

Análisis de cargos y funciones dependientes de la Dirección de Recursos Humanos de la Junta Municipal de la ciudad de Asunción-Paraguay, 2023

Analysis of positions and functions dependent on the Human Resources Directorate of the Municipal Board of the city of Asunción-Paraguay, 2023

María Alejandra Ayala González ¹, Chap Kau Kwan Chung ^{2, *}

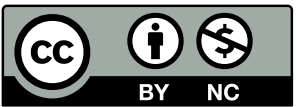
INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

¹ Universidad Americana. Asunción, Paraguay.
E-mail: m.alejandrayl@gmail.com
Código ORCID:
<https://orcid.org/0009-0007-1904-7043>

^{2, *} Autor corresponsal. Universidad Americana. Asunción, Paraguay.
E-mail: wendy505@hotmail.com
Código ORCID:
<https://orcid.org/0000-0002-5478-3659>

CITACIÓN: Ayala González, M.A., & Kwan Chung, C.K. (2025). Análisis de cargos y funciones dependientes de la Dirección de Recursos Humanos de la Junta Municipal de la ciudad de Asunción-Paraguay, 2023. Podium, 47, 93–110.
doi:10.31095/podium.2025.47.6

ENLACE DOI:
<http://dx.doi.org/10.31095/podium.2025.47.6>



Resumen

Se tiene como objetivo analizar los cargos y funciones dependientes de la Dirección de Recursos Humanos de la Junta Municipal de la ciudad de Asunción-Paraguay, 2023. Se basó en un enfoque cualitativo, transversal y descriptivo. La población consistió en 18 funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos de la Junta Municipal de la ciudad de Asunción-Paraguay y se tomó la totalidad para la muestra. Se entrevistó a 18 funcionarios en 2023 por conveniencia. El instrumento consistió en 16 preguntas con tres categorizaciones. Los resultados más relevantes fueron: las habilidades técnicas mencionadas por los entrevistados consistieron en el Manejo de herramientas de Microsoft Office; Habilidades de relacionamiento interpersonal y empatía; Atención a los funcionarios; Gestión de equipos y talento; Competencias organizativas; y Buena interpretación lectora y redacción. Se concluye que es necesario elaborar un nuevo manual de cargos y funciones con una estructura bien definida y discriminada por dependencias.

Palabras Clave:

Cargos, funciones, habilidades, manual, recursos humanos, competencia.

Clasificación JEL: J20, J21, J24.

Abstract

The objective is to analyze the positions and functions dependent on the Human Resources Directorate of the Municipal Board of the city of Asunción-Paraguay, 2023. It was based on a qualitative, transversal and descriptive approach. The population consisted of 18 officials from the Human Resources Directorate of the Municipal Board of the city of Asunción-Paraguay and the entire population was taken for the sample. 18 officials were interviewed in 2023 for convenience. The instrument consisted of 16 questions with three categorizations. The most relevant results were: the technical skills mentioned by the interviewees consisted of the use of Microsoft Office tools; Interpersonal relationship skills and empathy; Attention to officials; Team and talent management; Organizational competencies; and Good reading interpretation and writing. It is concluded that it is necessary to develop a new manual of positions and functions with a well-defined structure and differentiated by dependencies.

Keywords:

Positions, functions, skills, manual, human resources, competence.

JEL Classification: J20, J21, J24.

Introducción

La Administración de Recursos Humanos (RH) implica el conjunto de actividades dirigidas a organizar, dirigir y supervisar el trabajo de los colaboradores de una empresa, utilizando los recursos disponibles de manera eficiente para alcanzar los objetivos establecidos, mientras que los administradores y gerentes tienen la responsabilidad de crear un ambiente de trabajo favorable que facilite a los trabajadores lograr dichos objetivos en un periodo de tiempo determinado, gestionando adecuadamente tanto los recursos humanos como los materiales para optimizar el desempeño y la productividad de la organización (Dolan y Valle, 2016).

Vásquez (2018) comenta que:

“Este proceso abarca más que simplemente reclutar nuevos talentos; también se enfoca en administrar y retener el talento humano ya presente en la empresa. La experiencia, conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes de los miembros de la organización son aspectos fundamentales para mejorar el desempeño individual y, en consecuencia, aumentar la productividad en general. Esto implica desarrollar estrategias para identificar, cultivar y aprovechar al máximo el potencial de los empleados existentes, promoviendo un ambiente que fomente el crecimiento profesional y personal de cada individuo dentro de la organización (p. 26).”

Asimismo, la Administración de RH busca lograr los objetivos tanto a nivel

individual como organizacional, reconociendo la importancia de cada miembro en la consecución de metas y el éxito global de la empresa (Mora, 2012).

Caber mencionar que una vez se ha detallado el contenido del puesto, se procede a examinar los requisitos y responsabilidades externas asociadas al mismo. Este análisis implica evaluar las competencias necesarias para llevar a cabo las tareas del cargo, y posteriormente se califican los puestos para facilitar su comparación con otros. (Chiavenato, 2012). Además, Jiménez (2016) sostiene que se centra en los requisitos y demandas que un puesto específico impone a la persona que lo ocupa y que: “Este análisis busca determinar las circunstancias necesarias para que el área de trabajo pueda desempeñar sus funciones de manera efectiva y sirve como base para la evaluación y clasificación de los distintos cargos dentro de la organización” (p. 54).

En cuanto a la descripción de cargos, Chiavenato (2012) sostiene que se centra en el momento de detallar las tareas, periodicidad, métodos y objetivos de un puesto, siendo esencial para la planificación de RH en áreas como selección, entrenamiento y compensación. Por su parte, Jiménez (2016) señala que este proceso consiste en enumerar las funciones específicas de un puesto dentro de la organización. No obstante, el diseño de puestos, lo define Chiavenato (2012) como la especificación del contenido del trabajo y las relaciones con otros puestos para satisfacer requisitos tecnológicos y organizacionales. Finalmente, los autores

Dessler y Varela (2011) definen que la estructura organizacional es la disposición y relaciones de unidades y personas dentro de una empresa, estableciendo cómo se dividen responsabilidades y se comunican las autoridades.

