



MAESTRÍA

EN MUNICIPALISMO Y DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL



GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LOCAL

Capítulo 2, Lección 3



UNIÓN IBEROAMERICANA
DE MUNICIPALISTAS
UNIÃO IBERO-AMERICANA
DE MUNICIPALISTAS





Capítulo 2, Lección 3. Componentes del diagnóstico para una planificación de la gestión de los Recursos Humanos de una organización.

1. Componentes del diagnóstico de la gestión de los Recursos Humanos de una institución.

1.1. Análisis político-organizativo.

Todos los proyectos que implican el diagnóstico de la G.R.H. son, previsiblemente introductorios de cambios en el funcionamiento de una organización. Por lo tanto, es muy probable que generen resistencias más o menos ocultas o, incluso, oposiciones claras y activas. Por este motivo, es conveniente hacer un análisis organizativo que permita identificar a los oponentes visibles y crear una actuación de apoyos y alianzas, así como también tratar preventivamente las posibles oposiciones. El proceso que hay que seguir para llevar a cabo esta tarea es el siguiente:

1. Identificar a las personas o los grupos afectados por el Proyecto (usuarios, contribuyentes, funcionarios, directivos, regidores, sindicatos, grupos de presión, proveedores, partidos políticos, medios de comunicación, otras administraciones públicas).
2. Conocer cómo afecta el proyecto a las expectativas, al trabajo material y al status en la organización de las personas o los grupos afectados.
3. Identificar su capacidad de impulso o de bloqueo del Proyecto.
4. Identificar a los actores críticos sobre los que hay que trabajar.
5. Identificar la actitud actual de los actores críticos frente al proyecto y la actitud que sería necesaria para su buen desarrollo.
6. Identificar las actuaciones que se pueden llevar a cabo para anticipar los problemas detectados.

1.2. Análisis del estado de la organización.

Dada la importancia del proyecto a desarrollar, es preciso dotarse de elementos de obtención de información y análisis de la situación previamente estructurados, sin perjuicio de introducir en los mismos los factores de corrección que se estimen aconsejables.

El **objetivo** de este primer componente del diagnóstico **es conocer la preparación para el cambio de la Institución e identificar las barreras más fuertes** a la puesta en funcionamiento de un proyecto que puede suponer una mejor prestación de los servicios encomendados.



Este ejercicio debe desarrollarse en los talleres que se celebren utilizando cuestionarios específicos. Para conocer el estado de la organización para afrontar con éxito estos proyectos el cuestionario citado ha de considerar:

- Experiencias de cambios en la organización de la Institución en el pasado.
- Claridad de las expectativas frente al proyecto. Se intenta mostrar hasta qué punto las expectativas sobre el resultado del proceso son compartidas por toda la organización.
- Origen de la idea o el problema. Se intenta averiguar en qué medida están involucradas las personas más afectadas por el Proyecto.
- Apoyo del ámbito político y directivo, se trata de conocer el grado de apoyo de la alta dirección de la Institución.
- Compatibilidad con las finalidades organizativas. Se trata de conocer hasta qué punto la puesta en marcha de un proyecto de cambio se adapta al pasado y al presente de los planes y los comportamientos de la Institución.



1.3. Conocimiento de los objetivos y estrategias existentes en la organización respecto a la gestión de Recursos Humanos.

Se solicitará a los máximos responsables de la institución la definición de los objetivos y estrategias de la organización en la gestión de recursos humanos. Se analizará toda la documentación existente, como, por ejemplo:

1. Análisis del programa de gobierno, plan estratégico o plan de actuación en vigor.
2. Análisis de los objetivos claves de gestión.
3. Plan de Trabajo de la Institución.
4. Análisis del Plan de Recursos Humanos.
5. Análisis de las competencias de los empleados, (manual de funciones) si se hubiese realizado.
6. Demandas de creación de nuevos servicios.
7. Cambios en las demandas de los clientes.



8. Introducción de nuevas tecnologías y métodos de trabajo.
9. Previsiones de cambio cultural.
10. Acuerdos y pactos laborales.
11. Otros datos y referencias.

Suele ocurrir en las Administraciones Públicas que la Política de Recursos Humanos sea la **“hermana pobre” de las políticas de una institución**. Es más, con demasiada frecuencia, lo que ocurre es que esta política no existe, limitándose a una mera administración de los recursos humanos.

