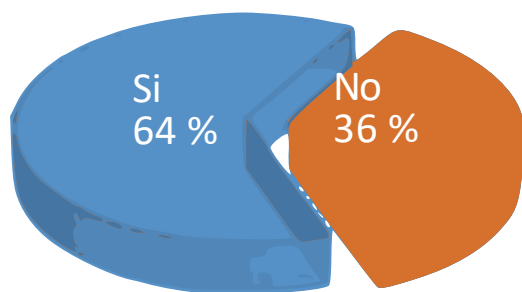


La misión, visión, objetivos general y específicos no es de conocimiento de los funcionarios y éstos muchas veces no responden de manera plena sino parcialmente a los programas y actividades que presta la entidad pública.

Los objetivos específicos de la entidad no siempre se encuentran en el orden de prioridades y no están completos y algunos no están identificados con la misión, visión y objetivo general.

FIGURA N° 2

MANUAL DE FUNCIONES

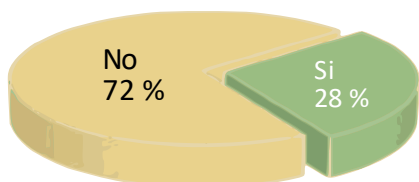


Los puestos se encuentran mal diseñados y las funciones que deben realizar no está bien definidas, por lo que muchas veces el mismo se enfrenta a dualidad de funciones generando conflictos internos y desorganización en la entidad.

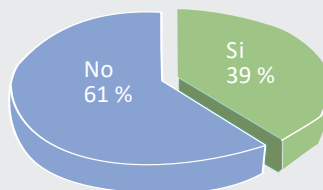
Normalmente las entidades públicas no cuentan con un Manual de Funciones y de Procedimientos actualizado y bien establecidos, que permita al personal conocer de manera precisa cuales son las actividades que deben realizar, cuáles son sus responsabilidades y cuáles son sus deberes.

FIGURA N° 3

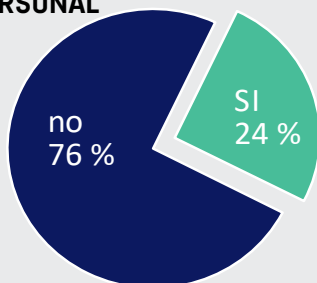
La escasa o inadecuada capacitación del personal, puede ocasionar el desconocimiento del método o proceso adecuado para realizar las actividades que debe desarrollar.

MOTIVACIÓN**FIGURA N° 4**

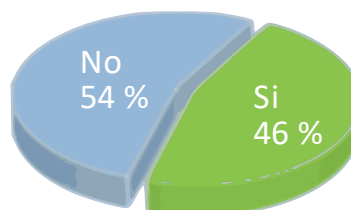
No se abordan programas de motivación que sean sustitutos de la remuneración en algunos casos, si consideramos que los sueldos que perciben en las entidades públicas no son los adecuados.

RECIBE CAPACITACION DE SUS FUNCIONES**FIGURA N° 5**

No existe un proceso de reclutamiento y selección del personal, por tanto, la contratación del personal no obtiene los resultados que pretende la institución.

RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL**FIGURA N° 6**

No se aplica un método o sistema de evaluación adecuado del desempeño del personal en las entidades públicas.

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**5. CONCLUSIONES. -**

De acuerdo a los resultados de la investigación y al análisis realizado en el Proyecto Múltiple San Jacinto y con el propósito de implementar estrategias de eficiencia en el desempeño del personal se debe considerar los siguientes aspectos:

1

La elaboración de Componentes Estratégicos de manera adecuada, definiendo de manera concreta y precisa cuales son los servicios que presta la entidad. Realizar un análisis exhaustivo de cada uno de los componentes estratégicos; misión, visión objetivos general y objetivos específicos adecuándolos de manera que logren una coherencia lógica ente ellos para luego dar a conocer a todo el personal de la institución para que éstos tengan conocimientos de los mismos y puedan alcanzar de la mejor manera los objetivos propuestos.

