



BIBLIOTECA UNACH
FAC. DE CONTADURIA Y ADMON.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

CAMPUS I

COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

**“ANÁLISIS DE LA OPERATIVIDAD DEL SISTEMA DE
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL ESTABLECIDO POR LA
SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN PARA LAS
DEPENDENCIAS CENTRALES DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE
CHIAPAS.”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON FORMACIÓN EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

PRESENTA

JAVIER MORALES SOLÍS

DIRECTOR DE TESIS

M.A.P. MARCOS SALVADOR RODRÍGUEZ NÚÑEZ



TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS; OCTUBRE DEL 2009.

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS
25 DE SEPTIEMBRE DE 2009
OFICIO No. DIP/0703/09

**C. JAVIER MORALES SOLÍS
CANDIDATO AL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
P R E S E N T E**

En virtud de que ha sido liberada su tesis titulada: "ANÁLISIS DE LA OPERATIVIDAD DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL ESTABLECIDO POR LA SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN PARA LAS DEPENDENCIAS CENTRALES DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE CHIAPAS", mediante oficio sin número con fecha 20 de marzo de 2009, signado por el Mtro. Marcos Salvador Rodríguez Núñez, en calidad de director de la referida tesis; y contar con los votos aprobatorios de sus revisores, me permito informar a Usted que puede proceder a la impresión y empastado de las 8 tesis que presentara para la obtención del Grado.

Sin otro particular, le reitero las seguridades de mi más alta y distinguida consideración.

**ATENTAMENTE
"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"**


**MTRO. RAFAEL T. FRANCO GURRÍA
DIRECTOR ENCARGADO**

C.c.p.- Archivo/Minutario.-

Índice

Agradecimientos

Dedicatorias

Introducción

i

Capítulo I Problematización del objeto de estudio

1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Objetivos de la investigación	3
1.2.1. General	3
1.2.2. Específicos	3
1.3. Justificación de la investigación	4
1.4. Delimitación espacial y temporal de la investigación	6

Capítulo II Conceptualización del objeto de estudio

2.1. ¿Qué es la administración de personal?	8
2.2. Importancia de la administración de personal	9
2.3. La administración de personal en un entorno cambiante	11
2.3.1. La administración de personal en un entorno globalizado	14
2.3.2. La administración de personal y las nuevas tecnologías de la información	15
2.4. Aspectos generales de procesos que intervienen en la administración de personal	16
2.4.1. Planeación de personal	16
2.4.2. Reclutamiento y selección de personal	18
2.4.2.1. Reclutamiento de personal	18
2.4.2.2. Selección de personal	20
2.4.3. Capacitación y desarrollo	23
2.4.4. Evaluación del desempeño	26

2.4.5. Administración de salarios	29
2.4.6. Relaciones laborales	32
2.5. La administración de personal como sistema	34

Capítulo III Contextualización del objeto de estudio

3.1. La Secretaría de Administración como dependencia normativa en materia de recursos humanos	37
3.1.1. Estructura de la Administración Pública Estatal	37
3.1.2. Antecedentes	40
3.1.3. Marco jurídico	43
3.1.4. Áreas reguladoras en materia de recursos humanos	45
3.2. Dependencias centrales del Gobierno del Estado como usuarias del sistema	48

Capítulo IV Abordaje metodológico de la investigación

4.1. Metodología de la investigación	52
4.2. Formulación de hipótesis de la investigación	54
4.3. Formulación de variables de la investigación	55
4.4. Determinación de la población a estudiar.	56
4.4.1 Criterios de selección	56
4.5. Selección de las técnicas e instrumentos de recopilación de información	57
4.6. Diseño de las técnicas	59
4.7. Análisis e interpretación de la información	59

Capítulo V Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones	91
5.2. Recomendaciones	93

Bibliografía	96
---------------------	----

Anexos

Anexo 1	Entrevista a responsables de las áreas normativas en materia de recursos humanos	98
Anexo 2	Entrevista a responsables de las áreas de recursos humanos	100

Índice de tablas

Tabla I	Etapas de la administración de personal	13
Tabla II	Dependencias de la Administración Central del Ejecutivo Estatal	39
Tabla III	Variables independientes y dependientes	56
Tabla IV	Resultado de las entrevistas aplicadas a las áreas de recursos humanos o equivalentes	83

Índice de figuras

Figura 1	Ciclo de capacitación	25
Figura 2	El sistema de administración de personal	31
Figura 3	Procesos y funciones de la administración de personal	35
Figura 4	Organigrama de la Secretaría de Administración	42
Figura 5	Estructura administrativa de las unidades de apoyo administrativo de las dependencias centrales	50

Agradecimientos

A mi director de tesis

M.A.P. Marcos Salvador Rodríguez Núñez

Por haber aceptado trabajar conmigo en el desarrollo de esta investigación, que con su apoyo, tiempo, buenos consejos, y guía invaluable hizo posible que sin perder de vista la meta de concluir satisfactoriamente esta etapa de aprendizaje, concluyera con el presente trabajo de investigación.

A mis compañeros y compañeras de maestría

Por haberme brindado su amistad y compañerismo a lo largo de dos años de esfuerzo compartido.

Dedicatorias

A mi familia

A mi esposa Rubiceli, a Javier Alejandro y a José Eduardo mis hijos, por haberme dado su valioso apoyo para haber iniciado y concluido esta etapa de desarrollo profesional, y forjar en ellos la necesidad imperiosa de superarse profesionalmente cada día.

A mis padres

A mi madre (fallecida el 22 de agosto de 2008) y a mi padre (fallecido el 17 de mayo del 2009) por la preocupación constante de velar siempre por mi salud y la de mi familia.

Introducción

En la administración pública estatal como en toda organización, el elemento más valioso es el recurso humano, es decir, los empleados que con su esfuerzo denodado procuran alcanzar las metas y objetivos trazados en el plan organizacional en un ambiente propicio para el desarrollo de sus habilidades.

Sin embargo, crear las condiciones laborales para que los empleados puedan desarrollar su máximo potencial, es un verdadero reto para la áreas de administración de personal, toda vez, que las áreas que ejecutan esa función son las encargadas de determinar las necesidades de recursos humanos de la organización, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados, actuar como enlace con los sindicatos y entidades gubernamentales, así como el manejo de asuntos que procuren el bienestar de los empleados.

En este sentido, en el gobierno del estado y particularmente para las Dependencias Centrales del Poder Ejecutivo, la Secretaría de Administración es la dependencia normativa en materia de recursos humanos, por lo que el presente trabajo, tiene como finalidad el análisis de la operación del Sistema de Administración de Personal establecido por la Secretaría de Administración para la administración de los empleados adscritos a las Dependencias Centrales del Gobierno del Estado de Chiapas.

El trabajo de investigación se ha organizado en cinco capítulos, cuyo contenido se describe a continuación.

En el Capítulo I, se describe la problemática que rodea al proceso de administrar al personal adscrito a la administración centralizada del Poder Ejecutivo, asimismo se establecen los objetivos específicos que se persiguen con el presente estudio y las preguntas que se busca dar respuesta a través de la investigación a las áreas normativas en materia de recursos humanos en la Secretaría de Administración y

a las áreas de recursos humanos de las dependencias centralizadas como usuarias del sistema.

El Capítulo II, presenta una revisión conceptual de las definiciones e importancia de lo que representa un sistema de administración de personal, así como una descripción general de los diferentes elementos (planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, administración de salarios y relaciones laborales) que lo integran en el proceso de gestión del personal de una organización sea ésta pública o privada.

El Capítulo III, se refiere al marco contextual en el que se desarrolla la investigación, por un lado, a la Secretaría de Administración como dependencia normativa en materia de recursos humanos indicándose sus antecedentes, organización administrativa, marco jurídico de actuación y funciones de las áreas cuyas atribuciones corresponde el establecimiento de normas y procedimientos en materia de recursos humanos, y por otro, a las áreas de recursos humanos de las dependencias centralizadas como usuarias del sistema.

En el Capítulo IV, se aborda metodológicamente la investigación, se establece tanto la hipótesis como las variables a evaluarse a través de la investigación, los métodos e instrumentos de estudio utilizados para la recolección de los datos, la población sujeta de estudio, así como la presentación detallada de los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas a los responsables de las áreas normativas de la Secretaría de Administración y de los responsables de las áreas de recursos humanos de las dependencias centralizadas que se determinaron como población de estudio.

El Capítulo V, presenta las conclusiones del análisis de la operatividad del sistema de administración de personal de la administración centralizada del Poder Ejecutivo, así como recomendaciones que permitirán mejorar la operatividad del mismo.

Capítulo I

Problematización del objeto de estudio

1.1. Planteamiento del problema.

La Secretaría de Administración, es una dependencia central del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Chiapas, y tiene como atribución:

“Proponer las políticas y emitir las normas y lineamientos para la administración de recursos humanos, materiales y servicios, desarrollo administrativo, tecnología de información de la Administración Pública Estatal que coadyuven a su mejoramiento”.¹

Asimismo, la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas en su artículo dos, establece que la Administración Centralizada, estará integrada por las Dependencias y Unidades Administrativas que se encuentran directamente adscritas al Titular del Ejecutivo Estatal, incluyendo los Órganos Desconcentrados.

Es así, que la Secretaría de Administración, debe de proveer a las Áreas de Recursos Humanos de las Dependencias Centrales y sus Órganos Desconcentrados, las herramientas y mecanismos que les permita un eficiente control del personal administrativo a su cargo, evitando duplicar esfuerzos, reducir los tiempos de respuesta, y brindar a estas áreas de información confiable y oportuna para la toma de decisiones, en beneficio de los propios empleados.

Para dar cumplimiento a la obligación de normar la administración de los recursos humanos, la Secretaría de Administración entre otras herramientas técnicas

¹ Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas, Artículo 31, Fracción I, http://www.administracion.chiapas.gob.mx/normatividad/marcojuridico/PDF_3organica.pdf, Fecha de Consulta: 30 de octubre de 2008.

administrativas, ha emitido lineamientos y requisitos para la aplicación de movimientos nominales y dispone de un Sistema Computarizado de Administración de Personal, mediante el cual las Áreas de Recursos Humanos de las Dependencias Centrales del Gobierno del Estado de Chiapas, realizan el proceso de actualización del padrón de personal adscrito a cada una de ellas.

Es así, que el análisis de la operatividad del Sistema de Administración de Personal establecido por la Secretaría de Administración para las dependencias centrales del Gobierno del Estado de Chiapas, pretende determinar en qué medida dicho sistema está contribuyendo a alcanzar la eficiencia en el control y administración de los recursos humanos por parte de las áreas de recursos humanos, toda vez, que éstas son las responsables de mantener actualizada la plantilla de personal de su órgano administrativo de adscripción, y que para ello los lineamientos y normatividades en materia de recursos humanos emitidos por la Secretaría de Administración deben ser claros para su correcta aplicación.

Por otra parte, es necesario determinar el grado de integración de las distintas áreas involucradas en el proceso de administración de los recursos humanos, y verificar que los canales de comunicación, así como los niveles de responsabilidad estén bien definidos para la correcta operación del sistema.

Con el análisis de la operatividad del Sistema de Administración de Personal, se busca dar respuesta a las siguientes preguntas:

- 1) ¿Conocen las distintas Áreas involucradas en el proceso de Administración de Personal en las Dependencias Centrales del Gobierno del Estado, el papel que desempeñan dentro del mapa conceptual del Sistema Administrativo de Personal, y los alcances del mismo?
- 2) ¿Dispone el Sistema Computarizado de Administración de Personal, de las herramientas necesarias para que las Áreas de Recursos Humanos de las

Dependencias Centrales del Gobierno del Estado, puedan realizar sus actividades de administración de manera eficiente?

- 3) ¿Dispone el Sistema Computarizado de Administración de Personal, de las herramientas necesarias para que las Áreas involucradas en la administración de personal en la Secretaría de Administración realicen sus tareas normativas?
- 4) Dentro del proceso de Administración de Personal, ¿Se hayan todas las áreas responsables involucradas en él?, ¿Los niveles de responsabilidad están bien definidos?

1.2. Objetivos de la investigación.

1.2.1. General.

“Analizar la operatividad del Sistema de Administración de Personal establecido por la Secretaría de Administración con el fin de determinar en que medida el sistema está contribuyendo a alcanzar la eficiencia en el control y administración de los recursos humanos adscritos a las dependencias centrales del Gobierno del Estado de Chiapas.”

1.2.2. Específicos.

- Reconocer si las distintas Áreas involucradas en el proceso de Administración de Personal en las Dependencias Centrales del Gobierno del Estado, comprenden el papel que desempeñan dentro de todo el proceso administrativo del Sistema Administrativo de Personal, así como los alcances del mismo.

- Determinar si el Sistema Administrativo de Personal establecido por la Secretaría de Administración, cumple con los objetivos de coadyuvar al plan de desarrollo del Gobierno del Estado en materia de recursos humanos, con apego al marco administrativo, jurídico, laboral y fiscal.
- Identificar si el Sistema Computarizado de Administración de Personal establecido por la Secretaría de Administración, provee a las Áreas de Recursos Humanos de las Dependencias Centrales del Gobierno del Estado, las herramientas necesarias para que realicen sus actividades de administración del personal adscrito a cada una de ellas de manera eficiente.
- Analizar si todas las áreas responsables en el proceso de Administración de Personal dentro de la Secretaría de Administración se hayan involucradas en él, y si los niveles de responsabilidad están bien definidos.

1.3. Justificación de la investigación.

Primero hay que tener presente que las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuentan, y segundo, que la Administración de Personal o Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas el proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización, así como el desarrollar habilidades y aptitudes del elemento humano para ser lo más satisfactorio así mismo y al grupo en el que se desenvuelve.

En este sentido, el Gobierno del Estado de Chiapas en su Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007-2012, ha establecido objetivos acordes a lograr la eficiencia administrativa con respecto a la Administración de Personal, mediante la actualización del marco jurídico normativo para el otorgamiento de derechos y

prestaciones de los trabajadores del Estado, la modernización administrativa en el proceso nominal, así como la Profesionalización del Servidor Público.²

Lo anterior muestra, que es de interés para el Gobierno del Estado que el proceso de la administración de personal en la administración pública centralizada se realice con apego a un eficiente marco administrativo, jurídico, laboral y fiscal.

Para la Secretaría de Administración particularmente, es una necesidad el contar con un Sistema de Administración de Personal que simplifique las tareas de control y administración de las Áreas de Recursos Humanos de las dependencias centrales, en total apego a las normas jurídicas, laborales y fiscales, y que además, este sistema, opere de manera correcta tomando en cuenta que la función de administrar los recursos humanos hoy en día, ya no consiste solamente en la elaboración de nóminas, sino que se ha vuelto cada vez más compleja al demandar nuevas formas de administrar.

Por lo tanto, la forma en que el Sistema de Administración de Personal opera dentro de la propia Secretaría de Administración, así como en las Áreas de Recursos Humanos de las dependencias centrales, incide de manera positiva o negativa no sólo en el logro de sus objetivos, sino en los objetivos del Gobierno mismo.

No obstante, que los usuarios del sistema son las áreas de recursos humanos o sus equivalentes, la operación del Sistema de Administración de Personal incide de manera directa en los más de 30,000 empleados adscritos a las dependencias centrales del Gobierno del Estado en aspectos tales como: sueldos, prestaciones, desarrollo personal, y derechos laborales, entre otros.

² Cfr., Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007-2012, Eje 1. "Gobierno de Unidad y Promotor de la Democracia Participativa, 1.3. Función Pública, p. 56.

1.4. Delimitación espacial y temporal de la investigación.

En este estudio, se pretende conocer si el Sistema de Administración de Personal establecido por la Secretaría de Administración para las Dependencias Centrales del Gobierno del Estado de Chiapas, está siendo utilizado de manera eficiente, y si éste provee de las herramientas técnicas y administrativas necesarias a las áreas responsables de la administración de los más de 30,000 empleados adscritos al Gobierno Central clasificados de acuerdo a su relación laboral, como sigue: administrativos de base (4,572), confianza (22,520), temporal de gasto corriente (664) y temporal de gasto de inversión (2,445).

El Sistema de Administración de Personal de la Secretaría de Administración, comprende como tal, todas las actividades técnicas y administrativas que bajo normas y lineamientos, se establecen como directrices para la administración de los recursos humanos del Gobierno Central durante el pre-empleo, empleo y post-empleo.

Para ello, se ha determinado analizar la operatividad del Sistema en cada una de las áreas involucradas en el proceso de normar y operar dicho sistema tanto en la propia Secretaría de Administración como dependencia normativa en materia de recursos humanos, así como en las Áreas de Recursos Humanos de los Organismos Públicos de la Administración Central, como responsables de mantener actualizado la plantilla de personal adscrito a cada uno de ellos respectivamente.

El Sistema de Administración de Personal establecido por la Secretaría de Administración, se aplica específicamente a las Dependencias Centrales del Gobierno del Estado, así como a sus Órganos Desconcentrados.

Actualmente el Sistema de Administración de Personal opera en 17 Áreas de Recursos Humanos y 16 Delegaciones Administrativas.

Con lo que respecta a la temporalidad de la investigación, ésta se realizará por el período comprendido de septiembre del 2008 a marzo del 2009 con el propósito de enriquecer la investigación. Como fuente de datos, durante este período se analizará el marco jurídico de actuación de la Secretaría de Administración según sea el caso (leyes, códigos, reglamentos, acuerdos, decretos, planes, programas y manuales administrativos), así como su portal de Internet.

Capítulo II

Conceptualización del objeto de estudio

2.1. ¿Qué es la administración de personal?

Algunas definiciones de Administración de Personal como la que señala Yoder citado por José Castillo Aponte, la definen como:

“la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por la necesaria colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo”³

Castillo Aponte señala que Byars y Rué definen a la Administración de Personal como:

“el área de la administración relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa. Por ejemplo: determinar las necesidades de recursos humanos de la empresa, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y entidades gubernamentales y manejar otros asuntos que procuren el bienestar de los empleados”.⁴

³ José Castillo Aponte, “Administración de Personal: Un Enfoque hacia la Calidad”, Ecoe Ediciones, Segunda Edición, Colombia, (2006), p. 6.

⁴ *Ibidem*.

Para Gary Dessler, la Administración de Personal:

“se refiere a las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o recursos humanos, que competen a un puesto de administración, que incluyen reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar”.⁵

Mientras que Joaquín Rodríguez Valencia la define como:

“la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y las necesidades del personal”.⁶

Para nuestro estudio, podemos definir Administración de Personal como **“el proceso sistémico de planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar toda actividad relacionada a la gestión de personal, así como de toda aquella que procure el mejoramiento constante del desempeño de los trabajadores mediante la creación de condiciones estimulantes y compensadoras de su esfuerzo”**.

2.2. Importancia de la administración de personal.

La importancia de la Administración de Personal se centra en el hecho de que todas sus actividades dentro de una organización, desde la previsión de la fuerza laboral hasta los servicios que se prestan al personal, pasando por la selección, la capacitación y demás funciones, están dirigidas a lograr el mejoramiento

⁵ Gary Dessler, “Administración de Personal”, Octava Edición, Pearson Education, México (2001), p. 2.

⁶ Joaquín Rodríguez Valencia, “Administración Moderna de Personal”, Thomson, Séptima Edición, México, (2007), p. 7.

constante del desempeño de los colaboradores de la organización, mediante la creación de condiciones estimulantes y compensadores del esfuerzo humano.⁷

Gary Dessler,⁸ señala que la Administración de Personal, precisa el establecimiento de políticas y prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o personal dentro de una organización, entre ellos:

- Realizar análisis de los puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado).
- Planificar las necesidades laborales y reclutar a candidatos para esos puestos.
- Seleccionar a los candidatos para los puestos.
- Orientar y capacitar a los nuevos empleados.
- Administrar los sueldos y salarios.
- Evaluar el desempeño.
- Capacitar y desarrollar.
- Fomentar el compromiso de los empleados.

La Administración de Personal es tan importante, que llevarla a cabo de manera eficiente evitará entre otros:

- Contratar a la persona equivocada para un puesto.
- Tener una gran rotación de empleados.
- Descubrir que su personal no está haciendo su mejor esfuerzo.
- Tener que acudir ante tribunales para atender demandas laborales.
- Hacer que los empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales.
- Hacer que la falta de capacitación afecte la eficacia de la organización.

⁷ *Op. Cit.*, José Castillo Aponte, p. 7.

⁸ *Op. Cit.*, Gary Dessler, pp. 2-3.

