



MAESTRÍA

EN MUNICIPALISMO Y DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL



GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LOCAL

Capítulo 2, Lección 4



UNIÓN IBEROAMERICANA
DE MUNICIPALISTAS
UNIÃO IBERO-AMERICANA
DE MUNICIPALISTAS





Capítulo 2, Lección 4. Planificación de la gestión de los Recursos Humanos

1. La planificación de los Recursos Humanos.

1.1. Concepto.

a. **Estrategia y planificación son conceptos y actividades desgraciadamente ausentes** de la práctica habitual de los departamentos de personal de los entes públicos, en general.

Para que la Gestión de Recursos Humanos pueda actuar como instrumento para la mejora del funcionamiento de las organizaciones, es necesario integrarla en su estrategia y dotarla de mecanismos de planificación que le permitan evaluar sus puntos fuertes y débiles y programar actuaciones en consecuencia.



Sin un mínimo de estrategia y planificación, la Gestión de Recursos Humanos tiende a convertirse en un conjunto de actividades independientes unas de otras y centradas cada una en sus propios objetivos.

b. Sin embargo, **el pensamiento estratégico no se improvisa y, además, es más difícil de desarrollar en entornos públicos**, si la gestión está sometida a un alto grado de politización, puesto que ello dificulta la clarificación de los objetivos y la planificación a largo plazo.

Por eso, no se puede desaprovechar ninguna oportunidad de integrar la reflexión sobre los recursos humanos en cualquier plan de actuación como, por ejemplo, en la elaboración de los presupuestos anuales.



c. La planificación de personal consiste en realizar una gestión previsional de los puestos de trabajo, de las personas y de sus competencias profesionales, estructurando así la inversión en capital humano.

Los empleados pueden condicionar de forma muy importante la viabilidad de cualquier plan de actuación.

Los proyectos previstos en el plan podrían fallar por disfunciones en el equipo humano, como, por ejemplo, plantilla insuficiente o excesiva, falta de competencia técnica, problemas de rendimiento y baja productividad, escasez de directivos y mandos, rotación excesiva, desmotivación o carreras profesionales inadecuadas.

Podríamos definir la **planificación estratégica de los recursos humanos** como **el conjunto de decisiones organizacionales y/o empresariales complejas con las que se previene, sistemáticamente, el futuro en el área de personal y se establecen sus líneas de actuación más importantes.**

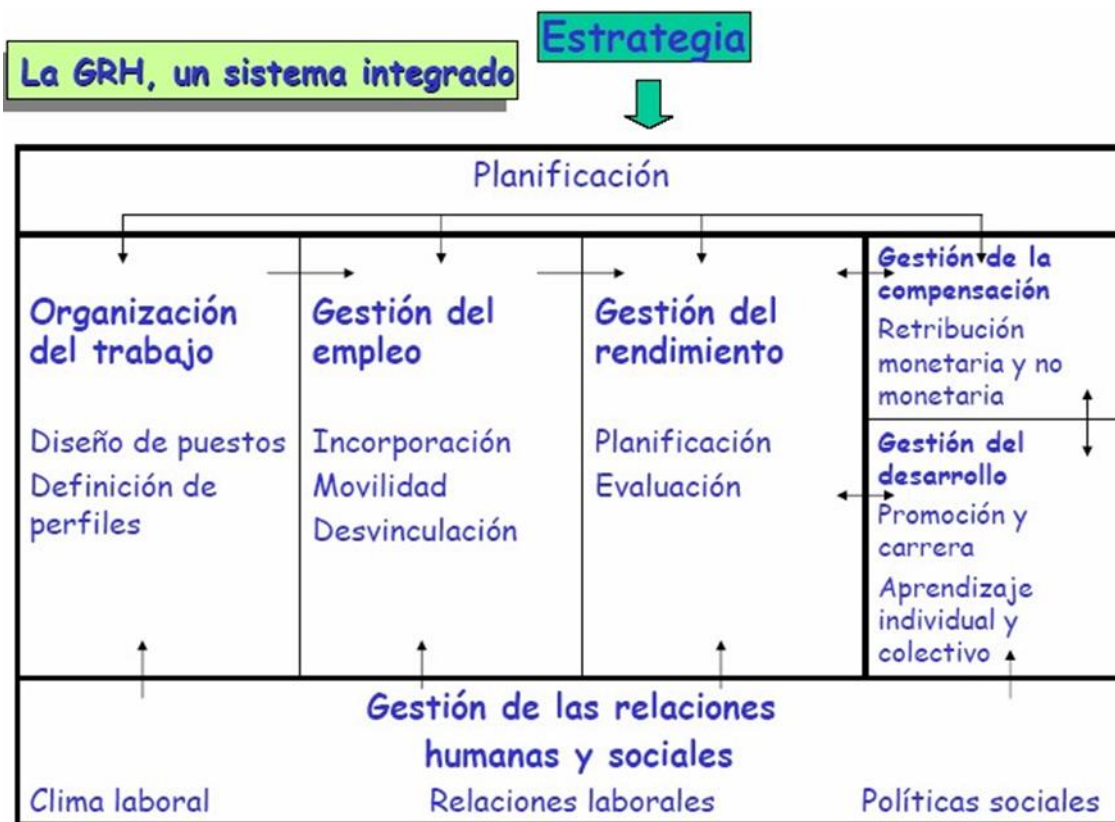
d. Lo que hoy se denomina genéricamente Planificación de Recursos Humanos, **fue al principio, simplemente, Planificación de Plantillas**, esto es, la determinación del número de personas necesario para cumplir con los planes de producción.