2

Lineamientos de reclutamiento y selección del personal para ello se debe realizar convocatorias de reclutamientos utilizando medio de difusión masiva, esta convocatoria debe ser cuidadosamente elaboradas de tal manera que se consiga realizar la mejor selección posible.

La selección es sin duda uno de los aspectos más importantes y este debe ser realizado con la mayor responsabilidad e imparcialidad, debiendo ser lo más perceptivo en el momento de evaluar a cada uno de los participantes en la selección.

3

Establecimiento de Estrategias de Capacitación y Motivación para el personal de la entidad como ser: Estrategia de capacitación a los funcionarios para que su desempeño sea de manera eficaz y eficiente en su trabajo. Estos programas de capacitación pueden ser realizados dentro de la entidad o así también por sociedades de participación externa.

La estrategia de motivación es muy importante puesto que se busca que el funcionario se comprometa más con su trabajo, esté motivado y pueda convertirse en una persona innovadora y creativa dentro de la entidad, se espera que el mismo experimente el hecho de que su productividad beneficiará a la institución y al mismo tiempo lo beneficiaría a él.

4

Implementación de métodos de Evaluación del Desempeño, que puede ser de acuerdo a las Normas Básicas del Sistema de Personal, en razón de que se trata de una entidad pública y debe enmarcarse a las disposiciones legales.

Esta evaluación del desempeño deberá realizarse de manera semestral, lo cual permitirá a la institución detectar falencias en el funcionamiento de la misma o en el desempeño del personal y por consiguiente corregir las mismas.

5

Diseño y estructura de puestos y éstos carecen de objetivos y responsabilidades en cada puesto, por lo que se debe realizar un rediseño de los mismos de manera que permita a cada funcionario conocer a detalle y con precisión cuáles son sus responsabilidades dentro de la entidad, al no contar con una estructura adecuada que permita al personal conocer la jerarquía y las direcciones necesarias las cuales permitirá optimizar el trabajo de la entidad.

Manual de Funciones que sirva como guía para todo el personal, donde permita conocer la estructura organizacional y la descripción de las funciones de todos los puestos de la entidad, documento que debe incluir en cada puesto el perfil requerido y sus responsabilidades de cada uno de los funcionarios de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- › Alles, M. (2010), Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias. CASOS. Buenos Aires: Editorial Granica.
- › Andrade, S. (2015), DICCIONARIO DE ECONOMIA, Lima, Editorial Andrade
- › Barreto y Alejandro J. (2009), Gerencia del talento humano. Estrategia para el desarrollo empresarial. Bogotá: Ed. U. Piloto de Colombia.
- › Calderón y Hernández, G. (2011), Gestión humana en Colombia: Roles, prácticas, retos y limitaciones. Bogotá: Ed. Acrip.
- › Castillo, S. (2009), Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo, Fundación EOI.
- › Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos-El capital humano en las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill.
- › Danae, T. (2013), Desarrollo de los recursos humanos a nivel internacional, Diario siglo XXI.
- › Informe Ejecutivo – Proyecto Múltiple San Jacinto
- › Latorre, F. (2012), La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral, Valencia España, Universidad de 70.
- › Mintzberg, H. (2015) La Sociedad Frente A Las Grandes Corporaciones. La Necesidad Del Equilibrio Social, La Paz-Bolivia, Editorial Mc Graw Hill
- › Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal, Decreto Supremo N° 26115, 2011
- › Programa Anual de Actividades – Proyecto Múltiple San Jacinto
- › Reyes, A. (2014). "Administración de Personal y Recursos Humanos" Ediciones Limusa. , Ediciones Pearson.
- › Stephen Robbins y Mary Coulter (2014), "Administración", Prentice Hall Hispanoamérica S.A
- › Ventura, E. Delgado, S. (2012), Recursos humanos y responsabilidad social corporativa, España, Ediciones paraninfo.