Particularmente en la Administración Pública Estatal se precisa de servidores públicos comprometidos con una sociedad que demanda servicios de calidad. En ello, una Administración de Personal eficiente basada en políticas claras que guíen los procesos de planeación de los recursos humanos presentes y futuros, que procure el desarrollo y una compensación justa de cada uno de los trabajadores al servicio del Estado, contribuirá en gran medida en la consecución de los objetivos institucionales, en beneficio de una sociedad cada vez más participativa que reclama mejores servicios, así como de los propios trabajadores que ven recompensado su esfuerzo comprometido mediante un trato justo y equitativo.

2.3. La administración de personal en un entorno cambiante.

Castillo Aponte,⁹ expone una serie de acontecimientos que a través del tiempo han modificado lo que hoy conocemos como administración de personal, desde la aparición misma de los grupos humanos organizados para lograr objetivos comunes; por ejemplo, es difícil imaginar la realización de obras como las pirámides de Egipto, sin una adecuada organización, coordinación y control de la gente que intervino en su construcción. Sin embargo, la Administración de Personal sólo ha sido reconocida como una función especializada de la gestión empresarial a partir de la Revolución Industrial.

La Revolución Industrial alcanzó su máximo desarrollo con los métodos de producción en masa, apoyada en gran parte por los trabajos de Frederick Taylor, creador del movimiento conocido con el nombre de la Administración Científica, impulsando con ello la evolución de la gestión de personal.

La administración científica tuvo su auge durante el período comprendido entre 1870 y 1914 basada en los cuatro principios propuestos por Taylor: 1) El desarrollo de una verdadera ciencia empresarial; 2) La selección científica de los

⁹ *Op. Cit.*, José Castillo Aponte, pp. 20-26.

trabajadores; 3) El desarrollo y educación científicos del trabajador y 4) Una cooperación amistosa entre la administración y los trabajadores.

Es evidente que la Administración Científica le dio un fuerte impulso a la gestión de personal en las empresas, creando funciones como la selección, entrenamiento y remuneración de personal.

Para el siglo XX, aparecieron los especialistas de salarios, selección, seguridad industrial, capacitación y bienestar social, el término más usado para designar estas nuevas divisiones administrativas de las organizaciones fue el de relaciones industriales, el cual restringe la gestión de personal a las relaciones obrero-patronales en la industria. Cuando la realidad es que ésta incluye otras actividades y funciones que también son aplicables a las organizaciones no manufactureras.

En 1916, el industrial Henry Fayol presenta los principios y elementos fundamentales de la Administración que sirven de base a la moderna ciencia administrativa. Fayol identificó las funciones de los gerentes a saber: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

En 1923, ocurren estudios de investigación dirigidos por Elton Mayo, dando origen al movimiento de las relaciones humanas, caracterizado por el énfasis en la conducta informal de los grupos de trabajo y en los sentimientos, actitudes e interacciones de los trabajadores, todo en función de la productividad.

Para esta época empieza a entrar en desuso el término relaciones industriales, al evidenciarse que las organizaciones de servicios dependen más que las manufactureras de la gestión de personal. Asimismo, empezó a utilizarse el término recursos humanos para designar el área y el proceso de la gestión de personal; este nuevo término correspondía a la categoría de medio o instrumento del proceso productivo que se le otorga al ser humano.

Es notoria la contribución que han hecho los estudiosos de la conducta humana al desarrollo de la Administración de Personal, pues no es posible concebir al ser humano sin el adecuado conocimiento de su naturaleza y motivaciones.

En la tabla I, se muestra la evolución de la administración de personal pasando del reconocer al hombre como un opositor al proceso productivo hasta considerarlo como el elemento principal de toda organización, a quien se debe motivar, evaluar, desarrollar y compensar por su esfuerzo participativo con la organización.

Tabla I
Etapas de la administración de personal

Etapa	Período	Concepción Humanista	Funciones de Personal
1	1776 a 1870	El hombre como opositor al proceso productivo	Contratación Registro Control Remuneración Disciplina laboral
2	1870 a 1960	El hombre como recurso del proceso productivo	Análisis ocupacional Selección Entrenamiento Remuneración Bienestar laboral Relaciones sindicales Control Disciplina laboral
3	1960 al presente	El hombre como fin de la organización empresarial	Análisis ocupacional Reclutamiento Selección Socialización Desarrollo Entrenamiento Remuneración Bienestar Evaluación Motivación Gestión participativa Relación sindical Manejo de reclamos Auditoría Disciplina laboral

Fuente: Adaptado de José Castillo Aponte, "Administración de Personal: Un Enfoque hacia la Calidad", Ecoe Ediciones, Segunda Edición, Colombia, (2006), p. 27.

Estos enfoques de alguna forma también han permeado dentro de la Administración Pública Estatal, ya que mientras las áreas administrativas orientadas a las actividades de administración de personal en las Dependencias Centrales del Poder Ejecutivo se denominan mayormente como Áreas de Recursos Humanos, algunas otras han adoptado el término de Administración de Personal como es el caso de la Secretaría de Educación en la que su área gestora de personal se denomina Dirección de Administración de Personal.

Dentro de este nuevo marco administrativo también se creó el Instituto del Servidor Público cuyo fin es el establecimiento de políticas para la administración de la selección, capacitación y evaluación de los servidores públicos.

2.3.1. La administración de personal en un entorno globalizado

La tendencia de las organizaciones a expandir su campo de acción a nuevos horizontes en el mundo, así como la manera en que las condiciones afectan a dichas organizaciones mundiales en materia económica y tecnológica, entre otras, es lo que se conoce como Globalización.

Hoy, son más las organizaciones que trasladan sus operaciones al exterior no sólo en busca de mano de obra barata, sino para explotar una basta oferta nueva de mano de obra calificada en todo el mundo.

De manera que administrar la globalización y sus efectos, será un reto enorme que la administración de personal deberá enfrentar en los años venideros, desde alentar la productividad y la competitividad de una población trabajadora global hasta formular políticas salariales acorde.

No obstante las carencias económicas y el alto índice de marginación que prevalece en el estado, la administración pública estatal no puede mantenerse al margen de la globalización, esto significa, que se deben buscar mecanismos que

permitan al estado poder competir en el mercado globalizado, y con ello, reducir el mercado bajo desarrollo técnico, educativo y social.

2.3.2. La administración de personal y las nuevas tecnologías de la información.

La tecnología ha obligado a las organizaciones a volverse más competitivas, pero también les ha dado los elementos para hacerlo.

Los diferentes procesos administrativos que las organizaciones realizan, están soportados a través de las herramientas que ofrecen las nuevas tecnologías de la información, entendiéndose con esto, aquellas herramientas y métodos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información a través de medios electrónicos generalmente asociadas a la computadores y las tecnologías afines.

La tecnología está cambiando la manera de ver el trabajo; es decir, transacciones de cualquier índole pueden ser realizadas desde cualquier parte del mundo con efectos inmediatos.

Las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, encuentran en la administración de personal, un campo basto de acción, mediante ellas, es posible realizar de manera ágil transacciones de personal, pago de empleados vía nómina electrónica, registro electrónico de expedientes, consultas en línea, y generación de estadísticas de personal; entre otros, dentro y fuera de la organización misma.

Con respecto a las tecnologías de la información, la Secretaría de Administración es la dependencia normativa en esta materia, y en este sentido, ha impulsado la creación de los portales de Internet de todas la dependencias del ejecutivo en los que se dan a conocer a la ciudadanía de los servicios que éstas prestan.

La Secretaría de Administración también cuenta con un Sistema de Información Gubernamental (SIG) cuyo objetivo es generar y/o mejorar la administración en línea de recursos materiales, humanos y de servicios al interior de las dependencias del Poder Ejecutivo del Estado de Chiapas en su carácter de instancia normativa responsable en estos rubros, y que derive, en una gestión de gobierno mas eficiente (e-gobierno).¹⁰

2.4. Aspectos generales de procesos que intervienen en la administración de personal.

Para la ejecución de la administración de personal, se requiere de un conjunto de procesos administrativos, los cuales deberán estar interrelacionados en forma sistémica; es decir, que el sistema de administración de personal será eficiente, sólo si cada uno de los procesos que la integran es eficiente. Entre los procesos que comúnmente integran al sistema de administración, se tiene: la planeación de personal, el reclutamiento y selección de personal, la capacitación y desarrollo, la evaluación del desempeño, la administración de salarios y las relaciones laborales.

2.4.1. Planeación de personal.

Como bien señala Rodríguez Valencia,¹¹ encontrar nuevos empleados para una organización es un desafío continuo para la mayoría de los departamentos de personal. Por lo general, el proceso de reclutamiento y selección de personal comienza cuando existe un puesto vacante, ya sea de nueva creación, o resultado de alguna promoción interna. Para cubrir adecuadamente esa vacante, deben existir ciertos requisitos traducidos en lineamientos que el responsable de esta función debe seguir durante el proceso de dotación de personal.

¹⁰Secretaría de Administración, Portal del Sistema de Información Gubernamental (SIG), <http://www.sig.chiapas.gob.mx/objetivo.php>, Fecha de Consulta: 25 de noviembre de 2008.

¹¹ *Op. Cit.*, Joaquín Rodríguez Valencia, p. 146.

Algunos de los requisitos son los siguientes:

- **La requisición o solicitud al departamento de personal:** es una forma que contiene datos importantes sobre el puesto: la unidad orgánica, edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia, salario, entre otros.
- **Políticas de personal:** son orientaciones permanentes que proporcionan guías claras y precisas para elegir al candidato.
- **Análisis de puestos:** es un procedimiento que permite determinar que actividades incluye el puesto, así como los requisitos que debe reunir el individuo para ser contratado.

Byars y Rué,¹² consideran que la planeación de recursos humanos es: El proceso mediante el cual una organización se asegura de que tiene el número y el tipo correcto de personal, en los puestos correctos y en el momento adecuado, y que éste hace las cosas para las cuales es más útil desde el punto de vista económico.

Gary Dessler,¹³ considera que la planeación del personal es el primer paso del proceso de reclutamiento y selección. La planeación del personal o el empleo se refiere al proceso de hacer planes para ocupar o eliminar vacantes futuras, basados en el análisis de puestos que estarán vacantes o se necesitarán, y si estos serán ocupados por candidatos internos o externos. Es así, que la planeación de personal se refiere a los planes relativos a uno o todos los puestos futuros de la empresa.

Puede decirse, que la planeación de recursos humanos debe guiar el rumbo de una organización, en términos generales, una mala planeación de recursos humanos, es decir, no contar con el número y el tipo de personal en los puestos

¹² *Vid.*, George W. Bohlander, Scott A. Snell, Arthur W. Sherman, Jr., "Administración de Recursos Humanos", Cengage Learning Editores, (2001), p. 107.

¹³ *Op. Cit.*, Gary Dessler, p. 123.

indicados puede resultar en que los objetivos de la organización no se cumplan satisfactoriamente.

2.4.2. Reclutamiento y selección de personal.

El que una organización cuente con los elementos humanos idóneos para el desarrollo de sus actividades encaminadas a lograr cada uno de sus objetivos planeados, en buena medida es el producto de realizar con toda responsabilidad y eficiencia el reclutamiento y selección del personal que ocupará un puesto vacante.

2.4.2.1. Reclutamiento de personal.

Idalberto Chiavenato,¹⁴ establece que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización.

Para ello, la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El reclutamiento se inicia a partir de los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización, y consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato

¹⁴ Cfr., Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos", McGraw-Hill, Quinta Edición, Colombia, (2002), p. 166-181.

consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento no siempre intenta abarcar todo el mercado de recursos humanos, el problema fundamental de la organización es establecer fuentes de suministro de recursos humanos, localizadas en el mercado de recursos humanos, que le interesan específicamente para concentrar en ellas sus esfuerzos de reclutamiento.

Las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento, sin embargo, existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituye la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización.

Con la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes de reclutamiento se busca:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos preseleccionados para selección, como la de candidatos admitidos.
- Disminuir el tiempo de proceso de reclutamiento.
- Reducir los costos operacionales de reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento de una organización pueden ser: interno, externo o mixto. El reclutamiento externo puede utilizar una o más de las siguientes técnicas: archivo de candidatos, indicación de candidatos por los empleados, carteles en la puerta, contactos con sindicatos, asociaciones gremiales, escuelas y universidades, avisos en diarios y revistas, agencias de reclutamiento, etc.

En resumen, el reclutamiento de personal es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán a los futuros integrantes de la organización a través de diferentes medios denominados fuentes de reclutamiento, sean internos o externos.

2.4.2.2. Selección de personal.

Idalberto Chiavenato,¹⁵ define a la selección de personal como la selección del individuo adecuado para el puesto adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los puestos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a) Adecuación del hombre al puesto.
- b) Eficiencia del hombre en el puesto.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del puesto que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del puesto, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese puesto.

La selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que, de un lado, están el análisis y las especificaciones exigidos al aspirante, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

¹⁵ *Cfr., Ibid.*, Idalberto Chiavenato, p. 185-215.

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del puesto (exigencias que debe cumplir el ocupante del puesto) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan, esto con el fin de mantener la objetividad y la precisión.

Una vez que se conoce las exigencias del puesto y de los candidatos, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o a la situación. Algunas de las técnicas más usadas son la entrevista de selección, las pruebas de conocimiento o capacidad y las pruebas psicométricas.

Entrevista de selección, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados.

Las entrevistas deben ser preparadas o planeadas para alcanzar los objetivos deseados, y deben llevarse a cabo en un ambiente confortable (físico), ameno y cordial (psicológico).

En la entrevista propiamente dicha, se pueden distinguir dos aspectos bastante significativos:

- **Contenido de la entrevista** (aspecto material). Es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo: formación escolar, experiencia profesional, compromisos, situación familiar, condición socioeconómica, etc.
- **Comportamiento del candidato** (aspecto formal). Es la manera como reacciona en una situación; para el caso, la entrevista es una muestra del comportamiento del candidato: modo de pensar, de actuar, grado de agresividad, ambiciones y motivaciones, etc.

Las pruebas de conocimiento o de capacidad, tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser:

- a) **orales** (preguntas y respuestas verbales);
- b) **escritas** (preguntas y respuestas escritas);
- c) **de realización** (ejecución de un trabajo práctico).

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales, cuando tiene que ver con nociones de cultura o conocimientos generales, específicas, cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el puesto en referencia.

Las pruebas psicométricas, se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general, se refiere a capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano.

Las pruebas psicométricas se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud¹⁶ del individuo con relación al conjunto de individuos tomado como patrón de comparación.

¹⁶ Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento.

De tal manera entonces, que el reclutamiento y la selección de personal tienen como fin suministrar los recursos idóneos para la organización,

Seleccionar de entre los candidatos el idóneo para ocupar un puesto, no obstante que existen técnicas especializadas de apoyo, es una gran responsabilidad de toma de decisión.

2.4.3. Capacitación y desarrollo.

Las organizaciones se enfrentan a diversos cambios en un tiempo relativamente corto, por lo que, la capacitación y el desarrollo permanente de su componente más importante, siendo este el elemento humano, es un factor determinante en el éxito de ellas, ya que les permite contar con personas capacitadas, no sólo en las tareas que realizan sino también, las prepara para futuras responsabilidades.

En este contexto, para Chiavenato,¹⁷ la capacitación es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos y habilidades en función de objetivos definidos.

En el sentido utilizado en administración, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

La capacitación involucra cuatro tipos de cambios de comportamiento:

1. Transmisión de información: información referente al trabajo, políticas de la organización, reglamentos, etc.

¹⁷ *Vid., Ibid.*, Idalberto Chiavenato, p. 556-560.

2. Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del puesto actual o de posibles ocupaciones futuras.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: cambio de actitudes negativas por actitudes positivas entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de mando, etc.
4. Desarrollo de conceptos: elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas, facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, ayudar a pensar en términos globales y amplios.

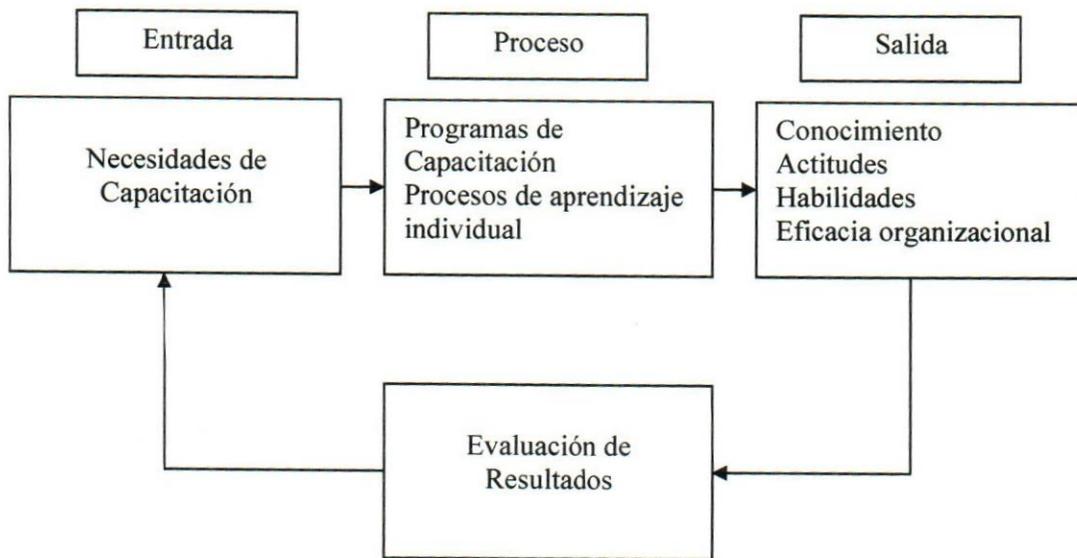
Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.
2. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones para las cuales la persona pueda ser considerada.
3. Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El proceso de capacitación tal como se muestra en la figura no. 1, puede verse como un sistema abierto en el que primeramente se identifican las necesidades de capacitación, se atienden esas necesidades para que se traduzcan en

conocimientos y habilidades en beneficio la organización, y se evalúan los resultados obtenidos.

Figura No. 1
Ciclo de capacitación.



Fuente: Adaptado de Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos", McGraw-Hill, Quinta Edición, Colombia, (2002), p. 560.

La capacitación es un proceso cíclico, la propia historia de la Administración de Personal nos hace ver como al transcurrir el tiempo los conocimientos van cambiando, lo actual pronto se vuelve obsoleto, surgen nuevas teorías, se generan nuevos conocimientos, la globalización y el desarrollo tecnológico exigen de las organizaciones mayor competitividad, y a este respecto, la administración pública no debe mantenerse al margen de ello, ya que la capacitación y el desarrollo de su personal se verá reflejado en los servicios que presta a la sociedad.

2.4.4. Evaluación del desempeño.

Para una organización, es de suma importancia saber, que la selección, la capacitación y el desarrollo de sus colaboradores han sido los adecuados, o en su caso, hacer lo necesario para tomar las medidas respectivas. Para ello, la organización deberá evaluar el rendimiento y comportamiento laboral de sus colaboradores en el desempeño de sus puestos y en el cumplimiento de sus funciones.

Este proceso de evaluación, para Martha Alicia Alles,¹⁸ es un instrumento para dirigir y supervisar al personal, entre sus principales objetivos se puede señalar el desarrollo personal y profesional del trabajador, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. La evaluación del desempeño posibilita la detección de necesidades de capacitación, descubrir personas clave, así como descubrir inquietudes de los evaluados.

Asimismo, Chiavenato¹⁹ señala que la evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el puesto. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc.

La evaluación del desempeño es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de

¹⁸ Cfr., Martha Alicia Alles, "Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°", Ediciones Granica, Argentina, (2002), p.27.

¹⁹ *Op. Cit.*, Idalberto Chiavenato, p. 259-287

desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el puesto, de motivación, etc.

La evaluación del desempeño intenta alcanzar los siguientes objetivos:

1. Adecuación del individuo al puesto.
2. Capacitación.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Autoperfeccionamiento del empleado.
7. Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo a la mayor productividad.
10. Retroalimentación de información al propio individuo evaluado.
11. Otras decisiones de personal como transferencias.

Algunos de los métodos mas usados por la sencillez y fácil administración son el método de escala gráficas y el de elección forzada.

Método de escala gráfica, este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas representan los grados de variación de tales factores.

Aparentemente este método es el más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podría causar interferencias considerables. Este método posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características

de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.

Método de elección forzada, este consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. Esto explica la denominación de "elección forzada".