Posteriormente, cuando apareció el concepto de Planificación de Recursos Humanos, se aplicó casi exclusivamente a la previsión de la forma en que serían sustituidas las personas que ocupaban puestos claves en la organización, es decir, a la elaboración de los Planes de Sucesión.

El concepto de **Planificación de Recursos Humanos** es mucho más amplio y abarca todo el panorama referido a las personas que conforman la organización en todas sus áreas y niveles.

Así, se refiere tanto a la previsión de la adquisición de las competencias que necesitará la empresa, como a la del desarrollo de las ya existentes o que se vayan adquiriendo, y a su estimulación y eliminación.

De esta forma, la Planificación de Recursos Humanos se referirá a las áreas de Reclutamiento y Selección, Formación y Desarrollo, Planes de Carrera y Sucesión, Sistemas de Evaluación y Remuneración; en suma, **a todas las áreas que abarca la GRH de la organización.**



e. El proceso de Planificación de Recursos Humanos, partiendo de los objetivos y planes estratégicos de la empresa, tendrá como **objetivo** facilitar la disponibilidad de las personas que la organización necesita, en el momento adecuado y al menor coste. Se trata del subsistema que facilita la coherencia estratégica de las diferentes políticas y prácticas de GRH, conectando éstas con las prioridades de la organización. Podemos decir por ello que **constituye la puerta de entrada en un sistema integrado de GRH**.

f. Pereda Marín (1999) la define como **“el proceso sistemático de elaboración, dentro del marco de la estrategia de la organización, de los planes estratégicos que le permitirán disponer, en todo momento, de las competencias necesarias para poder conseguir, en el plazo y forma adecuados, los objetivos empresariales”**.

Los aspectos relevantes dentro de esta definición son:

1. La Planificación de Recursos Humanos es un proceso sistemático, en el que no se puede ni se debe dejar nada al azar.
2. Trabajar dentro del marco definido por la estrategia de la organización, quiere decir que los objetivos y planes estratégicos empresariales, serán el punto de partida de los objetivos y planes dentro del área de Recursos Humanos.



3. Al hablar de planes estratégicos, se hace hincapié en que el proceso de planificación no se limitará a prever los problemas futuros que se puedan detectar. Por el contrario, se diseñarán las acciones precisas en cada momento para cambiar ese probable futuro y conseguir que se pueda alcanzar el objetivo deseado.
4. La organización deberá disponer, en todo momento, de las competencias necesarias para conseguir los objetivos organizacionales. Se habla de competencias, en lugar de personas, porque no sólo es importante determinar el número de empleados necesarios que, en todo momento, deberá ajustarse al mínimo para evitar costes innecesarios. Será preciso tener en cuenta las conductas necesarias para que cada persona pueda realizar con eficacia y eficiencia las funciones y tareas asignadas, así como para que asuma las responsabilidades que le correspondan.