Por lo tanto, el proceso de análisis de puestos y su posterior descripción implica llevar a cabo una serie de pasos para recopilar y examinar información detallada sobre las responsabilidades, tareas, requisitos específicos y el entorno en el que se llevan a cabo estas actividades laborales. También se considera el tipo de habilidades y competencias que se necesitan para desempeñar eficazmente cada posición. Cuando las empresas realizan una adecuada definición de los puestos, esto facilita diversas tareas relacionadas con la gestión de recursos humanos, como el reclutamiento y la selección de nuevos empleados (Alles, 2015).

Por consiguiente, la gestión eficiente de los RH es un aspecto crucial para el adecuado funcionamiento y desarrollo de cualquier organización, incluyendo las instituciones del sector público como la Junta Municipal de la Ciudad de Asunción. La Dirección de Recursos Humanos de esta institución juega un papel fundamental en la administración del capital humano, al ser responsable de la planificación, organización y coordinación de los recursos humanos en la institución.

Sin embargo, a pesar de su importancia, es necesario abordar una

serie de desafíos y problemáticas relacionados con la estructura de cargos y funciones en la Dirección de Recursos Humanos de la Junta Municipal. Estos desafíos pueden estar afectando negativamente la eficiencia y eficacia en la administración del personal, la motivación de los empleados, así como la productividad y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Merece la pena subrayar que la Junta Municipal es un órgano de gobierno local que forma parte de la administración de un municipio. En el contexto de sistemas municipales o locales, la Junta Municipal es la entidad encargada de tomar decisiones y gestionar asuntos administrativos y legislativos a nivel local (Mora, 2012). La composición y funciones exactas de una Junta Municipal generalmente involucra a representantes elegidos por la comunidad para tomar decisiones en nombre de los ciudadanos a nivel local. Sus responsabilidades pueden incluir la aprobación de presupuestos, la creación de ordenanzas locales, y la supervisión de servicios públicos municipales (Fernández, 2015).

Y, la Junta Municipal de la ciudad de Asunción, es el órgano legislativo de la Municipalidad de Asunción, órgano normativo, de control y deliberante, mientras que la Intendencia Municipal tiene a su cargo la administración general de la Municipalidad (Ley Orgánica Municipal N° 3.966/10). Ambas instituciones cuentan con una Dirección de Recursos Humanos que trabajan de forma coordinada entre sí, a pesar de no contar con un manual de funciones que

detalle la función y la descripción de cada cargo que ocupan los funcionarios de los diferentes departamentos.

Asimismo, la Dirección de Recursos Humanos de la Junta Municipal de la ciudad de Asunción se encuentra conformada por 5 jefaturas de departamentos y 4 jefaturas de unidades, esta dirección es la base fundamental en administración de los funcionarios dependientes de la Corporación Legislativa (ver figura 1).

Los colaboradores de esta entidad realizan una variedad de tareas inherentes al personal de la institución, el proceso de reclutamiento, selección, el desarrollo y capacitación, así como la gestión de la remuneración salarial, los beneficios y las prestaciones otorgada a los mismos.

El análisis de los cargos y funciones dependientes de la Dirección de Recursos Humanos de la Junta Municipal es esencial para la optimización de la gestión de RH en esta institución. Una estructura de cargos y funciones

claramente definida y bien organizada garantiza que los colaboradores estén ubicados adecuadamente en sus roles, lo que a su vez mejora la productividad, satisfacción laboral y eficiencia general.

Esto incluye evaluar las necesidades de formación y desarrollo de los funcionarios, así como lograr el crecimiento personal y profesional mediante programas de capacitación. Al comprender plenamente los cargos y funciones dentro de esta dirección, se podrán implementar estrategias y políticas que fomenten un ambiente laboral saludable, inclusivo y productivo en la Junta Municipal.

A pesar de contar con una estructura organizativa claramente definida en la Dirección de Recursos Humanos de la Junta Municipal de la ciudad de Asunción, se ha evidenciado a través de un diagnóstico que el análisis de cargos y funciones es de suma importancia para asegurar el éxito y la eficiencia en el desempeño de esta entidad gubernamental. Este análisis permite

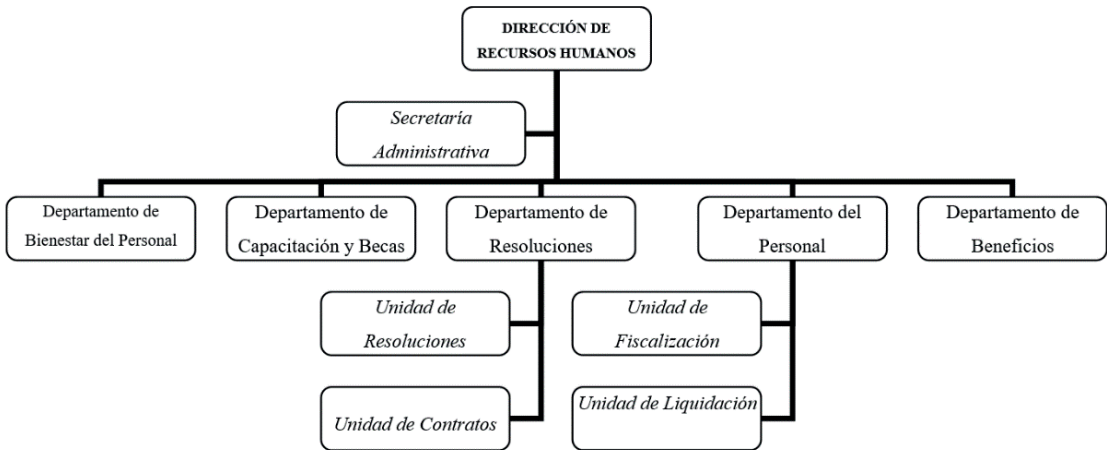


Figura 1. Organigrama de la Dirección de Recursos Humanos de la Junta Municipal de Asunción. Fuente: Resolución PJM 3644/18 (Junta Municipal de Asunción, 2018).