Este método proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de la generalización.

Adicionalmente a los métodos ya descritos, la evaluación de 360 grados es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de sus jefes, sino de todos aquellos que reciben sus servicios internos o externos.

El concepto de evaluación de 360 grados consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de su práctica profesional.²⁰

Más allá de ver a la evaluación del desempeño como un examen, es una oportunidad de hallar áreas de oportunidad y de mejora, sirve para determinar las inquietudes del personal, así como detectar necesidades de capacitación, que redunden de manera positiva tanto para los empleados como para la organización sea pública o privada.

²⁰ *Op. Cit.*, Martha Alicia Alles, p. 139.

2.4.5. Administración de salarios.

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el que se relaciona con la política de salarios. El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas ofrecen su tiempo y esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador

Agustín Reyes Ponce,²¹ define tanto a sueldo como a salario como “toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo”.

Asimismo, establece que el salario se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente, mientras que el sueldo se paga por mes o quincena, sin embargo la verdadera diferencia es de índole sociológica, es decir, que el salario se aplica más bien a trabajos manuales o de taller. El sueldo a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

En tanto que Chiavenato,²² define al salario como “la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del puesto que éste ejerce y de los servicios que presta” y señala que debido a su complejidad, el salario puede considerarse de muchas maneras diferentes:

1. Es el pago de un trabajo.
2. Constituye una medida del valor de un individuo en la organización.
3. Ubica a una persona en una jerarquía de estatus dentro de la organización.

²¹ Agustín Reyes Ponce, “Administración de Personal”, México, Limusa, (2002), p. 15.

²² *Op. Cit.*, Idalberto Chiavenato, p. 302

En una organización, cada función o cada puesto, tiene su valor. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un puesto si se conoce el valor de ese puesto con relación a los demás y también a la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de puestos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que abarca la organización como un todo, y repercute en todos los niveles y sectores.

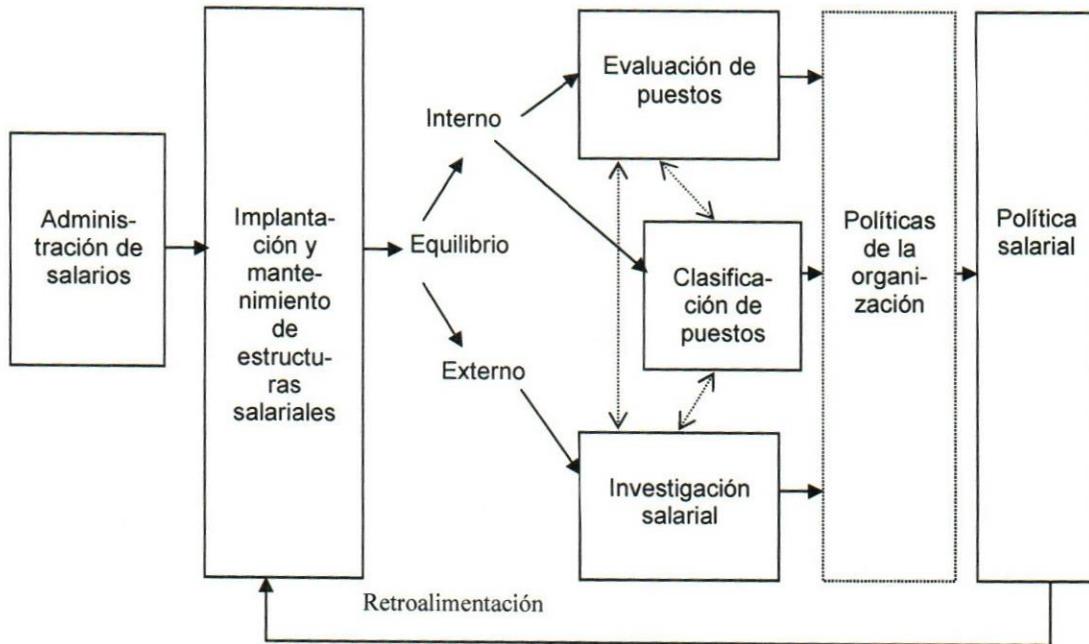
En consecuencia, la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salarios deberán ser equitativas y justas con relación a:

1. Los salarios con respecto a los demás puestos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios.
2. Los salarios con respecto a los mismos puestos de otras organizaciones que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo de los salarios.

El proceso de administrar los salarios como se indica en la figura no. 2, consiste en establecer estructuras salariales que mantengan primero, un equilibrio interno mediante el análisis y clasificación de puestos, segundo, mantener un equilibrio externo a través de la investigación salarial, y que en conjunto permitan el establecimiento de políticas salariales claras que orienten la filosofía de una organización en lo que corresponde a los asuntos de remunerar a los empleados.

Se puede decir entonces, que el proceso de administrar los salarios, es un proceso sistemático que tiene como fin el establecimiento de estructuras salariales que remuneren al personal en forma justa y equitativa en compensación a su esfuerzo.

Figura No. 2
El sistema de administración de personal



Fuente: Adaptado de Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos", McGraw-Hill, Quinta Edición, Colombia, (2002), p. 305.

2.4.6. Relaciones laborales.

Un factor determinante en la administración de personal, es sin duda, lo relacionado a mantener una relación armoniosa y equitativa entre una organización y sus miembros, dicha relación busca en un marco de respeto el establecimiento de condiciones de estabilidad y certidumbre para el desarrollo mutuo entre trabajador y la propia organización.

La administración de personal se circunscribe en leyes que regulan la relación patrón-empleado, y que muchas veces limitan el actuar de quienes dirigen; algunas de las leyes que los directivos deberán manejar son aquellas relativas a la igualdad de oportunidades en el que se prohíbe la discriminación en razón de raza, discapacidad, religión, sexo y nacionalidad de origen. Asimismo, leyes relativas a las prestaciones obligatorias para los servicios médicos, los requisitos para la salubridad y la seguridad en el trabajo, y las relaciones entre el sindicato y la administración.

En este sentido, las relaciones de la propia organización con las entidades que representan a sus empleados (sindicatos), se denominan relaciones laborales, por que tienen que ver con el trabajo del personal y son negociadas y acordadas con lo sindicatos. Estas relaciones se basan en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados.

Las relaciones laborales constituyen la política de relación de la organización con sus propios miembros.

Entre las políticas de relaciones que la organización puede adoptar, Chiavenato,²³ señala las siguientes: paternalista, autocrática, y participativa.

²³ *Ibid.*, Idalberto Chiavenato, p. 511-514

Política paternalista.- Caracterizada por aceptar con facilidad y rapidez las reivindicaciones de los trabajadores, sea por inseguridad, falta de habilidad o incompetencia en las negociaciones con los líderes sindicales.

Política autocrática.- Caracterizado por la postura rígida e impositiva de la organización, que actúa de modo arbitrario y legalista para conceder lo estipulado por la ley y de acuerdo con sus intereses.

Política participativa.- Este tipo de política tiene en cuenta al empleado desde el punto de vista social, político y económico, y no sólo desde el punto de vista productivo. Se considera que las relaciones laborales involucran al sindicato y a los trabajadores, por un lado, y a la organización y los niveles de mando, por otro.

El establecimiento de las relaciones laborales entre la organización y los trabajadores, busca la equidad de ambas partes y permite el desarrollo de las condiciones apropiadas para que ellos contribuyan con su mejor esfuerzo.

Para regular las relaciones laborales, los gobiernos emiten leyes²⁴ que garantizan la relación entre la organización y los trabajadores en un marco de respeto a los derechos y obligaciones de ambas partes.

²⁴ Las relaciones laborales en la administración pública centralizada del gobierno del estado de Chiapas, se fundamentan en la Ley del Servicio Civil del Estado y los Municipios de Chiapas, cuyos principios se sustentan en lo establecido en el Artículo 62 de la Constitución Política del Estado de Chiapas, con base a lo dispuesto en el Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

2.5. La administración de personal como sistema.

El concepto de sistema ha invadido la vida cotidiana del ser humano. Nuestro organismo es un sistema; estamos rodeados de sistemas como las instituciones de las cuales formamos parte y de aquellas que nos suministran algún servicio o producto. La utilización de este concepto ha facilitado el estudio de diferentes áreas del saber.

Castillo Aponte,²⁵ señala que en términos generales, un sistema es un conjunto de componentes que interactúan para alcanzar un resultado. Los elementos que constituyen el sistema son afectados entre sí, de tal manera que lo que ocurre en uno de ellos repercute en los demás.

La eficiencia de un sistema dependerá de la armonía con que se relacionan sus diferentes componentes.

Los sistemas pueden estar integrados por otros sistemas más pequeños llamados subsistemas, que operan para alcanzar objetivos específicos. El cuerpo humano actúa como un sistema compuesto por subsistemas integrados entre sí como el sistema nervioso, el subsistema auditivo, el subsistema visual, etc.

Asimismo, un proceso se define como un conjunto de actividades interrelacionadas (funciones) que se mueven hacia un objetivo. A similitud del sistema, el proceso también incluye componentes interdependientes que conducen a un resultado, siendo el proceso el elemento dinamizador del sistema.

En ese sentido, un Sistema de Administración de Personal, deberá entenderse como el conjunto de actividades que se requieren para procesar las relaciones, políticas, procedimientos y normas para crear las condiciones en las cuales la gente desarrolla al máximo su potencial laboral.

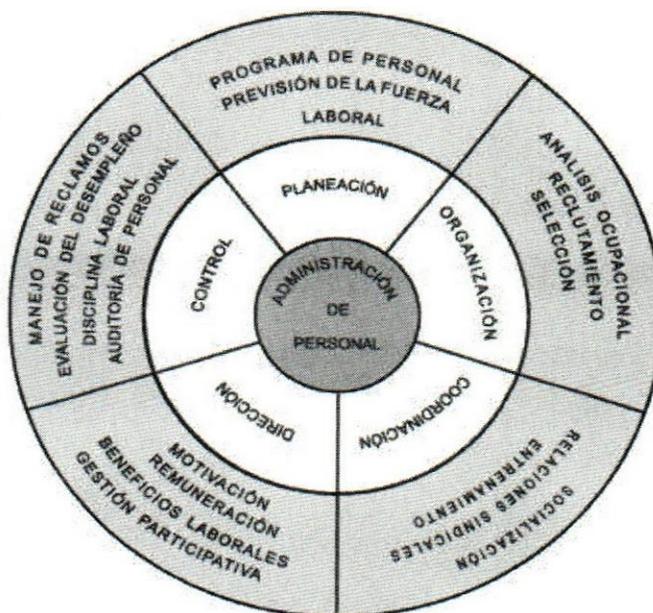
²⁵ *Cfr., Op. Cit.*, José Castillo Aponte, pp. 7-10.

Para lograr el máximo desarrollo y motivación de la fuerza laboral, es necesario desarrollar las funciones de la Administración de Personal en forma sistémica.

La interpretación poco seria de la Administración de Personal como un sistema integral, es una de las razones por los cuales se implementan acciones aisladas que conllevan costos adicionales y objetivos inalcanzables.

En el Sistema de Administración de Personal intervienen un conjunto de funciones, las cuales están interrelacionadas para conformar los diferentes procesos administrativos, tal como se muestra en la figura no. 3.

Figura No. 3
Procesos y funciones de la administración de personal



Fuente: Adaptado de José Castillo Aponte, "Administración de Personal: Un Enfoque hacia la Calidad", Ecoe Ediciones, Segunda Edición, Colombia, (2006), p. 17.

Desde el punto de vista de sistema, cada uno de los procesos administrativos que integran al Sistema de Administración de personal, entre ellos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y selección de personal, la capacitación y desarrollo, la evaluación del desempeño, la administración de salarios y las relaciones laborales, todos ellos deben estar interrelacionados unos con otros, de forma tal, que en su conjunto creen al Sistema Integral de Administración de Personal.

En ese sentido, cada uno de los procesos administrativos que integran al Sistema de Administración de Personal deben operar de manera eficiente, solo entonces el sistema en su conjunto será eficiente. Por el contrario, si uno de ellos opera de manera deficiente, todos los procesos restantes al estar interrelacionados se verán afectados haciendo que el sistema en su conjunto opere de manera deficiente.

Por lo tanto, el Sistema de Administración de Personal deberá verse como un sistema integral, el no hacerlo, implicará costos adicionales y los objetivos que se persigan serán inalcanzables.

Capítulo III

Contextualización del objeto de estudio

3.1. La Secretaría de Administración como dependencia normativa en materia de recursos humanos.

A la Secretaría de Administración, le corresponde el establecimiento de políticas y normas en materia de recursos humanos, que las dependencias de la administración centralizada del Poder Ejecutivo deberán de aplicar para la correcta administración del personal adscrito a cada una de ellas.

3.1.1. Estructura de la Administración Pública Estatal.

Para entender la estructura de la administración pública del estado de Chiapas, es necesario remontarnos al 14 de septiembre de 1824, cuando por voluntad propia, el pueblo chiapaneco decidió formar parte integrante de los Estados Unidos Mexicanos, y declararse como un estado libre y soberano en lo que concierne a su régimen interior, sin mas limitaciones que las que se derivan del Pacto Federal consignado en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Asimismo, la Constitución Política del Estado de Chiapas,²⁶ establece que la soberanía del estado reside esencial y originalmente en el pueblo, quien la ejerce por medio de los Poderes Públicos, siendo éstos: Legislativo, Ejecutivo y Judicial.

En tanto, que el despacho de los asuntos administrativos del Estado, la Constitución Política,²⁷ señala que éste corresponde al Poder Ejecutivo, el cual se

²⁶ Cfr., Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Chiapas, Título Tercero, Capítulo Primero, “de los Poderes Públicos”, Artículo 14, <http://www.administracion.chiapas.gob.mx/normatividad/marcojuridico/Constitucion.pdf>, Fecha de Consulta: 02 de diciembre de 2008.

organiza a través de las instituciones públicas establecidas de conformidad con la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, y están destinadas a regular una adecuada organización y funcionamiento de la administración pública estatal.

La Administración Pública Estatal está integrada por las Dependencias Centrales y sus órganos desconcentrados que se encuentran directamente adscritas al Titular del Ejecutivo Estatal, así como por las Entidades Paraestatales que se constituyen como Organismos Descentralizados, Auxiliares, Empresas de Participación Estatal y Fideicomisos Públicos.²⁸

La organización y las atribuciones de las dependencias centralizadas del Ejecutivo del Estado, se encuentran establecidas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal del Estado de Chiapas, mientras que la constitución, organización y funcionamiento de las Entidades Paraestatales se encuentran reguladas por la Ley de Entidades Paraestatales del Estado de Chiapas.

No obstante el desglose de dependencias y órganos desconcentrados según se indica en la tabla II, el titular del Ejecutivo, tiene la facultad que le concede el artículo 27 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Chiapas de iniciar decretos ante el H. Congreso del Estado para la creación, fusión y extinción de organismos públicos, en razón de hacer más eficiente y eficaz el actuar de las instituciones públicas que permitan al Ejecutivo brindar con mayor eficacia y oportunidad la atención de las demandas de los diversos sectores de la población.

²⁷ *Cfr. Idem*, Título Quinto, Capítulo Segundo, “De la Organización del Poder Ejecutivo”, Artículo 43.

²⁸ Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas, Última Reforma 07 de agosto de 2008, Título Primero, Capítulo Primero, “De la Organización de la Administración Pública Estatal”, Artículo 2, http://www.administracion.chiapas.gob.mx/normatividad/marcojuridico/PDF_3organica.pdf, Fecha de Consulta: 02 de diciembre de 2008.

Tabla II
Dependencias de la Administración Central del Ejecutivo Estatal

Dependencias con órganos desconcentrados			
No.	Dependencias	No.	Órganos Desconcentrados
1	Secretaría de Gobierno	1	Consejo Estatal de Población
2	Secretaría de Administración	2	Instituto de Profesionalización del Servidor Público
3	Secretaría del Trabajo	3	Junta Local de Conciliación y Arbitraje
4	Secretaría de Desarrollo Social	4	Banchiapas
		5	Instituto Estatal de las Mujeres
		6	Instituto Estatal de la Juventud
		7	Instituto Chiapas Solidario
5	Secretaría del Campo	8	Coordinación de Confianza Agropecuaria
		9	Comisión Forestal Sustentable del Estado de Chiapas
		10	Instituto para el Fomento de la Agricultura Tropical
6	Secretaría de Turismo y Proyectos Estratégicos	11	Centro de Convenciones y Polyforum Chiapas
		12	Comisión de Filmaciones del Estado de Chiapas
7	Secretaría de Educación	13	Instituto de Estudios de Posgrado
		14	Instituto Estatal de Evaluación e Innovación Educativa
		15	Instituto del Deporte
8	Secretaría de la Contraloría	16	Contraloría Social del Gobierno del Estado
Dependencias sin órganos desconcentrados			
9	Secretaría de Hacienda	10	Secretaría de Medio Ambiente y Vivienda
11	Secretaría de Economía	12	Secretaría de Pesca y Agricultura
13	Secretaría de Pueblos Indios	14	Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana
15	Secretaría de Transportes	16	Consejería Jurídica del Gobernador
17	Secretaría de Infraestructura		

Fuente: Adaptado del organigrama general de gestión 2007-20012 del Gobierno del Estado de Chiapas, <http://www.chiapas.gob.mx/organigrama/organigrama.pdf>, Fecha de Consulta: 03 de diciembre de 2008.

Para el presente estudio, se considera que el alcance del Sistema de Administración de Personal que la Secretaría de Administración como dependencia normativa en materia de recursos humanos tiene establecido, abarca a cada una de las dependencias centrales listadas en la tabla II, tomando en consideración que las dependencias y órganos desconcentrados de la tabla en referencia, corresponden a la estructura de la administración centralizada del poder ejecutivo estatal al 10 de diciembre del 2008.

3.1.2. Antecedentes.

Los antecedentes de la Secretaría de Administración,²⁹ se remontan al año de 1825 en el que siendo gobernador Don Manuel José de Rojas, surge la figura del Oficial Mayor como instancia encargada de la administración de los recursos necesarios para la operación del Ejecutivo Estatal.

Posteriormente, con la expedición de la Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal, durante el año 1977, las funciones de administración y control de los recursos estatales, se aglutinaron en una nueva dependencia que se denominó Oficialía Mayor de Gobierno.

Para el año de 1983, la entonces Oficialía Mayor de Gobierno cambia de denominación a Secretaría de Administración.

Al final de 1988, a la Secretaría de Administración se le desincorporaron las funciones de conservación, mantenimiento, remodelación y reparación de los edificios públicos, y se denominó nuevamente Oficialía Mayor de Gobierno.

En agosto de 1996, la Oficialía Mayor sufrió una reestructuración con la finalidad de asignarle las atribuciones de coordinar el sistema de informática estatal y de

²⁹Secretaría de Administración, <http://www.administracion.chiapas.gob.mx/antecedentes.asp>, Fecha de Consulta: 03 de diciembre de 2008.

normar las adecuaciones de estructuras y de plantilla de personal de la administración pública estatal.

Durante 1998, la Unidad de Transportes Aéreos cambia su nivel jerárquico y denominación a Coordinación de Transportes Aéreos y se incorpora como órgano desconcentrado de la Oficialía Mayor.