Todos estos aspectos se deberán tener en cuenta al llevar a cabo la Planificación de Recursos Humanos. Sin embargo, ésta quedaría incompleta si no se consideran también las cargas de trabajo, tanto actuales como futuras, de forma que se pueda determinar el número de personas que deberán conformar, en cada momento, la Plantilla de la organización.

1.2. Planificando nuestros recursos.

La Planificación de los recursos humanos es un proceso permanente, pero que, como se ha indicado anteriormente, suele estar ausente en la mayor parte de las entidades públicas, especialmente, en las locales. Por esta razón, vamos a incidir, a continuación, en el supuesto en que en una organización quiera iniciar este proceso.

1.2.1. Las decisiones previas.

Previamente a la Planificación propiamente dicha, es preciso tomar una serie de decisiones y responder a una serie de preguntas que, más tarde, van a ser de importancia crítica para el éxito del proceso de planificación y que constituyen la fase de decisiones previas, también llamada de planificación del plan.

En esta fase es preciso que la Dirección de Recursos Humanos, junto con los responsables de sus direcciones funcionales, tomen las siguientes decisiones:

- El grado de compromiso existente con el proceso de planificación.
- El plan de trabajo y el plazo de tiempo de que se dispone para llevarla a cabo.
- Las personas que se incluirán en el mismo y quiénes serán los responsables de las distintas acciones que va a ser preciso llevar a cabo.
- La forma en que se relacionarán el proceso de planificación.
- Las informaciones que se van a necesitar y las fuentes de obtención.



- Los medios y recursos, tanto humanos como materiales y financieros, que se necesitarán.
- La información que se va a dar a los miembros de la organización sobre la planificación: qué información, cómo y cuándo. Es preciso informarles tanto al inicio del proceso, sobre lo que se va a hacer; como durante el mismo, sobre los progresos que se van haciendo, así como tras la implantación, sobre los resultados que se vayan obteniendo.
- Obviamente, será necesario estimar los costes de todo el proceso.
- Por otro lado, hay que tener en cuenta que, en muchas ocasiones, las empresas que aborden por primera vez un proceso de planificación de recursos humanos pueden necesitar ayuda externa a través de algún consultor especializado.

1.2.2. El método para la previsión de necesidades en Recursos Humanos.

La previsión de las necesidades de una organización en cuanto a sus recursos humanos **se basa en la comparación**, en los análisis del desfase entre dos conjuntos de informaciones. Como puede observarse, no estamos hablando de un enfoque reactivo en el que se cubran las necesidades una vez se han producido, sino de un **enfoque proactivo**, de previsión.

Veamos, resumidamente, cómo se realiza el proceso ideal de previsión de necesidades de Recursos Humanos en una organización:

1. PRIMERA FASE: INFORMACIÓN Y ANÁLISIS.

Hay que **partir de la información disponible** contenida, entre otros documentos, en los siguientes:

- ✓ El **Manual de Funciones Previsional**, que incluirá las informaciones referidas a los **Puestos Tipo** que deberán existir en la empresa y cuál sería su contenido.
- ✓ El **Manual de Funciones Actual**, que indicará los Puestos Tipo existentes en la actualidad y su contenido.
- ✓ El **Catálogo de Puestos Previsional**, esto es, los puestos que en el futuro deberán existir en la organización, dentro de cada unidad funcional.
- ✓ El **Catálogo de Puestos Actual**, o sea, los puestos que en la actualidad existen en la organización, dentro de cada unidad funcional.
- ✓ Los **Perfiles Previsionales de los Puestos**, es decir, las competencias que deberán tener las personas que ocupen los empleos que, en el futuro, existirán en la organización.
- ✓ Los **Perfiles Actuales de los Puestos**, esto es, las competencias que exigen, a las personas que los ocupan, los puestos existentes en la actualidad en la organización.