En cualquier caso, el consultor debe recabar, de modo que quede constancia oficial, cuáles son las estrategias y objetivos de la institución en relación con sus recursos humanos. La existencia de una estrategia y objetivos definidos requeriría lógicamente una adaptación de este proyecto, en el que, como no nos estamos refiriendo a una institución concreta, tenemos que partir de la premisa de la inexistencia de una política definida de desarrollo de los recursos humanos. Razón por la cual recomendamos, en primer lugar, acometer la tarea de un diagnóstico de la G.R.H. y de análisis de los problemas principales y propuestas de solución. Todo ello siguiendo una metodología participativa. Será a partir de ese punto cuando estemos en disposición de definir una política de desarrollo de los recursos humanos.

1.4. Conocimiento de la estructura orgánica de la institución.

El análisis de la situación interna se inicia obteniendo información sobre la estructura organizativa, los puestos y el personal de que dispone la institución. Debemos obtener la información que se indica en el cuestionario específico que se elabore al efecto.

1.5. Criterios de gestión de los Recursos Humanos que se están aplicando por la institución.

Resulta imprescindible que el consultor solicite y obtenga del Departamento de Recursos Humanos la respuesta al cuestionario que a continuación se incluye. Se trata de conocer cómo se están manejando los diferentes subsistemas de la gestión de los recursos humanos. Las propuestas finales del consultor no pueden limitarse a una definición de unos lineamientos genéricos de la política de desarrollo de los recursos humanos, sino a formular medidas concretas que mejoren dicha gestión.

Por ello es necesario conocer los criterios concretos que se aplican en cada uno de los subsistemas de gestión de los recursos humanos, normas, reglamentos, instrucciones, circulares, etc.



Cuestionario sobre los criterios de GRH en la institución que se estén aplicando en el momento del inicio de este proyecto.

1. *Diseño de puestos.*

- Qué tareas deben realizarse
- Cómo se dividen estas tareas en puestos.
- Qué conjunto de cometidos / responsabilidades / finalidades se asignan a cada puesto.
- Qué perfiles de competencias son requeridos para ocuparlos.

2. *Planificación.*

- Cómo se dispone de las personas adecuadas, en el puesto adecuado, en el momento adecuado.
- Dónde se encuentran las personas necesarias.

3. *Adquisición (Selección).*

- Cómo se atraen candidatos al puesto, en número y calidad adecuados
- Cómo se elige entre ellos, dado el perfil requerido
- Cómo se integra adecuadamente al seleccionado en la organización.

4. *Valoración de puestos.*

- Cómo se clasifican los puestos, en función de su contribución a la institución.
- Cómo se asigna a esa contribución un valor, en términos de recompensa.

5. *Remuneración.*

- Qué políticas de recompensa se aplican para atraer, motivar y retener a las personas necesarias.
- Qué referentes se tienen en cuenta para conseguir la competitividad y eficiencia de las políticas de remuneración.

6. *Evaluación del rendimiento.*

- Cómo se mide la contribución individual de las personas
- Cómo se mejora su rendimiento

7. *Promoción y carrera.*

- Cómo se desarrolla el potencial de las personas



- Cuáles son las políticas de ascenso y los itinerarios profesionales dentro de la organización.

8. Formación.

- Cómo se completan, en el acceso, las competencias necesarias para el desempeño del puesto.
- Cómo se actualizan dichas competencias en función de la evolución del puesto; qué nuevas competencias se desarrollan para mejorar el rendimiento.
- Cómo capacitar a las personas para desarrollar su potencial.

9. Relaciones laborales.

- Cómo se relacionan con las personas como colectivo
- Cuáles son los canales de comunicación ascendente, lateral y descendente
- Cómo se mantiene un clima laboral adecuado
- Cómo se prevén, gestionan y resuelven los conflictos de personal, para minimizar su impacto negativo.

1.6. Aproximación al nivel de motivación de los empleados de la institución.

Se trata de un ejercicio a nivel individual con que se trata de conocer cuáles serían, según los participantes, las actuaciones a desarrollar por la institución que motivarían a los empleados a rendir más. Este ejercicio, aunque sencillo ofrece unos resultados significativos sobre factores motivantes del personal.

Esta aproximación se basa en la Teoría de Maslow y de Herzberg. En especial, el primero de ellos señala que una organización debe tender a satisfacer, en primer lugar, las necesidades básicas, ya que las necesidades superiores no motivan, si no han sido cubiertas las básicas. Por su parte, Herzberg sostiene que los factores motivacionales o de desarrollo como la responsabilidad, el logro, el trabajo en sí, el reconocimiento, el desarrollo profesional, favorecen la motivación. Sin embargo, considera que los factores higiénicos como: los salarios, los beneficios no salariales, la política de la organización y las condiciones de trabajo etc., cuanto más se mejoren se reducirá la insatisfacción, pero no mejorará la motivación.

La teoría de Maslow ha sido superada por estudios más recientes ya que se considera que a pesar de que no estén cubiertas las necesidades primarias existen factores de desarrollo que pueden motivar al personal.