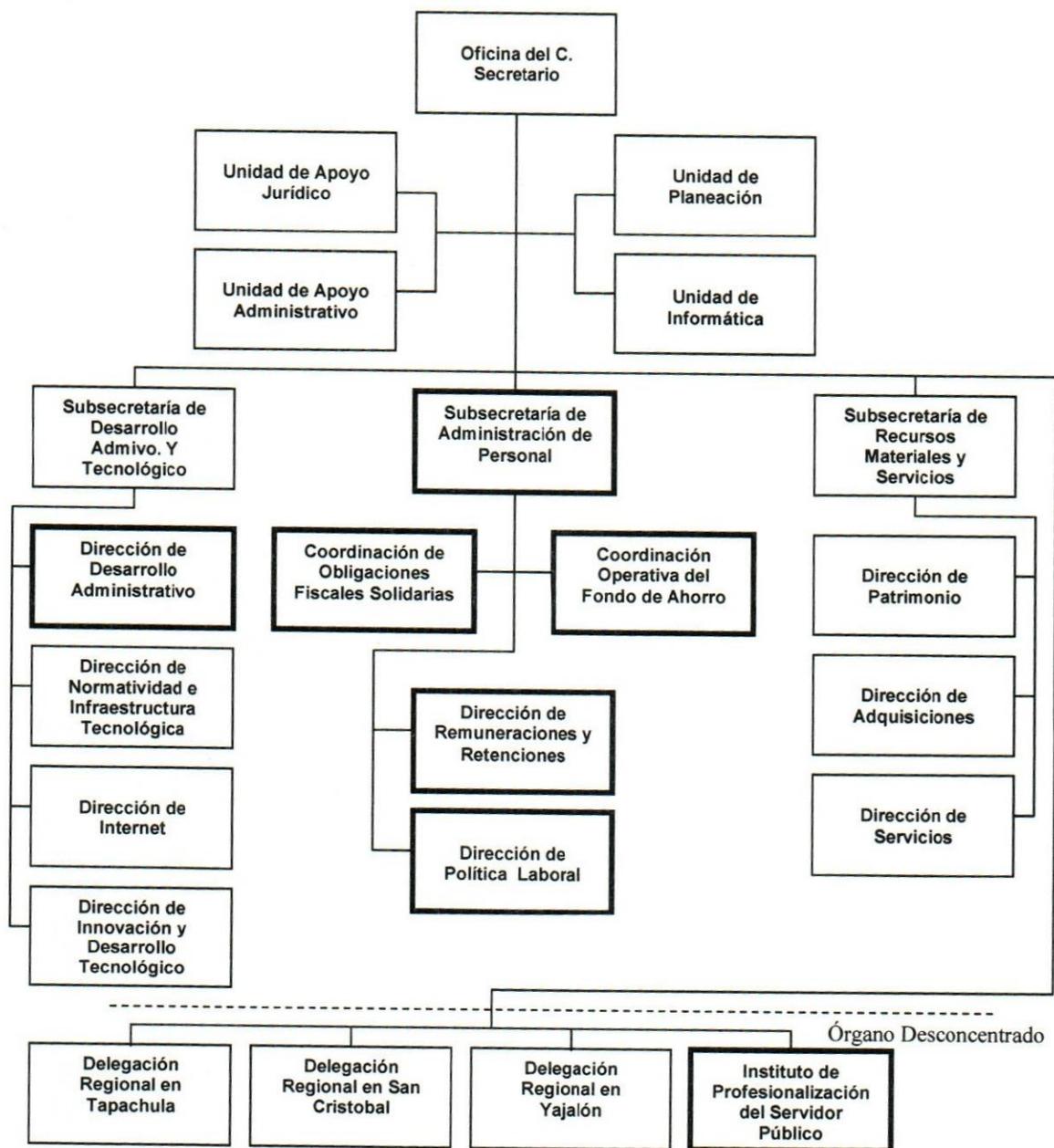
A finales del 2000, la Oficialía Mayor de Gobierno cambia nuevamente de denominación a Secretaría de Administración incorporándose como órgano desconcentrado el Instituto de Profesionalización del Servidor Público.

Con la finalidad de mejorar los procesos relacionados con la administración del personal adscrito a la administración central del ejecutivo, en junio del 2004 se crea la Subsecretaría de Administración de Personal y la Dirección de Política Laboral y en noviembre de ese año, se crea la Coordinación de Retenciones Fiscales a Terceros.

A lo largo del tiempo, la Secretaría de Administración ha sufrido cambios en su estructura organizacional, para el ejercicio de sus funciones actualmente cuenta con 3 Subsecretarías, 9 Direcciones, 4 Unidades, 2 Coordinaciones, 1 Órgano Desconcentrado y 3 delegaciones regionales (ver figura no. 4).

Figura No. 4

Organigrama de la Secretaría de Administración



Fuente: Adaptado del Organigrama de la Secretaría de Administración que se localiza en la dirección <http://www.administración.chiapas.gob.mx/organi.asp>, Fecha de Consulta: 03 de diciembre de 2008.

3.1.3. Marco jurídico.

El marco de actuación de la Secretaría de Administración como dependencia normativa en materia de recursos humanos, materiales y tecnológicos, se fundamenta en las diversas leyes, decretos y procedimientos establecidos para tal fin, los cuales se muestran a continuación de conformidad con lo expuesto en el portal de Internet de la propia Secretaría.³⁰

Constitución Política del Estado de Chiapas y leyes secundarias

- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Chiapas
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas
- Ley del Servicio Civil del Estado y los Municipios de Chiapas
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Chiapas.
- Ley del Instituto de Seguridad Social de los Trabajadores del Estado de Chiapas.
- Ley de Adquisiciones, Arrendamiento de Bienes Muebles y Contratación de Servicios para el Estado de Chiapas.
- Ley de Entidades Paraestatales del Estado de Chiapas.

Códigos y reglamentos

- Código de la Hacienda Pública del Estado de Chiapas.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Administración.
- Reglamento de Escalafón de los Trabajadores de Base del Poder Ejecutivo

³⁰ Secretaría de Administración, <http://www.administración.chiapas.gob.mx/marco.asp>, Fecha de Consulta: 03 de diciembre de 2008.

- Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamiento de Bienes Muebles y Contratación de Servicios para el Estado de Chiapas.

Acuerdos y decretos

- Acuerdo que establece el programa de racionalidad y disciplina presupuestaria de la Administración Pública 2000-2006.
- Decreto por el que se autoriza al Gobierno del Estado a convenir con el Instituto Mexicano del Seguro Social, la incorporación de los trabajadores de confianza al servicio de los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, al régimen obligatorio del Seguro Social.

Planes y programas

- Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007 - 2012.
- Eje 1 - Gobierno de Unidad y Promotor de la Democracia Participativa.
- Programa Institucional de la SA 2007 - 2012.

Manuales administrativos

- Manual de Organización.
- Manual de Procedimientos.
- Manual de Inducción.

Las atribuciones de la Secretaría de Administración como dependencia normativa se establecen en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas, y en su Reglamento Interior, lo referente a su estructura interna, así como a las funciones de cada uno de los órganos administrativos que la conforman, en tanto que las diferentes actividades principales de cada órgano administrativo se encuentran detalladas en el manual de procedimientos de la Secretaría.

3.1.4. Áreas reguladoras en materia de recursos humanos.

En el organigrama de la Secretaría de Administración mostrada en la figura no. 4, se indican en cajas resaltadas, los órganos administrativos que intervienen en el proceso de establecer las políticas y normas en la Secretaría de Administración en su carácter de normativa en materia de recursos humanos.

Las funciones de los órganos administrativos normativos en materia de recursos humanos en la Secretaría de Administración,³¹ son las siguientes:

Subsecretaría de Administración de Personal.

Tiene como función, emitir las normas que regulen la administración del recurso humano en las Dependencias, Órganos Desconcentrados y Unidades de Apoyo, y mantener relaciones de respeto y cordialidad con la representación sindical de la burocracia estatal a fin de garantizar el otorgamiento de derechos y prestaciones a los trabajadores de la Administración Centralizada.

Dirección de Remuneraciones y Retenciones.

Dentro de sus funciones está la de coordinar la aplicación de los movimientos nominales y generar las nóminas de sueldos de los trabajadores de la Administración Centralizada con el propósito de cumplir con el marco jurídico laboral vigente. Así como establecer y supervisar la aplicación de políticas, normas y procedimientos en materia de recursos humanos que permita regular el registro y control de las incidencias, movimientos nominales y emisión de nóminas del personal adscrito a las instancias de la Administración Centralizada y coordinar la actualización del Sistema de Nóminas con respecto a las estructuras orgánicas y plantillas de plazas de las instancias de la Administración Centralizada con el

³¹ Secretaría de Administración, <http://www.administración.chiapas.gob.mx/organi.asp>, Fecha de Consulta: 03 de diciembre de 2008.

objeto de cumplir lo establecido en los dictámenes emitidos por la Dirección de Desarrollo Administrativo.

Dirección de Política Laboral.

Busca contar con disposiciones jurídicas en materia laboral, que actualizadas con apego a derecho, permitan mantener una relación jurídica laboral justa y equitativa entre los servidores públicos y el Poder Ejecutivo del Estado, además de sustanciar los procedimientos y juicios laborales en los que intervenga la Dependencia. Así como coordinar la formulación de los anteproyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y demás disposiciones que en materia laboral deba refrendar el C. Secretario, o la revisión de aquellos que presenten los organismos estatales y se sometan a consideración de la Secretaría a fin de actualizar el marco jurídico vigente en dicha materia.

Coordinación de Obligaciones Fiscales Solidarias.

Tiene como objetivo el coordinar y aplicar los procesos de cálculo de las retenciones del Impuesto Sobre la Renta por sueldos y salarios con el objeto de cumplir con las obligaciones fiscales solidarias federales y locales del Poder Ejecutivo del Estado.

Instituto de Profesionalización del Servidor Público.

Tiene como objetivo el de promover procesos de evaluación objetiva y transparente que garanticen el ingreso e incorporación del personal adecuado a la administración centralizada, realizar eventos de capacitación y desarrollo profesional de los mismos, procurando la formación de servidores públicos especializados en el ámbito de actuación y comprometidos a prestar un servicio de calidad.

Subsecretaría de Desarrollo Administrativo y Tecnológico.

Su función es la de coordinar y dirigir con apego a la normatividad los procesos de mejoramiento administrativo y tecnológico de la Administración Pública Estatal con la finalidad de fortalecer la capacidad de gestión y respuesta de las Dependencias y Entidades del Estado.

Dirección de Desarrollo Administrativo.

Tiene como responsabilidad, normar el desarrollo administrativo de la Administración Pública del Estado y realizar los procesos de reorganización y de simplificación administrativa que permitan mejorar la capacidad de gestión de las Dependencias y Entidades, así como la de acordar con las áreas administrativas responsables de las Dependencias y Entidades del Estado, las propuestas de adecuaciones estructurales y de plantilla de plazas con el objeto de expedir los dictámenes correspondientes.

3.2. Dependencias centrales del Gobierno del Estado como usuarias del sistema.

El alcance del Sistema de Administración de Personal abarca a cada una de las dependencias centralizadas del Ejecutivo Estatal, por ello, en el contexto de estudio se considera a las áreas de recursos humanos de cada una de ellas, teniendo presente que de acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas en su Título Primero, y Capítulo Primero referente a la organización de la administración pública estatal señala que:

“Artículo 2.- La Administración Pública Estatal se regirá por la presente Ley y las demás disposiciones legales aplicables y se organizará conforme lo siguiente:

I.- Administración Centralizada: Estará integrada por las Dependencias y Unidades Administrativas que se encuentren directamente adscritas al Titular del Ejecutivo Estatal, incluyendo los Órganos Desconcentrados.

II.- Administración Paraestatal: Estará integrada por las Entidades que se constituyen como Organismos Descentralizados, los Organismos Auxiliares, las Empresas de Participación Estatal y los Fideicomisos Públicos que se organicen de manera análogo a los Organismos Descentralizados.

La constitución, organización y funcionamiento de los Organismos Descentralizados, de los Organismos Auxiliares, de las Empresas de Participación Estatal y de los Fideicomisos constituidos de forma análoga a los Organismos Descentralizados, estarán regulados por la Ley de Entidades Paraestatales.”

Hay que mencionar que todas las dependencias centrales tienen en su estructura administrativa, dos grandes grupos de áreas, a saber las áreas adjetivas: es decir; aquellas que con sus actividades o acciones contribuyen al desempeño de la dependencia, y las áreas sustantivas que con sus actividades o acciones hacen la naturaleza propia de la dependencia.

Entre las áreas adjetivas de cada una de las dependencias se pueden mencionar: Unidad de Apoyo Administrativo, Unidad de Informática, Unidad de Asuntos Jurídicos y Unidad de Planeación.

Específicamente, las actividades de administración y control de los recursos humanos, se realizan en la Unidades de Apoyo Administrativo,³² cuyas funciones entre otras, son las siguientes:

- ✓ Administrar los recursos humanos adscritos a la Dependencia con la finalidad de cumplir con las responsabilidades que tiene conferidas.
- ✓ Coordinar el diagnóstico de las necesidades de capacitación para promover el desarrollo personal y profesional de los trabajadores de la Dependencia.
- ✓ Coordinar el registro de las operaciones financieras y generar la información presupuestal y contable de la Secretaría a fin de integrar, en coordinación con la Unidad de Planeación, la Cuenta de la Hacienda Pública de la Dependencia.
- ✓ Coordinar el pago a proveedores de bienes y servicios, y a los beneficiarios de los programas que ejecuta la Dependencia para cumplir con las contraprestaciones respectivas.
- ✓ Coordinar la adquisición de bienes y servicios que requiera la Dependencia conforme al presupuesto autorizado a fin de cubrir las necesidades de sus órganos administrativos.

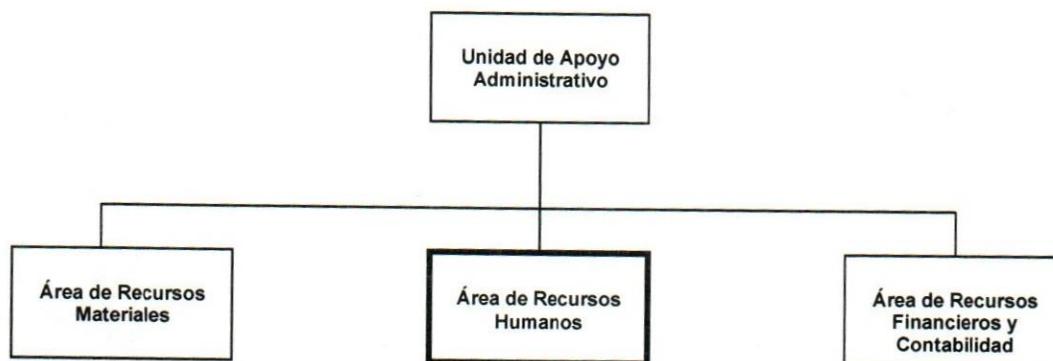
³²Secretaría de Administración, "Reglamento Interior", Última reforma 19 de marzo de 2008, Artículo 15, <http://www.administracion.chiapas.gob.mx/normatividad/marcojuridico/Interior.pdf>, Fecha de Consulta: 04 de diciembre del 2008.

- ✓ Controlar la realización de los inventarios físicos de bienes muebles y firmar los resguardos de los servidores públicos de la Dependencia para verificar el buen uso y estado de los bienes.

Para el desempeño de sus funciones, las Unidades de Apoyo Administrativo de la administración central, tienen en su mayoría una estructura administrativa como se muestra en la figura no. 5.

Figura No. 5

Estructura administrativa de las unidades de apoyo administrativo de las dependencias centrales



Fuente: Adaptado del Reglamento Interior de la Secretaría de Administración, Última reforma 19 de marzo del 2008, Artículo 15, Fecha de Consulta: 05 de diciembre de 2008.

En general las funciones que realiza el Área de Recursos Humanos de cada dependencia como parte de las tareas de administrar a los recursos humanos, son:

- Vigilar el cumplimiento de las leyes en materia de recursos humanos.
- Aplicar las políticas, normas, lineamientos, sistemas y procedimientos para organización y administración integral de los recursos humanos de la Dependencia.

- Tramitar ante la Dirección de Remuneraciones y Retenciones de la Secretaría de Administración los movimientos nominales e incidencias del personal de la Dependencia, de conformidad con las disposiciones legales y administrativas vigentes.
- Controlar y administrar los recursos humanos de la Dependencia, de conformidad con el Reglamento Interior.
- Realizar los pagos de sueldos y demás prestaciones al personal de la Dependencia;
- Llevar el control de asistencias del personal de la Dependencia, así como, aplicar los descuentos disciplinarios procedentes.
- Detectar las necesidades de capacitación y promover el desarrollo, formación y actualización del personal de la Dependencia.

En lo que respecta a los órganos desconcentrados, éstos dentro de su estructura administrativa cuentan con una Delegación Administrativa, y a su vez, con un Área de Recursos Humanos con las mismas funciones antes descritas, considerando su tamaño en relación a la dependencia de la cual depende.

Capítulo IV

Abordaje metodológico de la investigación

4.1. Metodología de la investigación.

Para este estudio, se utilizará la investigación cualitativa,³³ la cual está orientada a la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Algunas de sus características más relevantes son:

- 1.- Las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general.
- 2.- El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados.
- 3.- El investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales.
- 4.- La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, principalmente los humanos y sus instituciones.
- 5.- El enfoque cualitativo puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una

³³ *Crf.*, Roberto Hernández Sampieri, *et. al.*, "Metodología de la Investigación", Mc Graw Hill, México (2007), pp. 8-9.

serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos.

- 6.- Postula que la realidad se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades. De este modo, convergen varias realidades, por lo menos la de los participantes, la del investigador y la que se produce mediante la interacción de todos los actores.

Asimismo, también se usará el método de estudio descriptivo,³⁴ cuya finalidad es la de buscar especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis; es decir, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas.

Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. Para ello habrá que determinar qué conceptos, variables o componentes se medirán, y sobre qué o quiénes se recolectarán datos (personas, grupos, objetos, etc.).

Por lo que respecta al presente estudio, éste corresponde a un estudio de caso, en el que se analizará la operatividad del Sistema de Administración de Personal establecido por la Secretaría de Administración con el fin de determinar en que medida el sistema está contribuyendo a alcanzar la eficiencia en el control y administración de los recursos humanos adscritos a las dependencias centrales del Gobierno del Estado de Chiapas.

³⁴ *Crf., Ibid.*, pp. 102-103.

Asimismo, el estudio tendrá un enfoque histórico considerando que de conformidad con el decreto no. 019 publicado en el periódico oficial no. 132 del miércoles 24 de diciembre del 2008, a partir del primero de enero del 2009, la Secretaría de Administración se extingue como dependencia de la administración centralizada y sus órganos administrativos se transfieren a diferentes dependencias.

No obstante lo anterior, el mismo decreto señala que la función de administrar los recursos humanos de la administración centralizada, será desempeñada por la Secretaría de Hacienda a través de la Subsecretaría de Administración de Personal de la extinta Secretaría de Administración.

Como estudio de caso, y tal como se ha señalado anteriormente, la investigación abarcará a los órganos administrativos de la extinta Secretaría de Administración responsables de emitir las normatividades y políticas en materia de recursos humanos con un enfoque histórico.

4.2. Formulación de hipótesis de la investigación.

Una hipótesis,³⁵ es una guía para una investigación o estudio, es decir; indican lo que tratamos de probar, sin embargo, hay que tomar en cuenta que no necesariamente son verdaderas, pueden o no serlo, y pueden o no comprobarse con datos, y que corresponden a proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables, y se apoyan en conocimientos organizados y sistemáticos.

³⁵ *Crf., Ibid., pp. 122-134.*

Para el presente estudio, se formuló la siguiente hipótesis:

- La integración de las áreas normativas en materia de recursos humanos y la definición de los niveles de responsabilidad de cada una de ellas, así como la correcta aplicación del Sistema de Administración de Personal, mejora en gran medida los controles administrativos, y provee a las áreas de recursos humanos de las dependencias centrales, de las herramientas y mecanismos técnicos y administrativos necesarios para una eficiente administración de personal.

4.3. Formulación de variables de la investigación.

Como se mencionó en el punto anterior, las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables³⁶.

El concepto de variable puede aplicarse a personas u otros seres vivos, objetos, hechos fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable referida.

En una investigación, la variable dependiente es aquella cuyo valor depende de otras variables que están contenidas en el fenómeno que se está estudiando, y la variable independiente, es aquella cuyo valor no depende del de otra variable.

Tomando en consideración las aseveraciones anteriores, en la tabla III se indica la serie de variables que se establecieron para el presente estudio.

³⁶ Una variable, es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.

Tabla III
Variables independientes y dependientes

Variables independientes	Variables dependientes
La Integración de las áreas normativas en materia de recursos humanos y la definición de los niveles de responsabilidad de cada una de ellas, así como la correcta aplicación del sistema de administración de personal	Controles administrativos Eficiente administración de personal

4.4. Determinación de la población a estudiar.

La población a estudiar comprende a las áreas involucradas en el proceso de normar y operar el Sistema de Administración de Personal en la Secretaría de Administración como dependencia normativa en materia de recursos humanos (Dirección de Política Laboral, Dirección de Remuneraciones y Retenciones, Coordinación de Obligaciones Fiscales Solidarias, Dirección de Desarrollo Administrativo, Instituto de Profesionalización del Servidor Público), así como a las Áreas de Recursos Humanos de las Secretarías de Administración, Comunicaciones y Transportes, Educación, Infraestructura y Contraloría .