A partir de estas informaciones, **habrá que analizar:**

- ❖ Los **Puestos Tipo que se mantendrán inalterables** y, como consecuencia, los Perfiles de Competencias que no sufrirán variaciones.
- ❖ Los **Puestos Tipo que desaparecerán**, a causa de la evolución prevista, bien por automatizar algunas de las funciones que se llevan a cabo, bien cambios en la estructura de la organización, en los productos o servicios que se elaboran.
- ❖ Los **Puestos Tipo que sufrirán modificaciones**, a causa de la introducción de nuevas tecnologías o por cualquier otra razón.
- ❖ Los **Puestos Tipo que se crearán**.
- ❖ Los **Puestos que se mantendrán, modificarán, desaparecerán o crearán en cada unidad funcional** de la organización.
- ❖ Los **Perfiles de los Puestos Tipo futuros**.

Hasta aquí se ha trabajado sólo con los puestos de trabajo. A continuación, se incluyen ya las personas en el análisis.

2. SEGUNDA FASE: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE PERSONAL.

Llegado este punto, hay que considerar los **resultados de la Evaluación del Personal**, con lo que se dispondrá de las informaciones referidas a:

1. Las **competencias de las personas** que componen la empresa.
2. Las **evaluaciones de su eficacia** en los puestos de trabajo que han ocupado y ocupan en la actualidad.
3. Las **evaluaciones de su potencial**.

Asimismo, los Perfiles de los Puestos Tipo habrán proporcionado la información necesaria sobre las características que deberán reunir las personas que, en su momento, los ocupen.

Con todas estas informaciones podrán tomarse ya decisiones sobre:

- Qué competencias habrá que adquirir y en qué momento.
- Qué competencias habrá que desarrollar y en qué plazos.
- Qué competencias habrá que eliminar en los momentos determinados.

3. TERCERA FASE: ESTUDIO DE LAS CARGAS DE TRABAJO PREVISTAS

El estudio de las Cargas de Trabajo Previstas proporcionará la información sobre la **Plantilla Previsional**, que complementará la anterior sobre las características de las personas.



A partir de todo este conjunto de datos, podrá realizarse ya la previsión:

- ✚ Del número de personas necesario, en cada momento, para poder responder a las cargas de trabajo que implica la consecución de los objetivos empresariales.
- ✚ De las personas precisas con las competencias exigidas, en cada momento, por los diferentes contenidos de los puestos de trabajo.

Con estos dos aspectos tendremos completada la **PREVISION DE LAS NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS, tanto cualitativas como cuantitativas**. No obstante, aún sería preciso atender a otros aspectos para no dejar cabos sueltos en la previsión.

4. CUARTA FASE: PREVISIÓN DE CAMBIOS

Es preciso tener también en cuenta los cambios que se prevé se producirán en la **Estructura Organizativa**, tanto en lo que se refiere a la estructura orgánica, como a la distribución de las cargas de trabajo o de las responsabilidades. Todo ello, puede indicar la necesidad de cambiar competencias importantes hasta ese momento, conseguir otras nuevas e, incluso, eliminar algunas que, hasta ahora, se podían haber considerado, incluso, imprescindibles.

5. QUINTA FASE: AMBIENTE EXTERNO

Por último, no hay que olvidar que ignorar el ambiente externo puede llevar al fracaso de los planes mejor elaborados. Por tanto, hay que prever cómo puede el ambiente favorecer o dificultar la cobertura de las necesidades previstas.

1.2.3. Elementos de la Gestión de Recursos Humanos susceptibles de ser planificados.

a. Entre los elementos que requieren necesariamente un esfuerzo de planificación podríamos destacar los siguientes:

- ❖ Las plantillas: número de empleados y distribución por departamentos.
- ❖ Las reducciones y reconversiones de plantilla: jubilaciones voluntarias y anticipadas, traslados, reciclaje de empleados.
- ❖ El reclutamiento externo e interno: número y perfil de los empleados a reclutar, procesos de provisión de puestos a realizar.
- ❖ La capacitación: actividades de capacitación a realizar, personas a formar etc.
- ❖ Las carreras profesionales: itinerarios de carrera, previsiones de promoción, substituciones en puestos clave etc.
- ❖ Las variaciones en el tiempo de trabajo: duración y distribución de la jornada, turnos, vacaciones y días libres, absentismo etc.