establecer de manera precisa las responsabilidades y tareas específicas que deben llevar a cabo cada funcionario dentro de la dirección, lo que contribuye al buen funcionamiento y a la consecución de resultados exitosos. Por lo tanto, la problemática formulada para la presente investigación se centra en la pregunta: ¿Cómo se encuentran los

cargos y funciones dependientes de la Dirección de Recursos Humanos de la Junta Municipal de la ciudad de Asunción-Paraguay, 2023?

Materiales y Métodos

Se basó en un enfoque cualitativo, diseño no experimental con corte

Tabla 1.
Guía de preguntas con categorización

Categorías	Preguntas
Sociodemográficas	Edad Sexo Cargo Antigüedad en la institución
Perfil	1. ¿Cuáles son las habilidades técnicas que consideran esenciales para desempeñar eficazmente su trabajo en Recursos Humanos? 2. ¿Qué habilidades interpersonales valoran más en un entorno de Recursos Humanos? 3. ¿Cuántos años de experiencia laboral tiene en Recursos Humanos? 4. ¿Cuál es tu formación académica en el área de Recursos Humanos?
Funciones	5. ¿Cuáles son las tareas diarias más comunes para los diferentes puestos en la Dirección de Recursos Humanos? Enumerar 6. ¿Cuáles son las responsabilidades clave en la gestión y supervisión de la Dirección de Recursos Humanos? 7. ¿Cómo se gestionan las relaciones laborales con los funcionarios en la Dirección de Recursos Humanos? 8. ¿Qué áreas específicas consideras que deben estar más detalladas en términos de responsabilidades y funciones?
Percepciones	9. ¿Cómo describirías la satisfacción general con el manual de cargos y funciones actuales? 10. ¿Qué programas de capacitación y desarrollo se ofrecen a los funcionarios en Recursos Humanos? 11. ¿Existen beneficios tangibles que hayan notado como resultado de seguir el manual? 12. ¿Tiene sugerencias específicas para mejorar la estructura o el diseño del manual?

Fuente: Elaboración propia (2023).

transversal y descriptivo. La población consistió en 18 funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos de la Junta Municipal de la ciudad de Asunción-Paraguay y se tomó la totalidad para la muestra. Se entrevistó a 18 funcionarios (1 director, 6 jefes de departamento, 4 jefes de unidades, 1 asistente, 2 auxiliares, 2 liquidadores y 2 fiscalizadores) entre los meses noviembre y diciembre de 2023 por conveniencia. Los criterios de inclusión fueron: ser colaborador activo de la Dirección de Recursos Humanos de la Junta Municipal de Asunción y con participación voluntaria. El instrumento de recolección de datos consistió en 16 preguntas (4 sociodemográficas y 12 preguntas abiertas) con tres categorizaciones (perfil [1-4], funciones [5-8] y percepciones [9-12] de los colaboradores) (ver tabla 1).

El procedimiento de recolección estuvo conformado por los siguientes pasos:

1. Se solicitó la autorización para la realización de las entrevistas por escrito a la Dirección de Recursos Humanos de la Junta Municipal de la ciudad de Asunción-Paraguay;
2. Una vez aceptado, se realizaron las entrevistas correspondientes con las explicaciones necesarias sobre el objetivo de la investigación;
3. Se transcribió las respuestas de todas las entrevistas logradas;
4. Se procedió al análisis de los datos.

En cuanto al aspecto ético, se tuvo en cuenta el anonimato de los entrevistados y su participación voluntaria.

Resultados

Los resultados de la aplicación de entrevistas a 18 funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos de la Junta Municipal de la ciudad de Asunción-Paraguay, los cuáles ocupaban diferentes cargos: director, jefe de departamento, jefe de unidad, asistente, liquidador y fiscalizador, se presentan a continuación:

En cuanto a las habilidades técnicas que se consideran esenciales para el desempeño eficaz de su trabajo en Recursos Humanos para los entrevistados son:

- Manejo de herramientas de Microsoft Office: Esto incluye Word, Excel y posiblemente otras herramientas de la suite Office. Estas herramientas son fundamentales para la gestión de documentos, hojas de cálculo, presentaciones y comunicaciones en general. (E1)
- Habilidades informáticas específicas, especialmente en Excel: Un buen conocimiento de informática en general, con un énfasis en Excel, que es una herramienta crucial para el análisis de datos y la gestión de información en Recursos Humanos. (E2)
- Habilidades de relacionamiento interpersonal y empatía: La capacidad de entender las necesidades de las personas y tener un buen trato con ellos es esencial en un departamento de Recursos Humanos, donde la interacción con los empleados es constante. (E6, E1)
- Atención a los funcionarios: Esto implica tener la capacidad de escuchar

activamente las preocupaciones y necesidades de los empleados y responder adecuadamente a ellas. (E10)

- Gestión de equipos y talento: La capacidad de gestionar equipos y talento implica habilidades de liderazgo, evaluación y desarrollo del personal dentro de la organización. (E12)

- Competencias organizativas: La capacidad de organizar y gestionar eficazmente la información y los procesos relacionados con el personal y los recursos humanos de la organización. (E15)

- Buen manejo de sistemas informáticos y herramientas digitales: Además del manejo de Microsoft Office, es importante tener habilidades en el uso de otras herramientas digitales y sistemas informáticos específicos utilizados en la gestión de recursos humanos. (E16)

- Buena interpretación lectora y redacción: La capacidad de comprender documentos importantes y comunicarse eficazmente por escrito es esencial en cualquier rol de Recursos Humanos, donde la documentación y la comunicación son fundamentales. (E18)

Además, se pudo observar que las habilidades técnicas esenciales para desempeñar eficazmente el trabajo en RH abarcan una amplia gama de áreas, desde habilidades informáticas específicas hasta habilidades interpersonales y de gestión. La capacidad de aprender y adaptarse también es crucial en un campo que está en constante cambio.