4.4.1. Criterios de selección.

El criterio de selección de la población a estudiar fue generado de forma no aleatoria y se determinó en función a los entes que participan en el proceso de Administrar a los recursos humanos de las Dependencias Centrales del Poder Ejecutivo y sus Órganos Desconcentrados, por una lado, la Secretaría de

Administración es la dependencia normativa en materia de recursos humanos, y por otro, son las Áreas de Recursos Humanos de las dependencias centrales quienes aplican la normatividad establecida por la Secretaría de Administración.

En ese sentido, la selección de las dependencias en las que se realizará la investigación, fueron seleccionadas conforme a lo siguiente:

En el caso de la Secretaría de Administración, ésta se seleccionó con la finalidad de analizarla desde dos aspectos, primero, como dependencia normativa en materia de recursos humanos, y segundo, como dependencia usuaria del sistema de administración de personal.

En lo que respecta a la Secretaría de Educación, Comunicaciones y Transportes, Infraestructura y la Contraloría, éstas fueron seleccionadas tomando en consideración que las áreas de recursos humanos o equivalentes de las dependencias centrales, en lo general, realizan las mismas funciones en materia de recursos humanos, y además, cuentan con los diferentes tipos de personal (administrativos de base, confianza y temporal) adscritos al gobierno central. Adicionalmente, la selección de las dependencias antes mencionadas, se determinó en términos de la disponibilidad y el acceso a la información para el desarrollo de la investigación.

4.5. Selección de las técnicas e instrumentos de recopilación de información.

El método de investigación que se utilizará para la recolección de datos, será la entrevista, y estará dirigida a los responsables de las áreas normativas y usuarias del sistema de administración de personal de acuerdo a la selección de la población de estudio antes señalada.

Lo anterior, en virtud de que la entrevista, es un intercambio conversacional entre dos o más personas con la finalidad de obtener información, datos o hechos sobre el problema y la hipótesis.

En relación a la entrevista, se tiene que ésta puede ser informal, estructurada o no estructurada.

La **entrevista estructurada** o dirigida, es aquella que requiere una serie de preguntas preparadas de antemano por el entrevistador; la entrevista deja la iniciativa total al entrevistado, permitiéndole que se manifieste de manera espontánea. Este tipo de entrevista se aplica a los directivos de las organizaciones donde se realiza la investigación, así como al personal clave.

Las **entrevistas informales** son aquellas que buscan obtener información general de personas conocedoras de su rama, en el que en la mayoría de los casos no se emplean cuestionarios previamente elaborados.

Para el presente estudio de caso, se han formulado dos entrevistas estructuradas a través de preguntas guiadoras para la recolección de información específica, una de ellas, dirigida a los responsables de las áreas normativas en la Secretaría de Administración, y otra, para las áreas de recursos humanos de las dependencias sujetas de estudio.

En adición, también se realizarán entrevistas informales con la finalidad de obtener mayor información que enriquezca de manera general a la investigación.

4.6. Diseño de las técnicas.

Cómo técnica de investigación, se diseñó un conjunto de preguntas en torno a la operatividad del Sistema de Administración de Personal, y están enfocadas a determinar el papel que desempeña cada órgano administrativo en el proceso de normar y aplicar dicho sistema.

Las preguntas guidoras que se han formulado, permitirán orientar y dirigir la entrevista a puntos concretos, pero permitiendo el libre desarrollo de la entrevista con la finalidad de obtener información genérica del proceso.

Para el desarrollo de la investigación, se han elaborado dos entrevistas estructuradas, una de ellas, dirigida a los responsables de las áreas normativas en la Secretaría de Administración (anexo 1), y otra, para las áreas de recursos humanos de las dependencias sujetas de estudio (anexo 2).

4.7. Análisis e interpretación de la información.

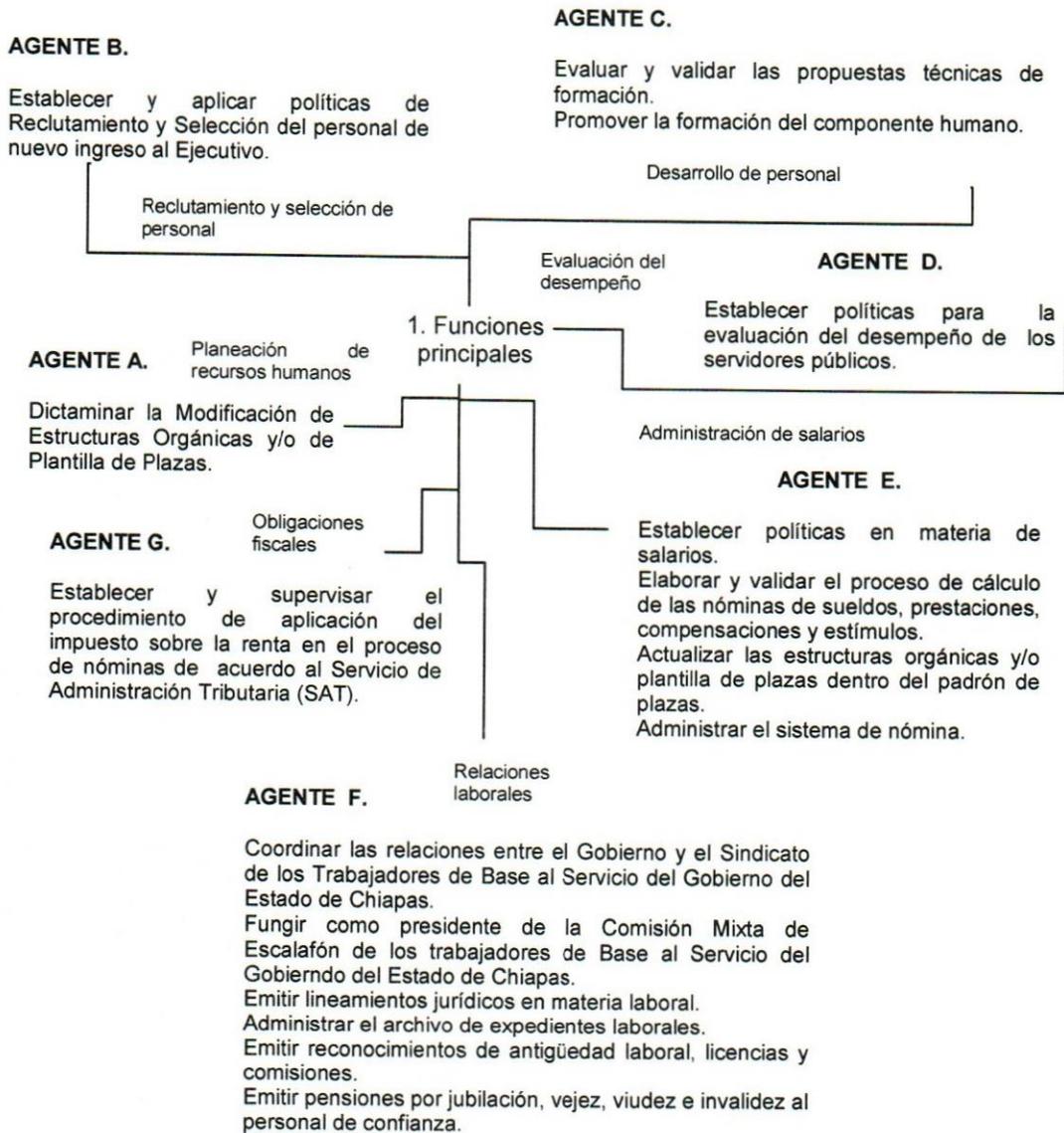
En este segmento se exponen los resultados de las entrevistas realizadas tanto al personal responsable de las áreas normativas en materia de recursos humanos de la Secretaría de Administración, así como los resultados de las entrevistas a los responsables de las áreas de recursos humanos de las Secretarías de Educación, Infraestructura, Comunicaciones y Transportes, Contraloría y Secretaría de Administración de conformidad con las preguntas señaladas en los anexos 1 y 2 respectivamente.

Para la presentación de la información generada a través de las entrevistas aplicadas a los responsables de las áreas normativas de la Secretaría de Administración, se utilizarán esquemas conceptuales denominados "espirales de Creswell" con la finalidad de establecer relaciones entre las opiniones vertidas por cada una de las áreas entrevistadas, mismas que se denominarán "agentes".

- Agente A. Dirección de Desarrollo Administrativo.
- Agente B. Dirección de Ingreso al Ejecutivo Estatal.
- Agente C. Dirección de Desarrollo Profesional.
- Agente D. Dirección de Desempeño y Calidad.
- Agente E. Dirección de Remuneraciones y Retenciones.
- Agente F. Dirección de Política Laboral.
- Agente G. Coordinación de Obligaciones Fiscales Solidarias.

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a las áreas normativas de la Secretaría de Administración (anexo 1).

1.- ¿Cuáles son las principales funciones que realiza el área a su cargo?



Derivada de la información proporcionada por los entrevistados en relación a las funciones que realizan, así como de la revisión a los reglamentos que rigen el actuar de cada una de las áreas normativas, es evidente que en términos generales, en la administración centralizada existen los procesos de planeación de recursos humanos (Agente A), reclutamiento y selección de personal (Agente B), desarrollo de personal (Agente C), evaluación del desempeño (Agente D), administración de salarios (Agente E) y relaciones laborales (Agente F); los cuales, son normados por las distintas áreas normativas que en materia de recursos humanos integran a la Secretaría de Administración.

No obstante lo anterior, y como se verá más adelante, el desarrollo de cada uno de los procesos normativos mencionados, presentan deficiencias técnicas y administrativas, y que hasta el momento han impedido que el sistema de administración de personal en su conjunto, opere de manera eficiente.

2.- ¿Bajo qué marco jurídico se fundamentan las funciones que realiza?

AGENTE B.

Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas.
Decreto de creación del Instituto de Profesionalización del Servidor Público.
Reglamento Interior del Instituto de Profesionalización del Servidor Público

AGENTE C.

Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas.
Decreto de creación del Instituto de Profesionalización del Servidor Público.
Reglamento Interior del Instituto de Profesionalización del Servidor Público

AGENTE A.

Reglamento Interior de la Secretaría de Administración.
Decreto que establece Medidas de Austeridad, Disciplina y Racionalización del Gasto.

AGENTE D.

Decreto de creación del Instituto de Profesionalización.
Reglamento Interior del Instituto de Profesionalización del Servidor Público.

2. Marco Normativo.

Legislación Federal y Estatal

AGENTE G.

Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento.
Reglamento Interior de la Secretaría de Administración.
Publicaciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
Disposiciones Fiscales Vigentes.

AGENTE E.

Ley del Servicio Civil del Estado y los Municipios de Chiapas.
Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas.
Reglamento Interior de la Secretaría de Administración.
Código de la Hacienda Pública.
Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social

AGENTE F.

Ley Federal del Trabajo.
Ley del Servicio Civil del Estado y los Municipios de Chiapas.
Ley del Instituto de Seguridad Social de los Trabajadores del Estado de Chiapas
Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas.
Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Chiapas.
Reglamento de Escalafón de los Trabajadores de Base.
Condiciones Generales de los Trabajadores de Base al Servicio del Poder Ejecutivo del Estado de Chiapas.

Con respecto al marco normativo que rigen las funciones de las áreas normativas de la Secretaría de Administración, se identifican principalmente dos documentos rectores, la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas, así como el Reglamento Interior de la Secretaría de Administración.

Adicionalmente, las funciones que llevan a cabo las áreas normativas las realizan en apego a leyes y decretos que en el ámbito de actuación de cada área existen para regular la materia según corresponda.

En ese sentido, la Ley del Instituto de Seguridad Social de los Trabajadores del Estado de Chiapas, tiene como fin, regular el régimen de seguridad social de los trabajadores de base tanto docentes como administrativos de la administración centralizada, en tanto que la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) hace lo propio con los trabajadores de confianza, solamente que para este sector, únicamente se tiene contratado con el IMSS lo relacionado a servicios médicos.

En lo que respecta a la Ley del ISSTECH (fecha de elaboración y última actualización: 24 de agosto de 1981), la Dirección de Política Laboral considera que la ley deber ser reformada en conjunto con un adecuado estudio actuarial que permita garantizar plenamente la seguridad social de sus agremiados en el presente y en el futuro.

Ahora bien, en lo que se refiere al Reglamento de Escalafón de los trabajadores de base, así como de las Condiciones Generales de los Trabajadores de Base al Servicio del Poder Ejecutivo del Estado de Chiapas, se requiere que éstos se actualicen en el mediano plazo, toda vez que a decir de la Dirección de Política Laboral, ambos documentos han quedado obsoletos y ya no se ajustan a las condiciones actuales.

En términos generales, el marco jurídico de actuación principalmente en lo que se refiere a las relaciones laborales presenta obsolescencia.

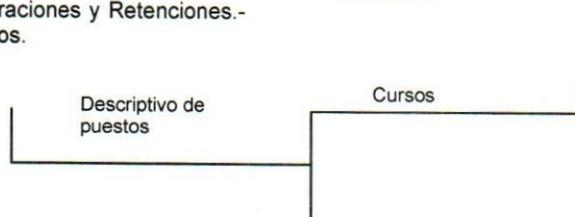
3.- Al interior de la Secretaría de Administración ¿Con qué áreas y de qué manera se relaciona en el ejercicio de sus funciones?

AGENTE B.

Dirección de Desarrollo Administrativo.-
descriptivos de puestos.
Dirección de Remuneraciones y Retenciones.-
puestos a ser evaluados.

AGENTE C.

Con todas las áreas.- cursos o eventos
formativos.



3. Relación con otras Áreas.

AGENTE D.

Cursos
Área de Recursos Humanos de la
Unidad de Apoyo Administrativo.-
solicitudes de evaluación de
desempeño.

AGENTE A.

Dirección de Políticas Laborales.-
opiniones jurídicas.

Dictámenes

Dirección de Remuneraciones y
Retenciones.- dictámenes de
modificación de estructuras
orgánicas y/o plantilla de plazas,
catálogo de categorías y puestos.

Dictámenes

AGENTE E.

Dirección de Desarrollo Administrativo.-
dictámenes de modificación de estructuras
orgánicas y /o plantilla de plazas.

Procedimientos de I.S.R.

Dirección de Política Laboral.- opinión
jurídica.

AGENTE G.

Dirección de Remuneraciones y
Retenciones.- matriz de partidas
presupuestales gravadas y exentas,
procedimiento para la determinación del
I.S.R.

Coordinación de Obligaciones Fiscales
Solidarias.- procedimientos para la
aplicación del impuesto sobre la renta
(I.S.R.).

Tabuladores de sueldos y
catálogo de categorías

AGENTE F.

Dirección de Remuneración y Retenciones.-
tabuladores y catálogos de categorías.

Dirección de Desarrollo Administrativo.- opinión
jurídica.

De las relaciones internas entre las áreas normativas de recursos humanos, se aprecia que particularmente las áreas de desarrollo de personal, así como la de evaluación del desempeño, son las áreas que aparentemente no se relacionan con el resto de las áreas normativas y que únicamente las ven como áreas usuarias de los servicios que prestan, lo que puede entenderse que las funciones que realizan éstas dos áreas, están limitadas de alguna forma en el aspecto integral de normar los recursos humanos.

Por el contrario, las relaciones que más se manifiestan se localizan entre las áreas de planeación de recursos humanos, administración de salarios y de relaciones laborales, particularmente en lo que se refiere al proceso de dictaminar y aplicar en el padrón de plazas las modificaciones estructurales y/o de plantilla de plazas, así como lo relacionado con tabuladores de sueldos, catálogo de categorías y puestos.

Asimismo, existe una relación en particular entre las áreas de reclutamiento y selección de personal con el área de planeación de recursos humanos en lo relacionado al manejo de los descriptivos de puestos para los efectos de aplicar las evaluaciones de competencia a las personas candidatas a ingresar a la administración centralizada.

Es de notar entonces, que no todas las áreas normativas se relacionan entre sí, y como puede verse en el caso del área de desarrollo de personal y el área de evaluación de desempeño, no hay una integración total de los procesos que forman parte del sistema de administración de personal si se considera que la evaluación del desempeño tiene entre sus objetivos la adecuación del individuo al puesto, determinar necesidades de capacitación, promociones e incentivos salariales por el buen desempeño, y todavía más importante entre otros, saber que el personal seleccionado es el adecuado al puesto.

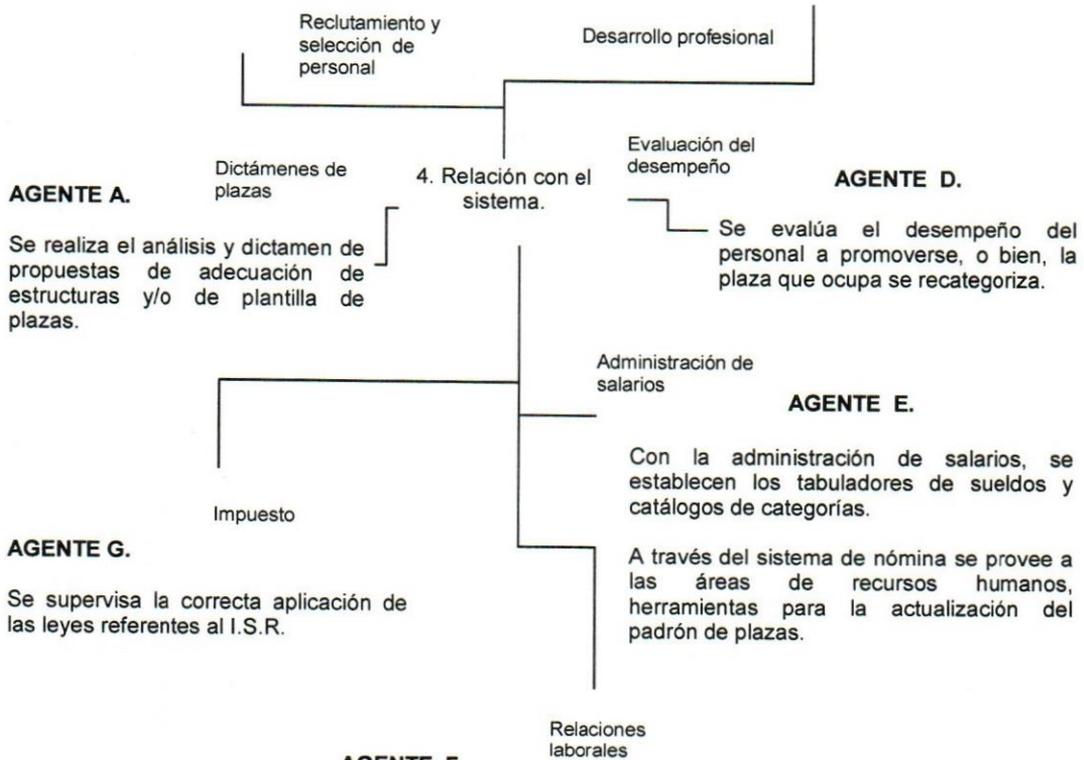
4.- ¿De qué manera se relacionan sus funciones con el Sistema de Administración de Personal establecido por la Secretaría de Administración para las Dependencias Centrales del Poder Ejecutivo?

AGENTE B.

Todos los aspirantes a ocupar un puesto en la administración centralizada, deben pasar por proceso de reclutamiento y selección de personal.

AGENTE C.

El desarrollo profesional, es un elemento muy importante para motivar al personal y transmitirle conocimientos que contribuyan al desarrollo de sus habilidades.