En este ejercicio se entrega un cuestionario específico a cada asistente que deber marcar solamente las tres actuaciones que le motivarían a trabajar más.



Los resultados globales nos proporcionarían una aproximación al nivel de motivación.

1.7. Valoración de los criterios de gestión de los Recursos Humanos.

Basándonos en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en las Organizaciones, que mide en puntos la excelencia y calidad en las organizaciones, es preciso conocer la valoración de los criterios de gestión de los recursos humanos que se llevan a cabo en la institución. Por tanto, en este componente del diagnóstico tratamos de medir en puntos la calidad con que una organización gestiona su personal.

En este sistema, sobre 1.000 puntos máximos, se concede a la Gestión de Recursos Humanos un máximo de 140 puntos. Esta valoración se lleva a cabo entregando un cuestionario a los participantes en el que se describe la situación ideal de la Gestión de Recursos Humanos.

La finalidad del trabajo es que los participantes evalúen, primero individualmente y después en grupos de 4 a 6 personas, la gestión actual de los recursos humanos en su organización, divididas en las siguientes áreas:

1. Las personas: planificación y mejora.
2. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal.
3. Comunicación de las personas.
4. Atención y reconocimiento a las personas.

1.8. Identificación de problemas y soluciones de gestión de recursos humanos en la institución mediante la utilización de la técnica de grupo nominal.

En este proyecto se propone la utilización de la **técnica de grupo nominal**, conforme a las siguientes directrices:

A) OBJETIVOS: En concreto, este diagnóstico persigue alcanzar dos objetivos:

- 1º Identificar y priorizar los problemas de gestión de los recursos humanos en la institución.
- 2º Identificar soluciones viables a dichos problemas.

B) METODOLOGIA: La Técnica de Grupo Nominal es creativa, por lo que es empleada para facilitar la toma de decisiones a partir del análisis de problemas. Este análisis se lleva a cabo de un modo altamente estructurado, permitiendo que al final de la reunión se alcancen un buen número de conclusiones sobre las cuestiones planteadas.



Son estos dos elementos, estructura de la sesión y elaboración de conclusiones, lo que la distingue de las reuniones convencionales.

Cada cuestión planteada (en este caso una; en materia de formación serán tres, por ejemplo) se refleja en un panel que recoge las ideas formuladas por el grupo, así como el esfuerzo de síntesis posterior manifestado mediante las llamadas ideas resumen. Posteriormente, estas ideas resumen son jerarquizadas a partir del posicionamiento llevado a cabo al respecto por el grupo.

Este posicionamiento se realiza mediante un sistema de votación, en el que cada miembro del grupo dispone de un determinado número de votos en función de las alternativas formuladas.

Para cada panel la Técnica de Grupo Nominal se desarrolla en **cuatro fases**:

- Generación silenciosa de ideas
- Agrupamiento y clasificación de las ideas.
- Debate aclaratorio sobre las ideas resumen formulado.
- Jerarquización de las alternativas resultantes mediante la votación.

Las **ventajas de la aplicación de esta técnica** son:

- Su estructura asegura el establecimiento de conclusiones alcanzando resultados concretos.
- Permite la proliferación de un buen número de ideas.
- Estas son formuladas de manera resumida.
- Se consideran las posiciones minoritarias.
- Todos los componentes del grupo participan.
- Se garantiza que el éxito de las ideas no depende de lo brillante en la exposición.
- Una duración máxima aproximada de 2 a 3 horas.

C) CUESTIONES PLANTEADAS

PRIMER PANEL: ¿Cuáles son según su criterio los principales problemas de la gestión de recursos humanos en nuestra institución?

SEGUNDO PANEL: ¿Qué soluciones viables se pueden identificar para solucionar los principales problemas de la gestión de recursos humanos en nuestra institución?

Debe indicarse a los participantes que el enunciado de los problemas, sus causas y las soluciones a los mismos deben ser lo más completo y concreto posible.

Ejemplos:



- *Enunciado impreciso*: Inadecuada política de selección del personal
- *Enunciado satisfactorio*: Los sistemas de selección no están al servicio de las estrategias de la organización. No se obtiene un número adecuado de candidaturas para los puestos a cubrir. Los procesos de selección no permiten la incorporación de personas con los perfiles necesarios para los puestos de Directivos, Jefaturas y Técnico.

Para la realización del ejercicio puede utilizarse la relación de criterios adecuados de funcionamiento de un Sistema de GRH, que se incluye en el Cuestionario de Longo y Echevarría, ESADE. En todo caso, la lista tiene el carácter de referente no exhaustivo y, en ningún caso, debe limitar, ni en contenido ni en método, el trabajo de los grupos.