En cuanto a las habilidades interpersonales que más se valoran en un entorno de RH según las respuestas

proporcionadas por los entrevistados son:

- Liderazgo: La habilidad para guiar, motivar y dirigir a los demás es esencial en un entorno de Recursos Humanos, especialmente cuando se trata de gestionar equipos, resolver conflictos y liderar proyectos. (E4)

- Trabajo en equipo: La habilidad para colaborar eficazmente con colegas y trabajar hacia objetivos comunes es esencial en Recursos Humanos, donde se requiere coordinación y cooperación para lograr resultados exitosos. (E7)

- Actitud positiva: Una actitud positiva y proactiva puede contribuir significativamente al ambiente de trabajo y al bienestar de los empleados, lo que a su vez puede mejorar la productividad y la moral en la organización. (E10)

- Responsabilidad: La capacidad de asumir la responsabilidad de las tareas asignadas y cumplir con los compromisos adquiridos es importante en cualquier rol de Recursos Humanos, donde la confianza y la integridad son fundamentales. (E13)

- Buen trato: Valorar el respeto y la consideración hacia los demás es crucial en Recursos Humanos, donde se trata con personas en situaciones diversas y a menudo delicadas. (E15)

- Autodidactismo: La capacidad de aprender de forma autónoma y buscar constantemente oportunidades de desarrollo profesional es importante en un campo como Recursos Humanos, donde las prácticas y tecnologías están en constante evolución. (E18)

En resumen, las habilidades interpersonales valoradas en un entorno

de RH se centran en la habilidad de comunicar, comprender y colaborar eficazmente con los demás, así como en mantener una actitud positiva y responsable en todas las interacciones.

Según las respuestas proporcionadas por los entrevistados, existe un rango de 3 a 15 años de experiencia laboral en el área. Esto indica una diversidad en los niveles de experiencia de los entrevistados en el campo de Recursos Humanos, con algunos teniendo una experiencia más extensa y otros menos. La combinación de diferentes niveles de experiencia puede aportar una variedad de perspectivas y conocimientos al campo de Recursos Humanos.

La formación académica en el área de Recursos Humanos varía, algunos tienen diplomado en gestión de recursos humanos (E1, E4, E5), otros solamente título universitario (E1, E2, E5, E6, E10, E11, E18) y también cursos en gestión humana. (E3, E6, E8)

Esto indica que algunos encuestados han obtenido una educación formal en RH, ya sea a través de diplomados, estudios universitarios o cursos específicos, mientras que otros no tienen una formación académica específica en el área.

La diversidad en la formación académica puede reflejar diferentes enfoques y niveles de experiencia en el campo de Recursos Humanos entre los funcionarios.

Las tareas diarias más comunes para

los diferentes puestos en la Dirección de Recursos Humanos, según las respuestas proporcionadas por los entrevistados, revelan una amplia gama de responsabilidades que abarcan desde la administración documental hasta la gestión del personal y las relaciones laborales. En primer lugar, se destaca la importancia de la gestión documental, que incluye la recepción, registro, distribución y procesamiento de documentos relacionados con el personal de la organización (E4). Esto asegura un flujo eficiente de información y documentación dentro del departamento y hacia otros departamentos.

Además de la gestión documental, las tareas diarias también implican la atención directa al funcionario, que abarca desde la recepción de documentos personales hasta la verificación de permisos y la resolución de consultas generales (E10). Asimismo, se destacan actividades relacionadas con la administración de personal, como la liquidación de haberes, la elaboración de contratos y la gestión de beneficios y becas de capacitación para el personal. (E14)

Otra área importante de responsabilidad incluye la planificación y gestión del personal, que abarca desde el reclutamiento y selección de personal hasta la elaboración de evaluaciones del desempeño y control del personal. Estas tareas tienen como objetivo asegurar que la organización cuente con el talento adecuado y que los empleados reciban el apoyo y desarrollo necesarios para alcanzar sus objetivos profesionales. (E16)

En resumen, las tareas diarias en la Dirección de Recursos Humanos son variadas y multifacéticas, requiriendo una combinación de habilidades administrativas, interpersonales y estratégicas para garantizar una gestión efectiva del talento humano en la organización.

Son varias las responsabilidades claves en la gestión y supervisión de la Dirección de Recursos Humanos en atención a lo mencionado por los entrevistados:

En primer lugar, la contratación del personal implica un proceso fundamental en el cual se recluta y posteriormente se selecciona a los candidatos más aptos y capacitados para ocupar determinados puestos (E5). Esto puede incluir la identificación de las necesidades de la empresa, la publicación de llamados a concurso para ocupar cargos, la evaluación de currículos y entrevistas, y finalmente la selección y contratación del personal más calificado. (E8)

La administración de personas implica el gerenciamiento efectivo del capital humano de la organización. Esto implica establecer políticas y procedimientos relacionados con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, la evaluación del desempeño, la motivación y la retención del personal. Se busca maximizar el potencial de los empleados y fomentar un entorno de trabajo positivo y productivo. (E10)

El compromiso es fundamental para mantener la motivación y en efecto el

buen rendimiento de los empleados. Implica fomentar una cultura organizacional en la que los empleados se sientan valorados, motivados y comprometidos con los objetivos y valores de la empresa (E15).