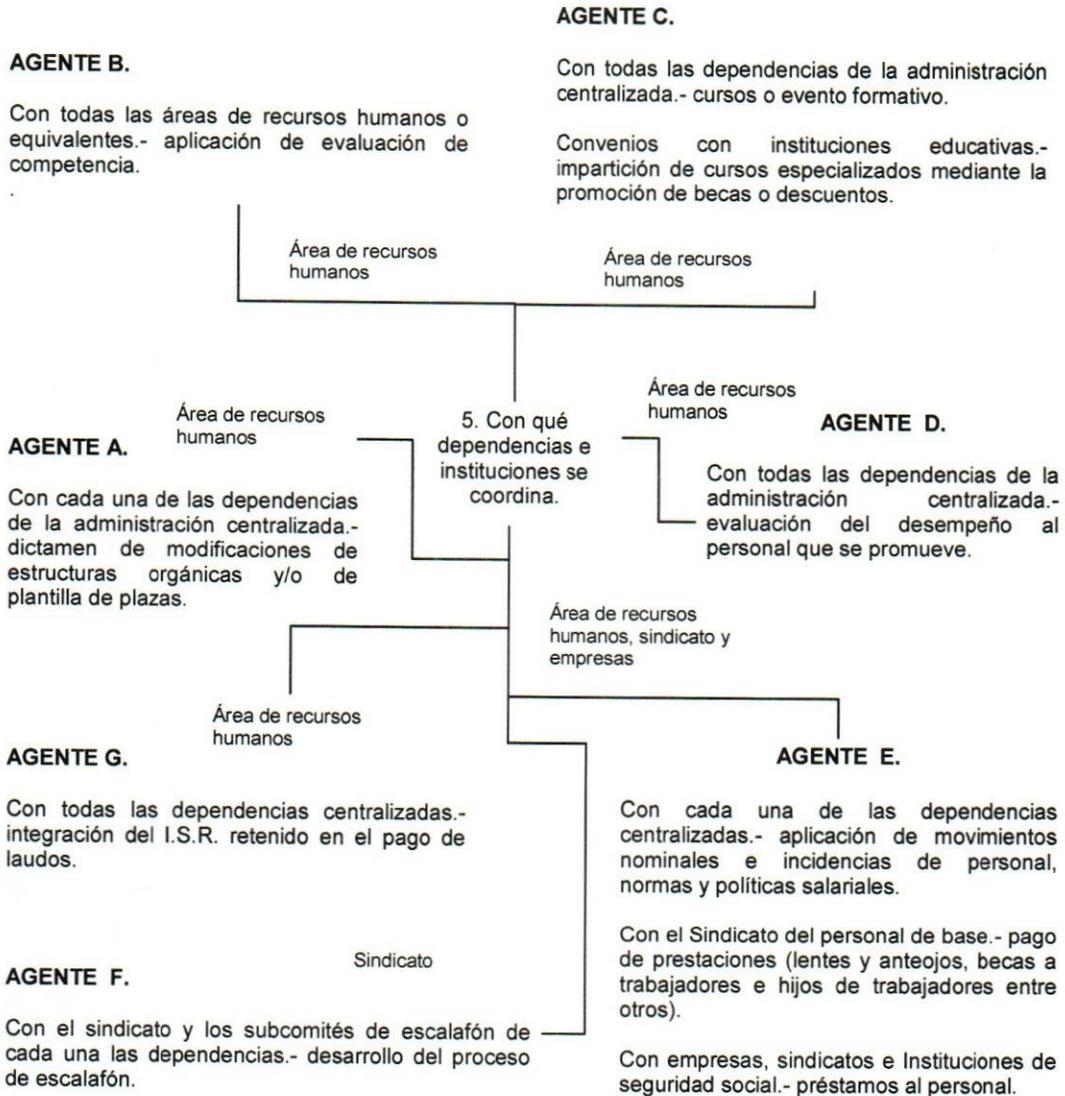
Es un hecho que las funciones que realizan las áreas normativas se relacionan con el sistema de administración de personal en términos generales, sin embargo, algunas actividades primordiales que forman parte de esas funciones no se establecen con claridad quien es el área ejecutora, por ejemplo en el caso del proceso de administración de salarios, aunque forma parte del sistema de administración de personal, en ninguna parte del Reglamento interior de la Secretaría o del Manual de Procedimientos se indica como se realiza el proceso de valuación de puestos, que es por demás importante en el establecimiento de tabuladores de sueldos y catálogos de categorías, aunado a ello, tampoco se establece lo relacionado a la integración del catálogo de puestos aunque se asume que la integración de éste es una responsabilidad del área de planeación de recursos humanos (Dirección de Desarrollo Administrativo) tomando en consideración que es el área encargada de proponer y validar las estructuras orgánicas y plantilla de plazas de la Administración Pública Estatal.³⁷ Tanto el análisis como la valuación de puestos, son procesos intrínsecamente relacionados, sin embargo no se establece con toda claridad como se llevan a cabo ni quien los realiza.

Con lo que respecta al área de reclutamiento y selección de personal, el Agente B indica que a través de este proceso debe pasar todo servidor público, sin embargo, de la entrevista se desprende que no es así, ya que los únicos puestos que son evaluados corresponden a los inferiores al puesto de Jefe de Oficina; es decir, el proceso de evaluación de competencia únicamente se aplica al personal operativo, no así al personal de mando o equivalente, lo cual podría entenderse tomando en consideración que éstos corresponden a puestos de confianza,³⁸ no obstante ello, el área de selección de personal debería ser la puerta de entrada de algún modo para todo servidor público.

³⁷ *Op. Cit.*, Secretaría de Administración, "Reglamento Interior", Artículo 29 Fracción II, <http://www.administracion.chiapas.gob.mx/normatividad/marcojuridico/Interior.pdf>, Fecha de Consulta: 04 de diciembre del 2008.

³⁸ Ley del Servicio Civil del Estado y los Municipios de Chiapas, Artículo 6. <http://www.administracion.chiapas.gob.mx/normatividad/marcojuridico/Civil.pdf>, Fecha de Consulta: 04 de diciembre del 2008.

5.- ¿Con qué Dependencias o Instituciones, y de qué manera se coordina para llevar a cabo sus funciones en relación al Sistema de Administración de Personal?



Con respecto a la coordinación que las áreas normativas llevan a cabo en el ejercicio de sus funciones, se observa que ésta principalmente se establece con cada una de las dependencias centrales quienes realizan diversos trámites en relación a los procesos que integran al sistema, como es el caso de solicitudes de aplicación de dictámenes de competencia e impartición de cursos, solicitudes de modificación de órganos administrativos, solicitudes de evaluación de desempeño y particularmente a través del sistema de nómina mediante el cual las áreas de recursos humanos realizan el registro o captura de los movimientos nominales e incidencias del personal.

Por otra parte, algunas áreas normativas mantienen coordinación con otras instituciones con quienes realizan convenios de colaboración en materia de capacitación y desarrollo como es el caso del Instituto de Profesionalización. En otros, la coordinación se establece con instituciones de seguridad social, sindicatos y empresas con quienes la Secretaría establece convenios para el otorgamiento de créditos por parte de estos organismos a los empleados de la administración centralizada, y la correspondiente aplicación del descuento en nómina.

De lo anterior, razonablemente se observa que las áreas normativas para el ejercicio de sus funciones, se coordinan con cada una de las áreas de recursos humanos o equivalentes de las dependencias centralizadas para quienes representan el órgano rector en materia de recursos humanos.

6.- ¿Existen manuales de procedimientos que definan la ejecución de dichas funciones?

AGENTE B.

Sí,

Manual de Procedimientos del Instituto de Profesionalización del Servidor Público. (Actualmente se encuentra en proceso de actualización).

AGENTE C.

Sí,

Manual de Procedimientos del Instituto de Profesionalización del Servidor Público.

AGENTE A.

Sí,

Manual de Procedimientos de la Secretaría de Administración.

Formatos de adecuaciones estructurales y de plantilla de plazas.

AGENTE G.

En lo general en el Manual de Procedimientos de la Secretaría de Administración, mas no en lo específico.

AGENTE F.

Sí,

Manual de Procedimientos de la Secretaría de Administración.

AGENTE D.

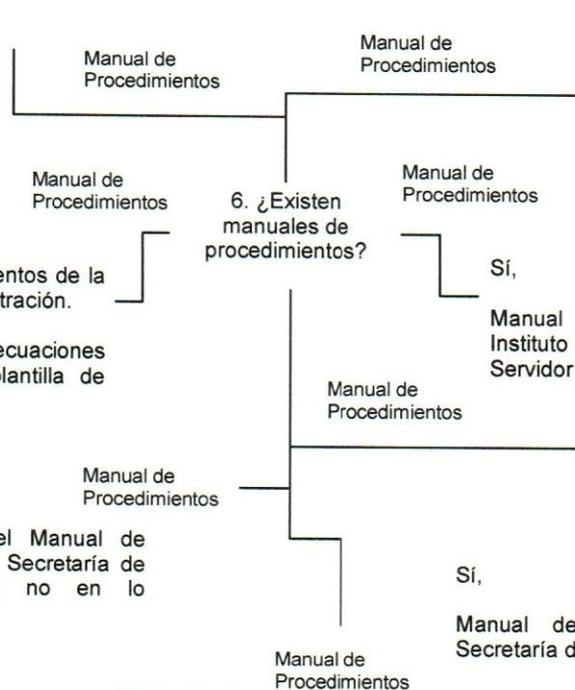
Sí,

Manual de Procedimientos del Instituto de Profesionalización del Servidor Público.

AGENTE E.

Sí,

Manual de Procedimientos de la Secretaría de Administración.



Las funciones que realizan cada una de las áreas normativas tienen su fundamento en el Reglamento Interior de la Secretaría, en tanto que la manera de cómo se realizan se describe en el Manual de Procedimientos de la misma el cual es revisado y actualizado una vez por año.

7.- ¿Qué normas, políticas o lineamientos son emitidos por esa área en relación al Sistema de Administración de Personal?, con cuanta periodicidad se actualizan y a través de qué medios se publican.

AGENTE B.

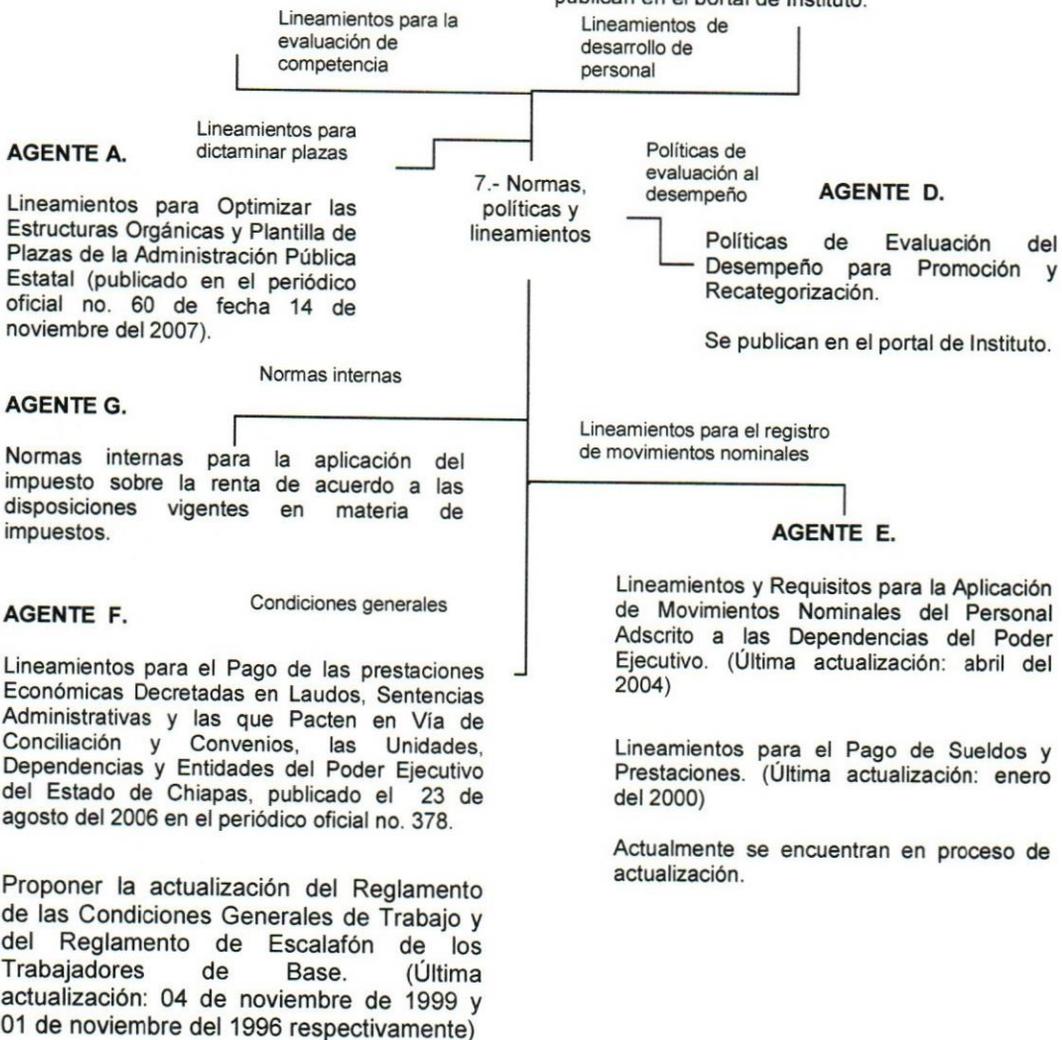
Lineamientos para la Evaluación de Candidatos.
Lineamientos para el Ingreso a la Bolsa de Trabajo.

Se actualizan en promedio cada seis meses y se publican en el portal de Instituto.

AGENTE C.

Lineamientos para la Solicitud y Desarrollo de Cursos o Eventos Formativos.
Lineamiento de Validación de Eventos de Actualización por Medio de Prestadores Externos.

Se actualizan en promedio cada seis meses y se publican en el portal de Instituto.



Es de notar que de las áreas normativas, el área de administración de salarios y el área de relaciones laborales, muestran un grado importante de obsolescencia en relación a los lineamientos que emiten para su correspondiente observancia por parte de las áreas de recursos humanos de las dependencias centralizadas.

En ese sentido, el área de relaciones laborales en su calidad de presidente de la Comisión Mixta de Escalafón de los Trabajadores de Base al Servicio del Poder Ejecutivo del Estado, actualmente elabora el proyecto de actualización del Reglamento de Escalafón el cual data de 1996 y que a la fecha no cumple con algunas expectativas de la clase trabajadora que aspira a una promoción. Cabe mencionar que una limitante importante en el proceso de actualización del citado Reglamento, tiene que ver con la falta de un catálogo de categorías y de puestos del personal de base claramente definidos.

En lo que respecta al área de administración de salarios, actualmente trabaja en la actualización de los lineamientos para el registro de los movimientos nominales, en la documentación soporte que deberá acompañar cada movimiento, así como en el manual de sueldos y prestaciones el cual no ha sido actualizado desde el año 2000.

De lo anterior se destaca la necesidad de que las áreas normativas realicen un arduo trabajo en materia de actualización de lineamientos y políticas con la finalidad de establecer procedimientos claros y precisos en el proceso de administrar al personal adscrito a la administración centralizada.

8.- ¿Qué limitaciones técnicas y administrativas le impiden realizar el ejercicio pleno de sus funciones en relación al Sistema de Administración de Personal?

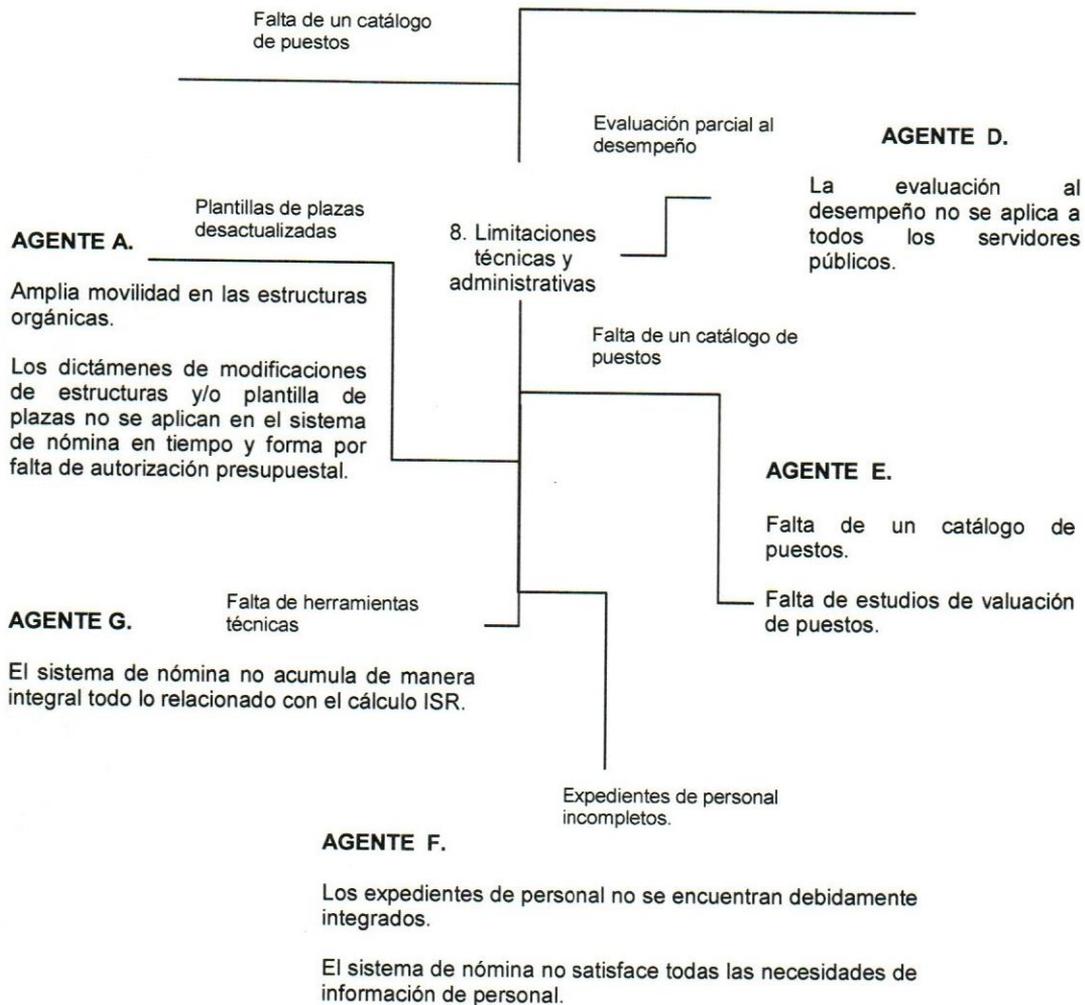
AGENTE B.

No se cuenta con un catálogo de puestos.
No existen lineamientos que regulen de manera integral todos los procesos de administración de personal.

AGENTE C.

El personal de base y confianza no asiste a los cursos programados.

Apatía al proceso de capacitación



Aunque los procesos de planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal, administración de salarios, desarrollo de personal, evaluación del desempeño y relaciones laborales se concibe su existencia como parte del sistema de administración de personal que la Secretaría tiene implementado para la administración de los empleados adscritos a la administración centralizada; de la respuestas vertidas durante las entrevistas, así como de la investigación realizada en relación a las limitaciones técnicas y administrativas en torno al sistema, resalta el hecho de que el sistema de administración de personal en sus cimientos tiene deficiencias que afectan de manera significativa su correcta operación, tal como las que se mencionan a continuación:

- ✓ No se cuenta con un catálogo de puestos en el que se describa con toda claridad y precisión las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos que integran la plantilla de plazas de las dependencias centralizadas, así como las características que deben tener las personas que deben ocupar dichos puestos (perfil de puestos).
- ✓ No existen estudios de valuación de puestos que permitan definir la posición de los puestos en cuanto a su valor o importancia dentro de la administración centralizada.
- ✓ La evaluación del desempeño únicamente se realiza a los empleados que son candidatos a ser promovidos, o bien, la plaza que ocupan es sujeta de una recategorización, lo que significa que no se trata de un programa permanente que se aplique a todos los servidores públicos.
- ✓ No se llevan a cabo procesos de detección de necesidades de capacitación.
- ✓ Los expedientes de personal no se encuentran debidamente integrados; es decir, no contienen los documentos necesarios que indiquen la trayectoria de un empleado dentro de la administración pública centralizada.