- ❖ Los costes de personal: proyecciones de costes futuros de plantilla en diferentes escenarios: cálculo de costes específicos derivados de cambios en las retribuciones, selección, formación, incentivos a la jubilación etc.
- ❖ Otros medios necesarios ligados al volumen de trabajadores: locales, equipos técnicos, vestuario, transporte etc.
- ❖ Contratación externa de servicios o de tareas específicas; recuperación de tareas subcontratadas.

b. Para poder desarrollar una política de plantillas, **es conveniente contar con un sistema integral informatizado de la Gestión de Personal**. Esta aplicación debe permitir la agrupación de datos que facilite la elaboración de las estadísticas necesarias para poder planificar. **Debemos poseer estadísticas** sobre:

- A) ANÁLISIS ORGANIZATIVO.
 - Estructura organizativa, área de actividad y funciones.
- B) INVENTARIO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.
 - Estructura de puestos (relación de puestos de trabajo, catálogo, plantilla).
 - Descripción de cada puesto.
- C) INVENTARIO DEL PERSONAL.
 - Número.
 - Edades.
 - Grupos y categorías profesionales.
 - Titulaciones.
 - Competencias: capacitación, experiencia...
 - Carreras profesionales y movilidad.
 - Resultados de las evaluaciones de desempeño.
 - Evaluaciones de potencial.
- D) ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.
 - Sistemas de trabajo, tecnologías.
- E) CONDICIONES DE TRABAJO.
 - Jornada y horario.
 - Funciones de los puestos.
- F) OTROS INDICADORES.
 - Niveles de productividad.
 - Costes de personal.
 - Tasas de rotación.
 - Tasas de absentismo.

1.2.4. Conclusión.

A modo de resumen, podemos reseñar que la política de Planificación de los Recursos Humanos debe incluir actuaciones en las siguientes áreas:



- 1) Alinear la planificación de los recursos humanos con la política y estrategia global de la Institución.
- 2) Desarrollar encuestas de satisfacción del personal (clima laboral) y que sus resultados se utilicen para mejorar.
- 3) Alinear las remuneraciones, movilidad, exceso de personal y otros aspectos vinculados al empleo de una política y estrategia de la organización.
- 4) Utilizar las estrategias y métodos innovadores de la Institución para mejorar la forma de trabajar.

2. Descentralizar la Gestión de Recursos Humanos y cambiar el papel del Departamento de Personal.

2.1. Descentralizar la Gestión de Recursos Humanos.

a. En el desarrollo de las actuaciones que forman parte de la planificación de los Recursos Humanos de una institución, juegan un papel principal las **relaciones entre los directivos de línea y los órganos de personal**, que tienden a estar marcadas por la incomunicación y la desconfianza mutua, y acaban en confrontación. A los gestores no se les deja asumir su lógica función de la gestión del personal a su cargo.

Es necesario cambiar esto y **descentralizar progresivamente la G.R.H.** y que los directivos asuman estas funciones, apoyados por un Departamento de Personal que pasa de ser súper controlador a consultor-facilitador, impulsando al Departamento a una perspectiva más estratégica.

Los directivos públicos no suelen sentirse responsables de los resultados que obtienen ni del uso de los recursos que a ello destinan. Los motivos son muchos, pero el fundamental es la poca autonomía de que gozan.

b. Las **actuaciones concretas a desarrollar** son:

1. El primer paso es **atribuir a los directivos de línea responsabilidades en materia de G.R.H.** otorgándoles una importante discrecionalidad de actuación en el marco de las políticas de personal de la organización. Los controles previos deben sustituirse progresivamente por controles indirectos y, a posteriori, centrados en los resultados de la gestión de personal llevada a cabo por cada directivo.
2. Ello debe complementarse con una **capacitación intensa de los directivos**, en materia de GRH; una capacitación no sólo técnica, sino centrada en transmitir y en comprometer a los directivos con las estrategias de G.R.H. de la organización. Es evidente la necesidad de una selección correcta de los directivos, pero es imprescindible la capacitación técnica, tanto en relaciones interpersonales y dirección de equipos, así



como en el conocimiento del sistema de G.R.H. de la organización, que les permitirá trabajar con confianza, sabiendo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