El control del personal y la evaluación de desempeño son mecanismos claves para dar seguimiento y estimar la calidad del rendimiento de los empleados. Esto puede incluir la revisión periódica del desempeño, determinar las áreas a fortalecer y mejorar, la implementación de planes de desarrollo profesional y la toma de decisiones relacionadas con incentivos o promociones (E16).

Los planes de capacitación y desarrollo, así como la prevención de riesgos laborales, son importantes para garantizar el desarrollo profesional y la seguridad de los empleados. Esto puede implicar la implementación de programas de capacitación interna o externa, así como la implementación de medidas para prevenir accidentes y enfermedades laborales.

Finalmente, ofrecer oportunidades de crecimiento, promover la salud y el bienestar del personal, y administrar toda la información de los funcionarios son aspectos clave para mantener un ambiente laboral saludable y productivo. Esto puede incluir el acceso a programas de educación continua, beneficios de bienestar, y la gestión eficiente de los registros de personal y la información confidencial.

La gestión de las relaciones laborales

con los funcionarios en la Dirección de Recursos Humanos se lleva a cabo a través de varios mecanismos y normativas. Según las respuestas proporcionadas por los entrevistados, se observa que estos mecanismos incluyen el contrato colectivo de condiciones de trabajo, las ordenanzas municipales, las resoluciones de la presidencia de la corporación y las leyes laborales vigentes. Estas normativas establecen los derechos y obligaciones tanto de la empresa como de los empleados, y sirven como marco para la gestión de las relaciones laborales.

Además, se menciona la importancia de la comunicación abierta y la resolución justa de conflictos como parte integral de la gestión de las relaciones laborales. Esto implica promover un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan escuchados, valorados y respetados, lo que contribuye al bienestar y la satisfacción laboral. (E15)

La selección y capacitación adecuadas del personal, también se destacan como aspectos importantes en la gestión de las relaciones laborales. La contratación de empleados competentes y la provisión de oportunidades de desarrollo profesional no solo benefician a los individuos, sino que también fortalecen la relación entre la empresa y sus empleados. (E18)

Se pudo visualizar que la gestión de las relaciones laborales en la Dirección de Recursos Humanos se basa en una combinación de normativas legales, comunicación efectiva, resolución de conflictos justa, y desarrollo profesional.

Esto crea un entorno laboral que fomenta la productividad, el compromiso y el bienestar de los empleados, lo que a su vez contribuye al éxito general de la organización.

Según las respuestas de los entrevistados, en la Dirección de Recursos Humanos se ofrecen programas de capacitación y desarrollo para los funcionarios, aunque la variedad y la cantidad de estos programas pueden variar. Algunos mencionan la existencia de cursos específicos, como capacitación en Excel, sistemas de recursos humanos, informática, cumplimiento, habilidades y trabajo en equipo (E5, E9, E10). Estos cursos abarcan una gama de habilidades técnicas y blandas que son relevantes para el desempeño efectivo en el campo de Recursos Humanos y en el ámbito laboral en general.

Además de los cursos mencionados, también se destacan oportunidades de desarrollo profesional, como formación en liderazgo y gestión del desempeño. Estos programas no solo ayudan a mejorar las habilidades técnicas y profesionales de los funcionarios, sino que también promueven el crecimiento personal y profesional, lo que puede contribuir a un mayor compromiso y satisfacción laboral.

Sin embargo, algunas respuestas indican una falta de programas de capacitación y desarrollo, mencionando que no se ofrece o que hay poca variedad en los cursos disponibles. Esto sugiere que puede haber oportunidades de mejora en la provisión de programas de

desarrollo profesional en la Dirección de Recursos Humanos para garantizar el crecimiento continuo y el desarrollo de sus empleados. En resumen, aunque hay una oferta de programas de capacitación y desarrollo en Recursos Humanos, puede ser necesario ampliar y diversificar estas oportunidades para satisfacer las necesidades y expectativas de los funcionarios y promover un ambiente laboral de aprendizaje continuo y crecimiento.

La satisfacción general con el manual de cargos y funciones actual en la Dirección de Recursos Humanos varía significativamente. Algunos expresan una satisfacción positiva, describiendo el manual como eficiente y útil para organizar y enfocar las necesidades de la institución y sus empleados. Estos individuos ven al manual como una herramienta que ayuda a coordinar y optimizar la estructura organizativa, lo que potencialmente conduce a una mayor productividad y eficiencia en el desempeño laboral.

Sin embargo, otros entrevistados muestran una insatisfacción con el manual actual. Algunos indican que desconocen su contenido o que no aplican sus directrices en sus funciones diarias, lo que sugiere una falta de familiaridad o relevancia percibida con respecto al manual (E3, E6, E8). Además, se menciona que el manual puede estar desactualizado o no adaptarse adecuadamente a las necesidades actuales de la organización, lo que contribuye a una baja satisfacción general entre los empleados.

En síntesis, la satisfacción con el manual de cargos y funciones actuales en la Dirección de Recursos Humanos es mixta y puede estar influenciada por factores como la utilidad percibida del manual, su relevancia para las responsabilidades laborales de los empleados y su actualización con respecto a las necesidades cambiantes de la organización. La discrepancia en las respuestas destaca la importancia de revisar y actualizar regularmente el manual para garantizar su eficacia y satisfacción general entre los empleados.