2. Resultados y presentación del diagnóstico de la gestión de los Recursos Humanos de la institución.

2.1. Resultados.

Una vez recabada toda la información, debemos realizar la integración de la documentación y de las conclusiones de todos los talleres y priorizar los problemas de Gestión de Recursos detectados. Toda la documentación obtenida de la institución y la de los distintos talleres debe ser analizada por el consultor. Éste deberá concretar y completar todas las medidas de solución a los problemas identificados.

Después, debe organizarse un taller específico con los responsables políticos y los directivos, en el que se deberán exponer los resultados del diagnóstico y evaluar y priorizar las medidas de solución propuestas.

Sobre la aplicación efectiva de estas medidas, debe pronunciarse el órgano competente de la institución.

Los resultados del diagnóstico que proponemos serían los siguientes:

Primera fase:

1º.-**Diagnóstico** sobre la gestión de los recursos humanos de la institución.

2º.-**Medidas urgentes** propuestas para afrontar los problemas diagnosticados y mejorar la gestión de los recursos humanos.

Segunda fase: definición de la política de desarrollo de los recursos humanos con los siguientes documentos:



1º.-Propuesta de:

- Visión** de la gestión de los recursos humanos en la institución.
- Misión** del departamento de recursos humanos.
- Áreas claves de éxito y funciones básicas del departamento** de recursos humanos.

2º.- Propuesta de definición de los criterios que definan las siguientes políticas de recursos humanos:

- Política de planificación.
- Política de selección
- Política de formación y desarrollo del personal.
- Política de promoción y carreras.
- Política salarial.
- Política de evaluación del desempeño.
- Política de relaciones laborales.
- Política disciplinaria.
- Organización de gestión de recursos humanos.
- Reglamentos de selección, formación, provisión de puestos de trabajo y carrera profesional.

2.2. Presentación del diagnóstico de la GRH de la institución. Conclusiones.

Hay que destacar que la presentación del diagnóstico que se realice debe basarse esencialmente en el resultado de los talleres con el máximo respeto de las conclusiones a que se llegue en ellos. A continuación, efectuamos una serie de **consideraciones sobre este tipo de diagnósticos**.

1. Los resultados de un diagnóstico de G.R.H. habitualmente pueden parecer a primera vista desfavorables con relación a la gestión de Recursos Humanos que desarrolla la institución.

Sin embargo, esta afirmación debe ser muy matizada con las siguientes afirmaciones:

- a) Normalmente, en el primer diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos que se lleva a cabo en una organización, suelen obtenerse unos resultados no muy favorables.
- b) Lo más importante no es cuál sea el resultado obtenido, sino que ese diagnóstico sea utilizado para mejorar. En este sentido, se recomienda que periódicamente (cada año) se efectúe un diagnóstico similar de su Gestión de Recursos Humanos. Lo fundamental es la tendencia. Si la tendencia es a mejorar, es mucho más importante que el hecho de que



ahora la evaluación no sea muy favorable. En otras palabras, hay que mirar hacia delante, al futuro de la Institución.

2. Destacar desde ya que **una política de desarrollo de los recursos humanos** que pretenda motivar al personal, que se capacite más, que rinda más, que aporte ideas para la mejora de la institución, es según nuestro criterio **incompatible con una política autoritaria** de recursos humanos. En este punto es importante no confundir autoritarismo con el ejercicio de la autoridad que resulta imprescindible en cualquier institución.
3. Resaltar que, normalmente, los Departamentos de Recursos Humanos de los organismos públicos están dotados con **escasísimos recursos técnicos, humanos y materiales** que imposibilitan realizar otras funciones que no sean la mera administración del personal.
4. Uno de los aspectos claves que hay que asegurar con relación al objetivo de este proyecto es el establecimiento de unos **procedimientos sencillos** y de unas reglas básicas que garanticen la seguridad jurídica e igualdad de trato en todas las materias propias de recursos humanos: planificación, selección y contratación, retribución, promoción, formación, reconocimientos, régimen disciplinario, prestaciones sociales complementarias, etc.

▶ MAESTRÍA EN MUNICIPALISMO Y DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL



uim

UNIÓN IBEROAMERICANA
DE MUNICIPALISTAS
UNIÃO IBERO-AMERICANA
DE MUNICIPALISTAS


LIGA MUNICIPAL
— DOMINICANA —


CIDEL
República Dominicana
Centro Integral
de Desarrollo Local
UNIÓN IBEROAMERICANA DE MUNICIPALISTAS
UNIÃO IBERO-AMERICANA DE MUNICIPALISTAS