3. **Los directivos públicos no tienen que ser expertos en GRH.** El Departamento de personal debe asesorar y prestar servicios específicos a demanda de los servicios finalistas configurándose en este sentido como una función staff.
4. La **descentralización de responsabilidades en materia de gestión financiera es un prerequisite esencial** para dar pleno sentido a la descentralización de la G.R.H. En la medida que un directivo conoce y se ve obligado a internalizar los costes de su personal en su cuenta de resultados, aunque esta sea ficticia, su comportamiento cambia radicalmente. Para apoyar este comportamiento de verdadero gestor, nada mejor que añadir incentivos que permitan a la unidad beneficiarse de los buenos resultados de la G.R.H., admitiendo que una parte de los ahorros o mejoras de productividad reviertan en la propia unidad y/o en sus empleados.

2.2. Cambiar el papel de los Departamentos de Recursos Humanos.

a. **Los departamentos tradicionales de personal acostumbran a decir siempre no.** Ante la imposibilidad de decir que no a todo, se aplica el criterio de entrada no, y a partir de ahí, sólo se hace caso a quien más grita o al que tiene más poder. El resultado final es un **sistema rígido** que no genera incentivos para mejorar la gestión; al contrario, el sistema obliga:

- A los gestores dinámicos a elegir entre la ineficacia o la irregularidad.
- A los gestores tradicionales inhibirse y no responsabilizarse de todo lo que suene a personal.

b. Para superar esta concepción empobrecida, **es preciso que el protagonismo de la GRH recaiga en los directivos de línea, minimizando el papel del Departamento de Recursos Humanos** en las actividades de GRH de los departamentos de línea.

Puede ser útil un planteamiento similar a los **contratos-programas** que establecen compromisos mutuos en el marco de unos objetivos a cumplir, traduciendo esos objetivos en resultados cuantificables, con unos recursos máximos determinados, sobre los que el gestor tiene libertad para operar y, muchas veces, incentivos ligados a los resultados obtenidos.



Los órganos centrales de personal tienen que complementar esta tarea clave de fijación de objetivos y evaluación de resultados con tareas de apoyo a los gestores para facilitarles el éxito. Tienen que adoptar un **modelo cliente-proveedor**, pensando en las necesidades de sus **“clientes internos”**. Al mismo tiempo, difunden la innovación y las buenas prácticas para estimular a los gestores.

c. Recursos Humanos se configura como una función staff que debe reforzar sus funciones estratégicas. El departamento central requerirá técnicos cualificados con mentalidad de gestión. Para dar servicio a las unidades de línea, los profesionales de recursos humanos deberán conocer en profundidad sus problemáticas y sus preocupaciones. La organización interna de personal debe rediseñarse, orientándose al servicio al cliente y consiguiendo captar con rapidez los problemas de la organización, así como transmitir orientaciones y mensajes a los directivos de línea.

2.3. Propuesta de definición de competencias entre Recursos Humanos y las Unidades de Línea.

A título de ejemplo, Varona (1999), a partir de las conclusiones adoptadas en el curso de un seminario en el que se llevó a cabo un ejercicio en el que responsables de línea y responsables de RR.HH. hicieron un catálogo de funciones que deberían desconcentrarse y funciones que deberían conservar los responsables del Departamento de Recursos Humanos, formuló la siguiente propuesta que ha de ser sometida al examen de cada organización:

COMPETENCIAS QUE DEBEN TENER LAS UNIDADES DE LÍNEA (Lo que se puede delegar)	COMPETENCIAS QUE DEBE TENER LA DIRECCIÓN DE RR.HH. (Lo que no se puede delegar)
Elaboración de perfiles	Política retributiva (criterios generales)
Participación en la selección	Definición y clasificación de puestos de trabajo (tipología básica de puestos)
Formación (participación efectiva en su desarrollo)	Negociación colectiva y determinación del marco de relaciones laborales
Organización de los servicios	Nóminas y seguros sociales (permisos y licencias descentralizadas)



Versatilidad en los niveles bajos	Grandes líneas políticas de capacitación
Evaluación del rendimiento	Necesidad de corresponsabilidad
Petición de agilidad a Personal	Planificación de recursos humanos
	Adquisición, previa propuesta de servicios concretos
	Capacitación
	Saber las necesidades comunes a los servicios de línea

Esta clasificación de competencias que se propone debe ser analizada en profundidad por la dirigencia de las instituciones.