Las respuestas proporcionadas durante las entrevistas por los funcionarios muestran una clara tendencia hacia la necesidad de detallar todas las áreas en términos de responsabilidades y funciones en la Dirección de Recursos Humanos. Esto sugiere una comprensión generalizada de la importancia de tener una descripción detallada de las responsabilidades y funciones de cada área para garantizar un funcionamiento eficiente y efectivo de la organización. Algunos entrevistados específicamente mencionan áreas como la unidad de liquidación, el reclutamiento, la gestión del desempeño, el desarrollo y la capacitación, la compensación y los beneficios, las relaciones laborales, la mesa de entrada y el bienestar del personal como áreas que deben ser especialmente detalladas. (E11)

Esta opinión resalta la necesidad de claridad y precisión en la definición de las funciones y responsabilidades dentro de la Dirección de Recursos Humanos. Al detallar todas las áreas, se puede mejorar

la comprensión de las expectativas laborales, se pueden evitar malentendidos y se puede garantizar una distribución equitativa de tareas. Además, una descripción detallada de las responsabilidades y funciones facilita la evaluación del desempeño, el desarrollo profesional y la identificación de áreas de mejora dentro del departamento. (E14)

En conclusión, la importancia de detallar todas las áreas en términos de responsabilidades y funciones resalta la necesidad de una gestión eficaz de recursos humanos en la Dirección de Recursos Humanos. Esto ayuda a garantizar un ambiente laboral claro y organizado, promueve la eficiencia operativa y contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Durante las entrevistas se pudo constatar que existe una variedad de opiniones sobre los beneficios tangibles derivados de seguir el manual de cargos y funciones en la Dirección de Recursos Humanos. Algunos entrevistados expresan que no han notado ningún beneficio tangible, mientras que otros sugieren que podría haber beneficios si el manual estuviera actualizado o si se implementara correctamente (E3). Además, algunos mencionan que desconocen el manual, lo que sugiere una falta de familiaridad con su contenido y, por lo tanto, una incapacidad para identificar los posibles beneficios. (E13)

Sin embargo, hay quienes reconocen que seguir el manual podría llevar a beneficios tangibles, como mayor eficiencia, productividad y claridad en las

expectativas laborales. Estos beneficios podrían derivarse de la estandarización de los procesos, la optimización de las tareas y la eliminación de la duplicación de esfuerzos. Además, se destaca la importancia de tener un manual actualizado y bien implementado para obtener estos beneficios. (E17)

En resumen, las respuestas reflejan una diversidad de opiniones sobre los beneficios tangibles del manual de cargos y funciones en la Dirección de Recursos Humanos. Mientras algunos perciben beneficios potenciales, otros no han experimentado ninguno debido a diversos factores como la falta de actualización del manual o la falta de conocimiento sobre su contenido. Esto sugiere la necesidad de revisar y mejorar el manual para garantizar que realmente aporte beneficios tangibles a la organización.

Por último, con respecto a las sugerencias específicas para mejorar la estructura o el diseño del manual de cargos y funciones en la Dirección de Recursos Humanos reflejan la necesidad de claridad, accesibilidad y relevancia en su contenido. Los entrevistados resaltan la importancia de una organización clara y una estructura bien discriminada por dependencias para facilitar la búsqueda y comprensión de la información (E5). Además, se menciona la necesidad de un lenguaje sencillo y comprensible, así como un diseño atractivo que facilite la lectura y retención de la información. (E8)

Otra sugerencia común es la inclusión de ejemplos prácticos que ilustren las

responsabilidades y funciones de cada puesto. Esto ayudaría a clarificar las expectativas laborales y a brindar orientación adicional a los empleados. Además, se destaca la importancia de la actualización regular del manual para garantizar su relevancia y precisión con respecto a los roles laborales actuales. (E12)

Por último, se sugiere que el manual incluya una descripción detallada de cada puesto, identificando y ubicando claramente cada empleo dentro de la estructura organizativa. Esto permitiría una mejor comprensión de las responsabilidades de cada posición, lo que contribuiría a un mejor desempeño laboral en toda la organización. En resumen, las sugerencias para mejorar el manual se centran en garantizar su claridad, accesibilidad, relevancia y actualización constante para cumplir con las necesidades de la institución y sus colaboradores. (E16)

Discusión

Los aspectos resaltados en las respuestas de los entrevistados reflejan la diversidad y complejidad de las habilidades necesarias para una efectiva gestión en el área de RH. Desde el dominio de herramientas informáticas básicas hasta competencias avanzadas en programas como Excel (E1, E2), se evidencia la importancia de la tecnología en el análisis y gestión de datos, un componente crítico en la toma de decisiones estratégicas. Sin duda alguna, el manejo del Excel es una habilidad fundamental en el ámbito laboral,

especialmente en roles que implican la gestión de datos y análisis de información, como RH. Excel ofrece una amplia gama de funciones que permiten organizar, analizar y visualizar datos de manera eficiente y efectiva. Con el software es posible realizar tareas como la creación de hojas de cálculo, la elaboración de gráficos y tablas dinámicas, el análisis de tendencias y patrones, y la automatización de procesos mediante fórmulas y macros (Mejías, 2023). Esta habilidad es crucial para la toma de decisiones informadas y estratégicas en RH, como la evaluación del desempeño del personal, la gestión de la nómina y beneficios, y la elaboración de informes y análisis para la alta dirección.