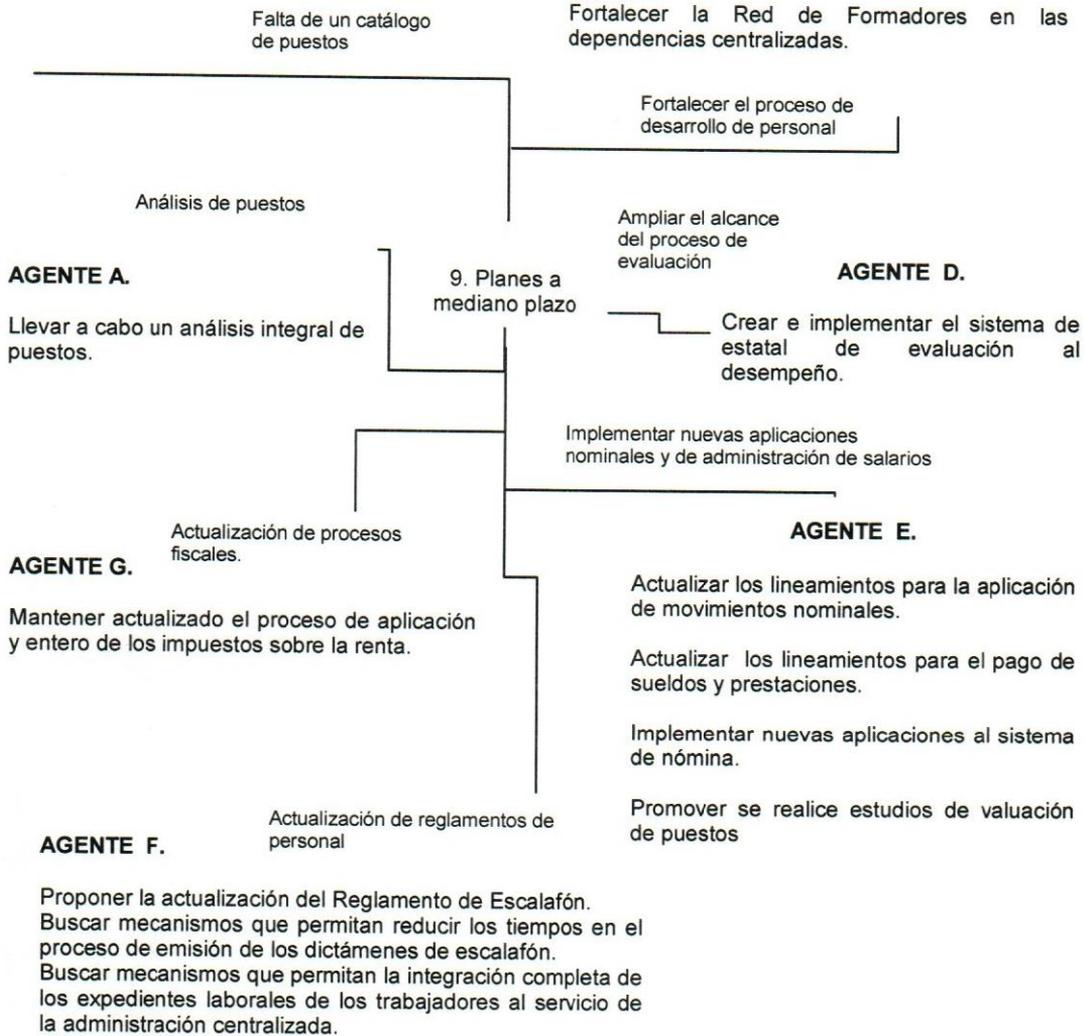
9.- ¿Qué planes a mediano plazo tiene el área a su cargo que incidan de manera sustantiva en el mejoramiento administrativo del Sistema de Administración de Personal?

AGENTE B.

Elaboración de la Propuesta de Ley del Servicio Civil de Carrera en el Poder Ejecutivo.

AGENTE C.

Diseñar y estructurar nuevos cursos o eventos formativos.
Fortalecer los convenios con prestadores externos.
Fortalecer la Red de Formadores en las dependencias centralizadas.



Las áreas normativas están conscientes de las limitaciones administrativas que rodean al sistema de administración de personal. De tal manera que éstas prevén revertir esta problemática en el mediano plazo en el ámbito de actuación de cada una de ellas, aunque saben de la dificultad a la que se enfrentan ya que una de las cosas que ha impedido llevar a cabo un análisis integral de puestos por citar un ejemplo, ha sido la constante y elevada operatividad que las áreas normativas realizan día a día derivado del alto índice de movilidad de las estructuras orgánicas de la administración pública estatal aunado a las más de 30,000 plazas que forman la plantilla de personal de la administración centralizada.

En ese sentido, el área de planeación de recursos humanos en años anteriores ha realizado intentos de llevar a cabo un análisis integral de puestos, sin embargo por las cuestiones antes mencionadas, esto únicamente ha quedado en un buen proyecto.

Ahora bien, en lo que respecta al proceso de valuación de puestos, este no será posible de llevarse a cabo en tanto primero no se haya realizado el análisis de puestos de forma integral, y sólo entonces se podrá disponer de catálogos de categorías y tabuladores funcionales.

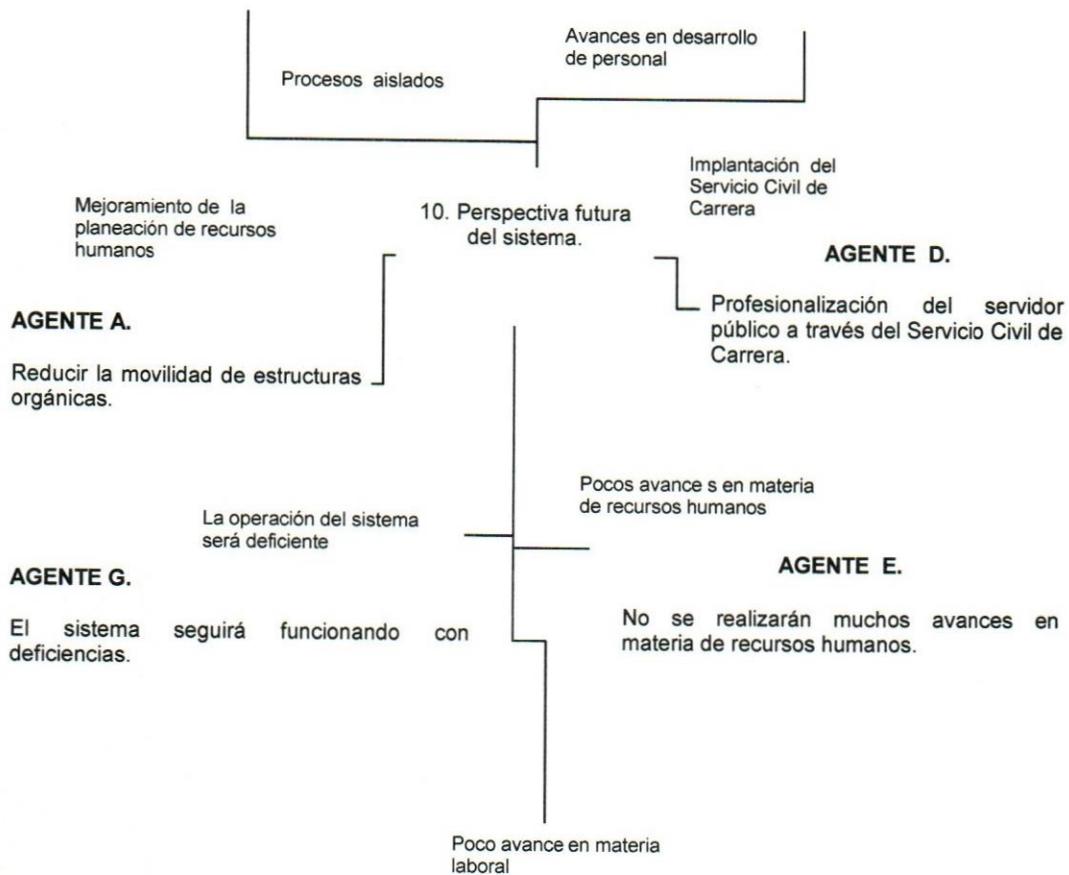
10.- ¿Desde su punto de vista, cual sería la perspectiva futura del Sistema de Administración de Personal en el mediano y largo plazo?

AGENTE B.

A menos que se reestructuren, los procesos que integran al sistema de administración se verán como procesos aislados.

AGENTE C.

La capacitación siempre será un elemento coadyuvante al desarrollo profesional de los trabajadores.



AGENTE F.

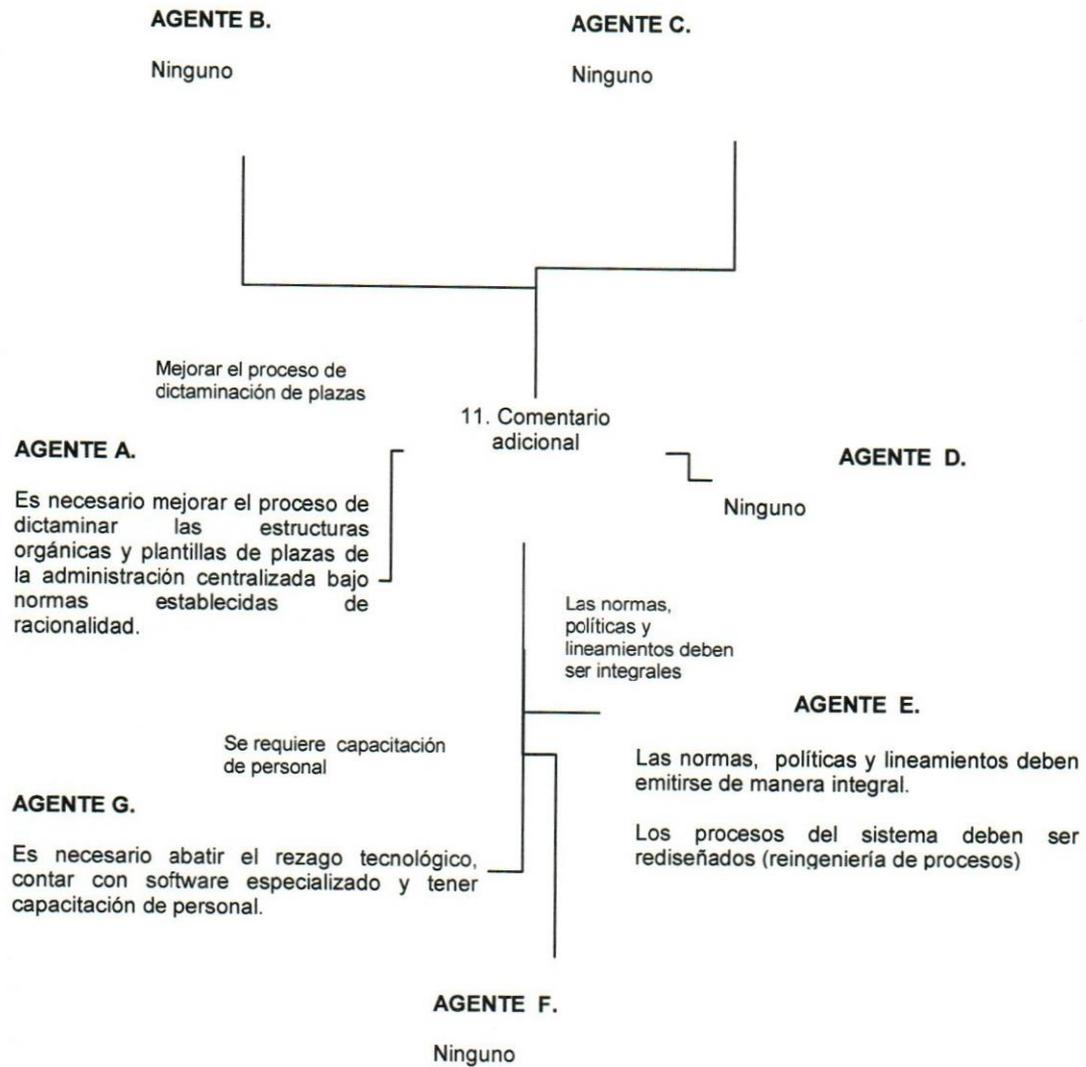
A menos que se actualicen las leyes y reglamentos laborales, no habrá mucho avance en materia laboral.

Una de las perspectivas interesantes del sistema es la posible incorporación del Servicio Civil de Carrera como sistema de reclutamiento, selección, integración, capacitación, desarrollo y evaluación de los recursos humanos de la administración pública centralizada, que garantice el acceso a la función pública por méritos de capacidad y preparación la permanencia con base al desempeño y el desarrollo de los servidores públicos de carrera. Este proyecto actualmente se encuentra en desarrollo por el Instituto de Profesionalización a través de un grupo de trabajo conformado con personal del Instituto, la Dirección de Política Laboral, la Dirección de Desarrollo Administrativo y la Dirección de Remuneraciones y Retenciones con el apoyo de personal capacitado de la Secretaría de la Función Pública Federal.

En ese sentido, los trabajos para la probable instauración el servicio civil de carrera en la administración pública estatal, refuerzan la necesidad de realizar estudios detallados tanto para la integración como la valuación de puestos que permita el establecimiento de tabuladores y categorías funcionales.

Sin embargo, a pesar del esfuerzo que realizan las áreas normativas, en lo general, estas no preveen una mejoría en la eficiencia del sistema de administración de personal en tanto no se reviertan en el mediano plazo las deficiencias técnicas y administrativas que limitan de un modo importante la operatividad del sistema de administración de personal.

11.- ¿Algún comentario que desee agregar?



De alguna manera los responsables de las áreas normativas están conscientes de la necesidad de reestructurar los diferentes procesos que integran al entero sistema de personal, así como la urgencia de sentar bases sólidas a través de la emisión de lineamientos y políticas integrales que definan con toda claridad y precisión los procedimientos que deberán observar las áreas de recursos humanos o equivalentes.

En ese sentido, y como parte de la investigación para el análisis de la operatividad del sistema de administración de personal aplicado por la Secretaría de Administración para las dependencias de la administración centralizada, se realizaron 5 entrevistas a igual número de áreas de recursos humanos de las Secretarías de Administración, Contraloría, Educación, Comunicaciones y Transportes e Infraestructura.

Tomando en consideración que todas las áreas de recursos humanos o equivalentes en la administración centralizada realizan en lo general las mismas funciones en materia de recursos humanos, el criterio de selección de las dependencias sujetas de estudio se realizó primero, a que estas al igual que la mayoría de las dependencias, también cuentan con los diferentes tipos de personal (administrativos de base, confianza y temporal) adscritos al gobierno central, segundo, las dependencias se seleccionaron en términos de la disponibilidad y el acceso a la información para el desarrollo de la investigación, siendo la Secretaría de Administración la dependencia obligada como dependencia normativa en materia de recursos humanos.

El objetivo de llevar a cabo dichas entrevistas tuvo como finalidad el determinar si el Sistema Administración de Personal establecido por la Secretaría de Administración, provee a las Áreas de Recursos Humanos de las Dependencias Centrales del Gobierno del Estado, de los controles administrativos que les permita realizar sus funciones de administración de personal de manera eficiente.

A continuación, en la tabla IV se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a las áreas de recursos humanos mediante la formulación de 23 preguntas previamente diseñadas según se indica en el anexo no. 2.

Adicionalmente, también se realizaron entrevistas informales con la finalidad de obtener mayor información que enriqueciera a la investigación, y con ello, visualizar de manera más detallada las funciones de las áreas usuarias y su interrelación con el sistema de administración de personal.

Tabla IV

Resultado de las entrevistas aplicadas a las áreas de recursos humanos o equivalentes.

No.	Respuestas Items	Área de Recursos Humanos				
		Secretaría de Administración	Secretaría de Educación	Secretaría de Infraestructura	Secretaría de la Contraloría	Secretaría de Comunicaciones y Transportes
1	Conocimiento de la normatividad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Políticas, normas y lineamientos claros y comprensibles	Sí	No siempre	Sí	Sí	Sí
3	Otros documentos normativos.	Leyes y Decretos	Leyes, Decretos y Reglamentos	Leyes, Reglamentos y Condiciones de Trabajo	Manual de Organización y Reglamentos	Leyes y Reglamentos
4	Principales funciones del área.	Control de incidencias de personal, Captura de movimientos nominales.	Validar y controlar los movimientos nominales e incidencias de personal, así como actividades inherentes.	Elaborar y registrar los movimientos nominales e incidencias de personal.	Coordinar la actualización de la plantilla de plazas mediante los movimientos nominales.	Realizar el proceso de gestión de movimientos nominales.
5	Las funciones están definidas en manuales de procedimientos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Áreas normativas con las que se coordina.	Dirección de Remuneraciones y Retenciones, Política Laboral, Dirección de Desarrollo Administrativo e Instituto de Profesionalización.	Dirección de Remuneraciones y Retenciones, Política Laboral, Dirección de Desarrollo Administrativo e Instituto de Profesionalización.	Dirección de Remuneraciones y Retenciones, Dirección de Desarrollo Administrativo e Instituto de Profesionalización.	Dirección de Remuneraciones y Retenciones, Política Laboral, Dirección de Desarrollo Administrativo e Instituto de Profesionalización.	Dirección de Remuneraciones y Retenciones, Política Laboral, Dirección de Desarrollo Administrativo e Instituto de Profesionalización.

Tabla IV

Resultado de las entrevistas aplicadas a las áreas de recursos humanos o equivalentes.

No.	Respuestas Items	Área de Recursos Humanos				
		Secretaría de Administración	Secretaría de Educación	Secretaría de Infraestructura	Secretaría de la Contraloría	Secretaría de Comunicaciones y Transportes
7	Trámites documentales con la Secretaría de Administración.	Solicitudes de: pago, reintegros, nombramientos, retención y liberación de nóminas, dictámenes de modificación de plantilla de plazas.	Solicitudes de: pagos, préstamos a la caja de ahorros, opiniones jurídico-administrativas, cursos, aplicación de evaluación de competencia y desempeño.	Solicitudes de: préstamos a la caja de ahorros, nombramientos, reintegros, y todos aquellos relacionados con el personal.	Solicitud de constancias de percepciones, nombramientos, solicitud de aplicación de evaluación de competencia y desempeño.	Solicitud de: préstamos, retenciones, cursos y aplicación de evaluación de desempeño. Integración de documentación para el proceso de escalafón
8	Funciones que no están normadas.	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna
9	¿Como se determinan las percepciones y las deducciones?	Las establece la Secretaría de Administración.	Estas son normadas por la Secretaría de Administración.	Son determinadas por la Secretaría de Administración.	La Secretaría de Administración establece la norma.	Es la Secretaría de Administración quien las determina.
10	¿Cómo se determinan los incrementos salariales?	De acuerdo a las negociaciones entre el Sindicato y la representación oficial.	A través de las negociaciones entre la representación sindical y las instancias normativas gubernamentales.	En base a los acuerdos entre el Gobierno y el Sindicato.	Anualmente por decisión del Ejecutivo del Estado.	La Secretaría de Administración determina los incrementos.

Tabla IV
Resultado de las entrevistas aplicadas a las áreas de recursos humanos o equivalentes.

No.	Respuestas Items	Área de Recursos Humanos				
		Secretaría de Administración	Secretaría de Educación	Secretaría de Infraestructura	Secretaría de la Contraloría	Secretaría de Comunicaciones y Transportes
11	Problemas laborales más frecuentes.	Faltas injustificadas y retardos, ausentismos durante la jornada de trabajo.	Faltas injustificadas, descuentos indebidos, demandas por aparentes despidos injustificados	Personal que falta constantemente y de manera injustificada o llega tarde.	Descuentos disciplinarios por retardos.	Descuentos indebidos.
12	Los problemas laborales se atienden en coordinación con la Secretaría de Administración.	No	Algunas veces	Se atienden de manera interna con el área jurídica	Algunas veces	Sí
13	¿Cómo se relaciona con el Sindicato?	El sindicato da seguimiento a las peticiones hechas por los empleados de base.	La relación se establece con la delegación sindical correspondiente para atender problemas laborales.	A través de los delegados sindicales quienes dan seguimiento a peticiones e inconformidades del personal.	A través de la delegación sindical.	A través de la delegación sindical y la subcomisión mixta de escalafón.
14	Funciones que realiza a través del sistema computarizado de Administración de Personal.	Captura de movimientos nominales e incidencias de personal. Generación de plantilla de plazas.	Captura de movimientos nominales, consulta de plazas por empleado, y generación de la plantilla de plazas de la dependencia.	Únicamente se realiza la captura de movimientos nominales e incidencias de personal.	Captura de movimientos nominales e incidencias de personal.	Captura de movimientos nominales e incidencias de personal.

Tabla IV

Resultado de las entrevistas aplicadas a las áreas de recursos humanos o equivalentes.