2.4. Requisitos y lineamientos que hacen posible la descentralización.

2.4.1. Elementos a favor y en contra de la descentralización.

DESCENTRALIZACIÓN

- Capacidad: Dimensionamiento de los recursos que se necesitan para alcanzar los objetivos (cuantitativo y cualitativo).
- Adaptación: Conviven necesidades muy diversas y surge la necesidad de adaptar.
- Flexibilidad: Tiene que incidir en marcar los criterios de flexibilidad.
- Motivación: Es muy difícil conseguir mejorar si no es en el trabajo del día a día; es función del directivo de línea.

CENTRALIZACIÓN

- Regularidad: La GRH se ha de adaptar a las normas, hay que garantizarlo.
- Contención de costes: Esta necesidad tira hacia la centralización.
- Cohesión: Es necesaria la cohesión de la política de personal.
- Clima laboral: Es necesaria la realización de encuestas periódicas de clima laboral y el Departamento de Recursos Humanos debe coordinar las actuaciones necesarias para su mejora a nivel institucional.

2.4.2. Lineamientos propuestos para descentralizar la Gestión de Recursos Humanos.

Para llevar a cabo la descentralización de la GRH, de modo que los directivos o gestores de línea asuman más responsabilidades, se propone llevar a cabo las siguientes actuaciones.



a) Actuar sobre las siguientes *líneas para descentralizar*:

1. Mayor capacidad de los directivos.
2. Intervención en la gestión de renglones presupuestarios de gastos de su personal.
3. Valorar su cuenta de resultados.
4. Necesidad de una especialización-capacitación.
5. Necesidad de establecer controles: La organización tiene que tener capacidad efectiva para penalizar.
6. Necesidad de que se procure la máxima cohesión del equipo político directivo más necesaria aun en época de “vacas flacas”.

b) Además, hay que realizar *diversas operaciones asociadas*:

1. Incidir en la idea de que un directivo de línea, en principio, hace lo que la organización le demande.
2. Cambiar el sistema de incentivos.
3. Incidir en la capacitación de habilidades.
4. Incidir en las carreras profesionales.

c) *Es necesario que, previamente, se fijen los objetivos de la organización* o, al menos, de la política de personal y se evalúe el grado de consecución.

d) Como consecuencia de lo anterior, *tiene que haber un centro o departamento*, en su caso, que defina los objetivos y evalúe los resultados.

e) Los *requisitos del modelo descentralizado* de gestión de recursos humanos que se pretende configurar serían los siguientes:

1. Desarrollo de la función directiva: Tiene que haber directivos, lo que obliga a articular las siguientes actuaciones:

- Definición de perfiles.
- Promoción de carrera profesional.
- Capacitación.

2. Responsabilidad por resultados: Los directivos y los miembros de cada equipo deben responder por los resultados.

3. Se deben internalizar los costes, respetando las siguientes directrices:



- La gestión por resultados debe tener en cuenta los costes de personal.
- Se deben agregar los costes externos, contratos, etc.
- Se deben incorporar criterios de eficiencia.

4. Lo anterior posibilita una cierta:

- Sectorialización de las relaciones laborales, de modo que el directivo de línea asume más responsabilidad en su relación con los sindicatos, trasladándoles una cierta responsabilidad del clima laboral.
- Han de tener capacidad de control de gestión, de manera que se cambia el tipo de control de “hacer directamente las cosas” a un control basado en fijar objetivos y evaluar resultados. Se sitúa el poder del centro en lo estratégico, no en el día a día.

▶ 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