No obstante, más allá de las destrezas técnicas, resalta la relevancia de las habilidades interpersonales y de comunicación (E1, E6) o llamadas habilidades blandas (Laines Alamina et al. 2021), subrayando la necesidad de empatía y atención hacia los empleados (E10). Las dos primeras habilidades son fundamentales por varias razones. En primer lugar, el trabajo en RH implica una interacción constante con personas de diversos niveles jerárquicos y culturas dentro de la organización. La capacidad de establecer y mantener relaciones efectivas con los empleados, gerentes y líderes es esencial para comprender sus necesidades, resolver conflictos, brindar apoyo y promover un ambiente laboral positivo y colaborativo. Además, en el proceso de reclutamiento y selección de personal, las habilidades de comunicación refieren a la capacidad que tiene el sujeto

en establecer un proceso efectivo de envío y recibo de ideas y opiniones sobre un tema específico (Riva, 2019), son clave para entrevistar candidatos, evaluar sus habilidades y experiencia, y comunicar de manera clara y precisa los requisitos del puesto y las expectativas de la empresa. Asimismo, en la gestión del desempeño y la resolución de problemas laborales, las habilidades interpersonales son cruciales para proporcionar retroalimentación constructiva, mediar en conflictos y motivar a los empleados para alcanzar sus objetivos.

La capacidad para organizar y liderar equipos, así como para comprender y redactar documentos con precisión, son competencias que dan forma a un profesional integral en RH. Este conjunto de habilidades, combinado con la disposición para aprender y adaptarse en un entorno en constante cambio, demuestra la complejidad y amplitud del rol del gestor de RH en la actualidad.

La combinación de datos sobre la experiencia laboral y la formación académica de los entrevistados con diplomado en gestión de recursos humanos (E1, E4, E5), título universitario (E1, E2, E5, E6, E10, E11, E18) y cursos en gestión humana (E3, E6, E8) en el campo de RH resalta la importancia de tener una sólida base educativa para desempeñarse eficazmente en este ámbito o en cualquier área laboral (González-Lorente y Martínez-Clares, 2023). Si bien se observa una diversidad en los niveles de experiencia, desde 3 hasta 15 años, la presencia de diferentes trayectorias profesionales enriquece el panorama del

sector, ofreciendo una amplia gama de perspectivas y conocimientos.

Los datos proporcionados por los entrevistados destacan las responsabilidades cruciales de la Dirección de Recursos Humanos, que abarcan desde la contratación y administración del personal hasta el fomento del compromiso y la evaluación del desempeño. Los dos primeros ítems (contratación y administración del personal) son aspectos fundamentales para garantizar que la empresa cuente con el talento humano adecuado para alcanzar sus objetivos estratégicos. Esto incluye procesos como reclutamiento, selección, contratación, inducción y gestión de la documentación relacionada con el empleo. Además, la Dirección de Recursos Humanos es responsable de fomentar el compromiso de los empleados, lo cual implica crear un ambiente laboral positivo, promover la cultura organizacional, y ofrecer programas de desarrollo profesional y beneficios que motiven y retengan al personal. Por último, la evaluación del desempeño es crucial para identificar las fortalezas y áreas de mejora de los empleados, proporcionar retroalimentación constructiva, y tomar decisiones informadas sobre promociones, bonificaciones y planes de desarrollo individual. En conjunto, estas responsabilidades permiten a la Dirección de Recursos Humanos contribuir significativamente al éxito y crecimiento sostenible de la organización.

La contratación efectiva de personal es un proceso fundamental que requiere la identificación y selección de

candidatos calificados, lo que implica desde la evaluación de currículos hasta la realización de entrevistas exhaustivas (E5, E8). La gestión de personas implica establecer políticas y procedimientos para reclutamiento, capacitación, evaluación de desempeño y retención del personal, con el objetivo de maximizar el potencial de los empleados y crear un entorno laboral positivo y productivo (E10, E15).

Además, el control del personal y la evaluación del desempeño son herramientas esenciales para monitorear y mejorar el rendimiento de los empleados, lo que puede implicar la implementación de planes de desarrollo profesional y la toma de decisiones sobre incentivos o promociones (E16). Por último, los planes de capacitación y desarrollo, junto con la prevención de riesgos laborales, son fundamentales para garantizar el crecimiento profesional y la seguridad de los colaboradores en el lugar de trabajo (Muñoz Jiménez, 2023).

En comparación con otras investigaciones sobre el mismo tema, se encuentra el trabajo Boronat Fornés (2014) donde afirma que los problemas encontrados en la Junta de Denia (España) también se encuentran inconvenientes en la falta de comunicación, tareas manuscritas y software incompatibles. A igual que la presente investigación, los entrevistados dieron a conocer que dichas habilidades blandas y duras son esenciales para la realización de las tareas rutinarias.

Finalmente, se torna necesario

proponer y elaborar un manual de funciones con el fin de mejorar la eficiencia y la claridad en las responsabilidades dentro de cualquier tipo de organización (Coronel et al., 2018).

Conclusiones

Se pudo verificar que los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos de la Junta Municipal de la ciudad de Asunción poseen habilidades técnicas un perfil diverso, pero altamente especializado en la gestión del talento humano y las relaciones laborales. Este perfil incluye habilidades técnicas como la capacidad para gestionar documentación, liquidación de beneficios y salarios, así como conocimientos en administración de personal, reclutamiento y selección, y planificación de recursos humanos. Además, se destaca la importancia de habilidades interpersonales como la empatía, la capacidad de escucha y el liderazgo, que son fundamentales para la atención al funcionario y la gestión efectiva de las relaciones laborales dentro de la institución.

Los funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos también muestran un alto nivel de responsabilidad y organización en el desempeño de sus tareas diarias, lo que se refleja en la atención meticulosa a los detalles, la precisión en el registro de información y la capacidad para gestionar múltiples tareas simultáneamente. Además, se requiere una sólida capacidad de resolución de problemas para abordar situaciones complejas relacionadas con el

personal y garantizar un ambiente laboral armonioso y productivo. Asimismo, la capacidad de adaptación y aprendizaje continuo es esencial dada la naturaleza cambiante de las políticas y regulaciones en el ámbito de recursos humanos.