No.	Respuestas Items	Área de Recursos Humanos				
		Secretaría de Administración	Secretaría de Educación	Secretaría de Infraestructura	Secretaría de la Contraloría	Secretaría de Comunicaciones y Transportes
15	El Sistema Computarizado proporciona las herramientas necesarias.	No, toda vez que el sistema de nóminas únicamente permite la actualización del padrón de plaza-empleados para efectos de pago.	No, ya que lo que se realiza a través de éste, representa el 30% de las actividades que se desarrollan en el área.	No del todo, ya que no es posible obtener informes estadísticos y concentrados de plazas entre otros.	No	No
16	¿Qué esperaría que el Sistema Computarizado incluyera?	Que incorpore reportes varios para la toma de decisiones.	Reportes estadísticos preestablecidos que se derivan del manejo del personal.	Que permita explotar de manera más completa la base de datos del personal.	Que permita la generación de reportes varios relacionados al personal.	Incorporar reportes adicionales.
17	¿Existen los descriptivos y perfiles de puestos?	No	No	No	No	No
18	¿Cómo se cubren las necesidades de personal?	Las propias áreas en las que se ubican los puestos vacantes realizan el proceso de reclutamiento de candidatos, los cuales son evaluados por el Instituto de Profesionalización.	Los candidatos propuestos por las áreas solicitantes son evaluados por el Instituto de Profesionalización.	El área requirente presenta sus propuestas al área de recursos humanos, y a su vez, ésta solicita la evaluación de competencia al Instituto de Profesionalización.	Se reciben las propuestas de las áreas requirentes y se solicita la correspondiente evaluación de competencia al Instituto.	Se envían los candidatos al Instituto de Profesionalización, para la aplicación de la evaluación de competencia correspondiente.

Tabla IV

Resultado de las entrevistas aplicadas a las áreas de recursos humanos o equivalentes.

No.	Preguntas	Área de Recursos Humanos				
		Secretaría de Administración	Secretaría de Educación	Secretaría de Infraestructura	Secretaría de la Contraloría	Secretaría de Comunicaciones y Transportes
19	¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño?	Únicamente cuando existe una promoción o recategorización.	No se tiene como procedimiento establecido.	El Instituto de Profesionalización realiza este proceso solo para promociones o recategorizaciones.	Cada vez que se lleva a cabo una reestructuración orgánica de algún órgano administrativo.	No se lleva a cabo.
20	¿Efectúa regularmente un análisis de capacitación?	No	No	No	No	No
21	¿Qué documentos integran el expediente de personal?	Los establecidos en los lineamientos para la captura de movimientos nominales.	Los establecidos en los lineamientos para la captura de movimientos nominales.	Los establecidos en los lineamientos para la captura de movimientos nominales.	Los establecidos en los lineamientos para la captura de movimientos nominales.	Los establecidos en los lineamientos para la captura de movimientos nominales.
22	¿Cómo se realiza el resguardo y custodia de los expedientes de Personal?	Los expedientes se guardan en archiveros en el área de recursos humanos.	Los expedientes son resguardados por el Departamento de Archivo de esta Secretaría.	Los expedientes se resguardan en archiveros en la Dirección de Recursos Humanos.	Los expedientes se guardan en archiveros en el área de recursos humanos.	Los expedientes se guardan en archiveros en el área de recursos humanos.

Tabla IV
Resultado de las entrevistas aplicadas a las áreas de recursos humanos o equivalentes.

No.	Preguntas	Área de Recursos Humanos				
		Secretaría de Administración	Secretaría de Educación	Secretaría de Infraestructura	Secretaría de la Contraloría	Secretaría de Comunicaciones y Transportes
23	Sugerencias para mejorar la operación del Sistema	Detectar necesidades de capacitación	Emisión de lineamientos completos que rijan al Poder Ejecutivo del Estado.	Que exista un catálogo de puestos.	Obtener más reportes del sistema de nómina.	Agregar mejoras al sistema de nómina.

De la investigación realizada a las áreas de recursos humanos, se observa que la normatividad que establece la Secretaría de Administración en cuanto a la manera en que debe operar el sistema de administración de personal, es reconocida por cada una de ellas, sin embargo, dichas áreas también en lo general les cuesta trabajo entender que las normas que la Secretaría establece formen parte de un sistema integral de administración de personal, toda vez, que algunas entienden y reconocen como sistema de administración de personal al sistema computarizado de nómina.

Asimismo, en lo que toca al proceso de evaluación al desempeño, éste únicamente se realiza al personal candidato a ser promovido a un puesto superior, o bien la plaza que ocupa es propuesta para una recategorización (cambio de categoría y puesto), esto siempre y cuando el puesto propuesto corresponda a uno inferior al de Jefe de Oficina, lo que indica que el proceso de evaluación al desempeño no es un proceso permanente que abarque al 100 por ciento de los empleados de las dependencias de la administración centralizada.

Otro de los aspectos que se reafirma con la investigación a las áreas de recursos humanos, es el hecho de que la administración centralizada no cuenta con un catálogo de puestos que defina de manera clara y precisa las responsabilidades de cada uno de los puestos que integran la plantilla de plazas de la administración centralizada, así como las características que deben tener las personas que deben ocupar dichos puestos (perfil de puestos).

En lo que respecta a las prestaciones y deducciones a que se encuentra sujeto el personal, las áreas de recursos humanos reconocen que éstas son determinadas por la Secretaría de Administración, sin embargo, requieren de un manual en el que se indique con toda claridad qué, cómo, cuando y a quién efectuar el pago de determinadas prestaciones.

En relación con el sistema computarizado de nómina, éste corresponde a uno nuevo el cual fue implantado en el mes de junio del 2008 con interfaces 100 por ciento Web el cual permite la captura de movimientos nominales de manera desconcentrada, es decir, que las áreas de recursos humanos tanto de las dependencias centralizadas como de sus órganos desconcentrados realizan la captura de los movimientos nominales desde sus instalaciones a través de Internet. El sistema integra módulos de consulta de plazas-empleados, cálculo de nóminas, registro de datos generales de los empleados (datos generales y curriculares), reportes para enteros de descuentos aplicados a terceros y reportes analíticos de plazas.

No obstante, las herramientas que el sistema de nómina ofrece a las áreas de recursos humanos, éstas no son suficientes para todas las funciones que como administradoras de personal necesitan al interior de su dependencia, ya que estas requieren de contar con una variedad de informes de personal como apoyo a la toma de decisiones.

Por otra parte, las áreas de recursos humanos manifiestan la necesidad de que se establezca un proceso permanente de detección de necesidades de capacitación, ya que actualmente, los titulares de los diferentes órganos administrativos solicitan al Instituto de Profesionalización la impartición de algún curso o evento formativo para el personal a su cargo, pero sin llevar a cabo un proceso de detección sistemático.

En este punto cabe decir que el Instituto de Profesionalización en coordinación con las dependencias tiene instaurado un programa denominado "Red de Formadores", cuyos integrantes provienen de las propias dependencias centralizadas con el objetivo de impulsar la profesionalización de los servidores públicos, no obstante, en la práctica éste programa no ha tenido los resultados esperados, ya que al menos en las dependencias entrevistadas dicen no estar llevándose a cabo dicho proceso.

Finalmente, en lo que respecta al proceso de reclutamiento y selección de personal, las áreas de recursos humanos únicamente intervienen para efectuar la solicitud al Instituto de Profesionalización de la aplicación de la evaluación de competencia a los candidatos reclutados por las áreas administrativas requirentes de recursos humano; es decir, que los candidatos de la bolsa de trabajo como parte de los procesos de reclutamiento que el Instituto realiza, en términos generales, no son los candidatos que finalmente ocuparán un puesto en la administración centralizada a menos que en el menor de los casos algún órgano administrativo recurra a ella.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones.

De la investigación realizada tanto a las áreas normativas como a las áreas de recursos humanos de la administración centralizada del Poder Ejecutivo en relación a la operatividad del sistema de administración de personal, se concluye que:

- 1) Si bien es cierto que las distintas áreas involucradas en el proceso de administración de personal reconocen el papel que desempeñan dentro del sistema administrativo de personal así como los alcances del mismo, también es cierto que reconocen que los distintos procesos que se relacionan con este sistema tienen serias deficiencias que impiden que el sistema opere de manera eficiente.
- 2) Los procesos que integran al sistema de administración de personal de la administración centralizada del gobierno del estado, no se hallan estructurados de manera integral, ya que cada uno de ellos, se ve como un proceso aislado, y no como parte de un todo.
- 3) El sistema de administración de personal establecido por la Secretaría de Administración, no cumple suficientemente con todos los objetivos de coadyuvar al Plan de Desarrollo del Gobierno del Estado en materia de recursos humanos, toda vez, que algunos procesos únicamente están orientados para cierto sector de los servidores públicos (evaluación de desempeño).

- 4) El Sistema Computarizado de Administración de Personal, no dispone de las herramientas suficientes para que las áreas normativas y las Áreas de Recursos Humanos de las Dependencias Centrales del Gobierno del Estado realicen sus funciones de manera eficiente.

Con respecto a la hipótesis planteada en relación a que la integración de las áreas normativas y la definición de los niveles de responsabilidad de cada una de ellas, así como la correcta aplicación del sistema, mejora en gran medida los controles administrativos y provee a las áreas de recursos humanos de las herramientas y mecanismos técnicos y administrativos para una eficiente administración de personal; ésta resultó positiva.

Lo anterior, en virtud de que al no existir una integración total de las áreas normativas y los niveles de responsabilidad no se encuentran plenamente definidos, el sistema de administración de personal no ha mejorado suficientemente los controles administrativos, ni provisto a las áreas de recursos humanos de las dependencias centrales de las herramientas técnicas y administrativas suficientes, lo que ha impedido que el sistema de administración de personal, opere de manera eficiente.

En lo particular, el presente estudio me permitió conocer con mayor profundidad el entorno en el que se desarrollan cada uno de los procesos que conforman al sistema de administración de personal aplicado en la administración centralizada. Con ello, también se hizo patente los avances que esta materia, los responsable de las áreas normativas a lo largo de los años han ido implementado para mejorar el desempeño de las funciones que se realizan en cada una de esas áreas, sin embargo, esto no ha sido suficiente, toda vez que las acciones emprendidas se han realizado de manera aislada sin un enfoque de sistemas.

Es así que el presente estudio y como servidor público, pone ante mí la responsabilidad de promover e impulsar la integración de los procesos de

personal, mismos que deberán verse como parte de un gran sistema, el cual no será eficiente, a menos que cada uno de los procesos que lo forman, sean eficientes.

5.2. Recomendaciones.

Partiendo del hecho de que en lo general se concibe la existencia de los procesos de planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal, desarrollo de personal, evaluación del desempeño, administración de salarios y relaciones laborales en la administración centralizada; es recomendable que se revisen las funciones que realiza cada una de las áreas normativas en términos de sistema.

Es decir, llevar a cabo un estudio sistémico de cada uno de los procesos administrativos y sus interrelaciones, que permita la integración de lineamientos y políticas generales que definan con toda claridad lo que representa el Sistema de Administración de Personal y sus alcances, de manera tal, que tanto las áreas normativas como las usuarias del sistema, entiendan de manera precisa el qué, cuando, quién y cómo realizar cada una de las actividades en materia de administración de personal.

Asimismo, será necesario en principio la integración del catálogo de puestos que defina claramente las descripciones, responsabilidades y perfiles de cada uno de los puestos de la plantilla general de plazas de la administración centralizada, así como la valuación correspondiente de los puestos que permita a través de un estudio detallado de salarios la integración funcional de tabuladores y categorías como soportes principales de los procesos que integran al gran sistema de administración de personal.

En este sentido, es importante mencionar que no es suficiente crear grupos de trabajos interdisciplinarios conformados con personal de cada una de las áreas

involucradas para llevar a cabo dichos proyectos de reingeniería de procesos. La experiencia de los responsables de las áreas normativas ha demostrado que aún con las buenas intenciones de estos grupos de trabajo, los resultados no han sido ni por mucho los esperados, primero, por que el personal involucrado en estos proyectos se encuentra tan saturado de toda la operatividad diaria que se deriva del sistema, y segundo, no tienen los conocimientos especializados para llevarlos a cabo.

Por ello, para lograr la realización de las acciones antes mencionadas, se requiere de la **formulación de un gran proyecto integral en materia de recursos humanos, para lo cual, el gobierno central deberá de invertir los recursos financieros que sean necesarios para su ejecución a través de firmas consultoras especializadas en coordinación con los responsables de las áreas normativas.**

Este gran proyecto, requerirá del liderazgo de todas las dependencias normativas en materia de recursos humanos que partir del 01 de enero del 2009 derivado de la reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública Estatal realizan funciones que antes realizaba la extinta Secretaría de Administración como única dependencia normativa en materia de recursos humanos.

Cabe mencionar que a partir del 01 de enero del 2009, es responsabilidad de la Secretaría del Trabajo establecer las políticas en materia de relación laboral, a la Secretaría de Hacienda lo relacionado al proceso de planeación de recursos humanos y a la administración de salarios, en tanto que la Secretaría de la Función Pública le corresponde llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal, desarrollo de personal y la evaluación del desempeño a través del Instituto de Profesionalización del Servidor Público.

Finalmente es de precisar, que el Estado demanda proyectos integrales que fortalezcan el desarrollo de una Administración Pública eficiente, y que en materia

de recursos humanos, implican acciones sistémicas de planeación, organización, dirección y control de toda actividad relacionada a la gestión de personal, así como de todas aquellas que procuren el mejoramiento constante del desempeño de los trabajadores mediante la creación de condiciones estimulantes y compensadoras de su esfuerzo.

Bibliografía.

Agustín Reyes Ponce, "Administración de Personal", Limusa, México (2002).

Gary Dessler, "Administración de Personal", Octava Edición, Pearson Education, México (2001).

George W. Bohlander, Scott A. Snell, Arthur W. Sherman, Jr., "Administración de Recursos Humanos", Cengage Learning Editores, (2001)

Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos", McGraw-Hill, Quinta Edición, Colombia (2002)

Joaquín Rodríguez Valencia, "Administración Moderna de Personal", Thomson, Séptima Edición, México (2007)

José Castillo Aponte, "Administración de Personal: Un Enfoque hacia la Calidad", Ecoe Ediciones, Segunda Edición, Colombia (2006).

Maurice Eyssautier de la Mora, "Metodología de la Investigación", Thomson Learning, Cuarta Edición, México (2002)

Plan de Desarrollo Chiapas Solidario 2007-2012, Junio (2007).

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, "Metodología de la Investigación", Mc Graw Hill, México (2007)

Fuentes electrónicas:

Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas, Última reforma de fecha 07 de agosto de 2008, publicado en el periódico oficial No. 109.

(http://www.administracion.chiapas.gob.mx/normatividad/marcojuridico/PDF_3organica.pdf)

Ley del Servicio Civil del Estado y los Municipios de Chiapas.

(<http://www.administracion.chiapas.gob.mx/normatividad/marcojuridico/Civil.pdf>)

Manual de Organización de la Secretaría de Administración.

(<http://www.administracion.chiapas.gob.mx/normatividad/manuales/ManualdeOrganizacion.pdf>)

Manual de Procedimiento de la Secretaría de Administración.

(<http://www.administracion.chiapas.gob.mx/normatividad/manuales/ManualdeProcedimientos.pdf>)

Reglamento Interior de la Secretaría de Administración.

(<http://www.administracion.chiapas.gob.mx/normatividad/marcojuridico/Interior.pdf>)



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C - I
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CON FORMACIÓN EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



ENTREVISTA	
Objetivo	En ésta entrevista, se presenta una serie de preguntas relacionadas con el sistema de administración de personal que la Secretaría de Administración ha establecido para las dependencias de la administración centralizada con el fin de determinar en que medida el sistema está contribuyendo a alcanzar la eficiencia en el control y administración de los recursos humanos adscritos a las dependencias centrales del Gobierno del Estado de Chiapas.
Dirigido a	Responsables de las áreas normativas en materia de recursos humanos en la Secretaría de Administración.
DATOS DE IDENTIFICACION	
Fecha	
Área	
Adscripción	
Dependencia	
Entrevistado	
Puesto	
PREGUNTAS	
No.	
1	¿Cuáles son las principales funciones que realiza el área a su cargo?
2	¿Bajo qué marco jurídico se fundamentan las funciones que realiza?
3	Al interior de la Secretaría de la Secretaría de Administración ¿Con qué áreas, y de qué manera se relaciona en el ejercicio de sus funciones?
4	¿De qué manera se relacionan sus funciones con el Sistema de Administración de Personal establecido por la Secretaría de Administración para las Dependencias Centrales del Poder Ejecutivo?
5	¿Con qué Dependencias o Instituciones, y de qué manera se coordina para llevar a cabo sus funciones en relación al Sistema de Administración de Personal?
6	¿Existen manuales de procedimientos que definan la ejecución de dichas funciones?, si es así, ¿Es posible obtener una copia de ellos?
7	¿Qué normas, políticas o lineamientos son emitidos por esa área en relación al Sistema de Administración de Personal?, con cuanta periodicidad se actualizan y a través de que medios se publican.
8	¿Qué limitaciones técnicas y administrativas le impiden realizar el ejercicio pleno de sus funciones en relación al Sistema de Administración de Personal?
9	¿Qué planes a mediano plazo tiene el área a su cargo que incidan de manera sustantiva en el mejoramiento administrativo del Sistema de Administración de Personal?



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-I
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CON FORMACIÓN EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



No.	PREGUNTAS
10	¿Desde su punto de vista, cual sería la perspectiva futura del Sistema de Administración de Personal en el mediano y largo plazo?
11	¿Algún comentario que desee agregar?



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C - I
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CON FORMACIÓN EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



ENTREVISTA	
Objetivo	En ésta entrevista, se presenta una serie de preguntas relacionadas con el sistema de administración de personal que la Secretaría de Administración ha establecido para las dependencias de la administración centralizada con el fin de determinar en que medida el sistema está contribuyendo a alcanzar la eficiencia en el control y administración de los recursos humanos adscritos a las dependencias centrales del Gobierno del Estado de Chiapas.
Dirigido a	Responsables de las áreas de recursos humanos de las dependencias de la administración central del Poder Ejecutivo.
DATOS DE IDENTIFICACION	
Fecha	
Área	
Adscripción	
Dependencia	
Entrevistado	
Puesto	
PREGUNTAS	
No.	
1	¿Conoce las políticas, normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Administración en materia de recursos humanos?, Indicar los documentos fuentes.
2	¿Las políticas, normas y lineamientos son claros y fácilmente comprensibles?
3	¿Qué otros documentos normativos rigen el desempeño de sus funciones en el proceso de Administrar al Personal adscrito a su Dependencia?
4	¿Cuáles son las funciones principales del área a su cargo en relación al Sistema de Administración de Personal?
5	¿Existen manuales de procedimientos que definan la ejecución de dichas funciones?, si es así, ¿Es posible obtener una copia de ellos?
6	¿Con qué áreas normativas de la Secretaría de Administración se coordina en el ejercicio de sus funciones?, y de qué manera se lleva a cabo esta coordinación.
7	¿Qué trámites documentales realiza con la Secretaría de Administración e indicar si éstos son atendidos oportunamente?
8	¿Qué otras funciones en materia de Administración de Personal realiza que no están normadas por la Secretaría de Administración?
9	Las percepciones y deducciones a que se encuentran sujetos los empleados ¿Se encuentran debidamente normados?, si así es, indicar el documento fuente.
10	¿Cómo se determinan los incrementos salariales?



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C – I
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CON FORMACIÓN EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



No.	PREGUNTAS
11	¿Cuáles son los problemas laborales más frecuentes que se presentan con el personal adscrito a su dependencia?
12	Los problemas laborales que se presentan, ¿Son atendidos internamente, o se coordinan con la Secretaría de Administración?
13	¿Cómo se relaciona esa Área con el Sindicato, y cómo se establece dicha relación?
14	Con relación al Sistema Computarizado de Administración de Personal, ¿Qué funciones realiza a través de éste?
15	¿El Sistema Computarizado le proporciona todas las herramientas necesarias para el ejercicio de sus funciones?
16	¿Qué esperaba que el Sistema Computarizado incluyera para el ejercicio eficiente de sus actividades en el proceso de administrar al personal adscrito a su dependencia?
17	Con respecto a los puestos de trabajo de la plantilla de personal adscrito a esa Dependencia, ¿Existen las descripciones y requisitos de cada uno de ellos?
18	¿Qué procediendo lleva a cabo para cubrir las necesidades de personal en esa Dependencia cuando existe un puesto vacante, ya sea de nueva creación, o resultado de alguna promoción interna?
19	¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación del desempeño de los empleados adscritos a esa Dependencia? ¿Cómo se lleva a cabo?
20	¿Efectúa regularmente un análisis de capacitación? ¿Cómo lo hace?
21	¿Qué documentos integran el expediente de personal? ¿Existe alguna norma al respecto?
22	¿Cómo se realiza el resguardo y custodia de los expedientes de Personal?
23	¿Qué sugerencias haría para efectos de mejorar la operación del Sistema de Administración de Personal provisto por la Secretaría de Administración en beneficio de sus funciones como administrador de recursos humanos?