Además, se pudo conocer que la distribución de actividades en la Dirección de Recursos Humanos de la Junta Municipal de Asunción abarca una amplia variedad de responsabilidades y tareas específicas asignadas a diferentes puestos dentro del departamento. Estas actividades incluyen la gestión documental, la atención al funcionario, la liquidación de beneficios y salarios, así como la planificación y administración del personal. Además, se destacan funciones relacionadas con el reclutamiento y selección de personal, la capacitación y desarrollo, y la gestión de relaciones laborales.

Los diferentes puestos en la Dirección de Recursos Humanos están encargados de realizar tareas específicas y complementarias que contribuyen al funcionamiento efectivo del departamento y al bienestar de los empleados. Por ejemplo, algunos empleados pueden estar más involucrados en la recepción y procesamiento de documentos, mientras que otros se centran en la atención directa al funcionario y la resolución de consultas. Además, se observa una distribución de actividades relacionadas con la gestión del personal, que incluye la elaboración de contratos, la administración de beneficios y la evaluación del desempeño, entre otros aspectos cruciales para la gestión del talento humano.

Se concluye que respecto al manual de cargos y funciones de la Dirección de Recursos Humanos de la Junta Municipal de la Ciudad de Asunción los trabajadores reflejan una preocupación por la claridad y la organización del documento. Se destaca la necesidad de una estructura bien definida y discriminada por dependencias para facilitar la comprensión y búsqueda de información por parte de los empleados. Esto sugiere una conciencia sobre la importancia de tener un manual que refleje de manera precisa la estructura organizacional y las responsabilidades asociadas a cada puesto dentro de la institución.

Además, los funcionarios hacen hincapié en la importancia de que el manual esté redactado en un lenguaje sencillo y comprensible, así como en la inclusión de ejemplos prácticos que ilustren las responsabilidades de cada puesto. Esta sugerencia apunta a la necesidad de que el manual sea accesible y útil para todos los empleados, independientemente de su nivel de experiencia o formación. Asimismo, se resalta la importancia de un diseño atractivo que facilite la lectura y la retención de la información, lo que evidencia la preocupación por la usabilidad y la efectividad del manual como herramienta de referencia.

Por último, se subraya la necesidad de una actualización regular del manual para garantizar su relevancia y precisión en relación con los roles laborales actuales. Esta sugerencia refleja una comprensión de que las funciones y responsabilidades

de los empleados pueden evolucionar con el tiempo, y que el manual debe ajustarse en consecuencia para mantenerse al día con los cambios organizacionales.

No obstante, los entrevistados resaltan la importancia de tener una descripción detallada y actualizada de las responsabilidades asociadas a cada cargo, así como de una organización clara y discriminada por dependencias.

Además, se enfatiza la necesidad de mejorar la comunicación y la capacitación relacionadas con los cargos y funciones. Algunos entrevistados sugieren que el personal debe estar más familiarizado con el contenido del manual de cargos y funciones y recibir capacitación sobre su aplicación en la práctica laboral. Esto sugiere una percepción de que una mejor comprensión y aplicación de los roles laborales contribuirá a una mayor eficiencia y efectividad en la gestión de recursos humanos.

Referencias

Alles, M. (2015). *Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias*. La trilogía. Tomo 1 (2a. ed.). Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/ereader/itcr/66790?page=76>

Boronat Fornés, V. (2014). *Análisis del Departamento de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Denia mediante la elaboración de un mapa de procesos y propuesta de mejora de sus procedimientos*. [Tesis Doctoral]. Universitat Politècnica de València. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/34716/TFC%20GAP%20-%20Vicente%20Boronat%20Fornes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Coronel, D., Saca, J., Cartuche, D., y Rodríguez, L. (2018). La Incidencia del uso de un manual de funciones en las micro y pequeñas empresas orenses. *INNOVA Research Journal*, 3(12), 99–112. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n12.2018.799>

Chiavenato, I. (2012). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc-Graw Hill.

Dessler, G., y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano* (Quinta ed.). Editorial Pearson.

Dolan, S., y Valle, R. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Mc-Graw Hill. Interamericana.

Fernández, M. (2015). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Teoría, métodos y ejercicios*. Diaz de Santos S.A.

González-Lorente, C. y Martínez-Clares, P. (2023). Expectativas de futuro de los universitarios en su proceso de inserción socio-laboral. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 34(1), 83-101. <https://doi.org/10.5944/reop.vol.34.num.1.2023.37417>

Jiménez, D. (2016). *Manual de Recursos Humanos*. 3ª Edición. Editorial ESIC.

Junta Municipal de Asunción (2018). *Organigrama – Dirección de Recursos Humanos*. Resolución PJM 3644/18.

Laines Alamina, C. I. y Hernández García, A. P., y Zamayoa Urbina, D. A. (2021). La importancia de las habilidades blandas en el Home office y su impacto en la productividad de una empresa. *VinculatÈgica*, 7 (1). 929-944. <http://eprints.uanl.mx/26208/>

Mejías, A. (2023). La importancia de saber Excel para cualquier profesionista. <https://blog.uvm.mx/importancia-de-saber-excel#:~:text=Aprender%20a%20usar%20Excel%20es,datos%20para%20tomar%20decisiones%20informadas>

Mora, C. (2012). *Administración de personal y*

recursos humanos. Editorial ESIC.

Muñoz Jiménez, A. P. (2023). *Formación Continua y Desarrollo Profesional de Docentes de Artes en Educación Básica*. [Tesis de Maestría]. Universidad Autónoma de Chihuahua. <http://repositorio.uach.mx/id/eprint/585>

Riva Araluce, M. I. D. L. (2019). *Importancia de las habilidades blandas (soft skills) en el ámbito de las organizaciones*. [Tesis de grado]. Universidad Pontificia Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/29671>

Vásquez, M. (2018). *Gestión Estratégica de Procesos Administrativos del Talento Humano*. Ceolevel.