

Estrategias básicas para la gestión de los recursos humanos de un Ayuntamiento

Resumen de la ponencia presentada por **Albert Calderó** en las **II Jornadas Técnicas sobre Desarrollo Local y Recursos Humanos**, organizadas por la Diputación de Almería, el 25 de noviembre de 2010

Necesitamos aumentar la eficacia y la eficiencia de nuestras instituciones locales. En esta ponencia se describen un conjunto de estrategias y métodos para poder llevar a cabo esta misión:

1 Revisión y modernización de la estructura

La estructura organizativa de muchos ayuntamientos está poco definida, y además está muy fragmentada: muchas concejalías con estructuras diferenciadas, muchos negociados, muchos mandos intermedios...

Dada la alta fragmentación los abanicos de subordinación (número de subordinados por cada jefe) son muy escasos, lo que en teoría supone que los jefes dediquen sólo una pequeña parte de su tiempo a dirigir y la otra parte a trabajo técnico; pero en la práctica supone que dedican casi todo el tiempo al trabajo técnico y lo menos posible a dirigir, que es lo más ingrato.

Dada la gran variabilidad de cargas de trabajo de cada tema en la administración local, todas las dependencias han tendido a dimensionar sus efectivos para los momentos de máxima carga de trabajo, lo que conduce a que estén la mayor parte del tiempo sobredimensionadas y despilfarrando recursos.

La ausencia o escasez de jerarquía efectiva crea a menudo una situación de hecho en la que básicamente cada funcionario es un artesano que realiza sus tareas de modo autogestionado y autodidacta, sin dirección ni supervisión ni control, ni otro regulador de su conducta más que su propia conciencia.

LA SOLUCIÓN está en aplicar un **método de reingeniería participativa de la estructura organizativa**, que posibilite una revisión estructural sin conflicto y con mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

2 Desarrollo del sistema directivo y ejecutivo

Para aumentar la eficacia y la eficiencia hay que desarrollar a partir de profesionales ya existentes y experimentados en los Ayuntamientos nuevos perfiles de puestos de trabajo con una alta cualificación profesional, con un perfil actitudinal adecuado para el liderazgo jerárquico y con formación y entrenamiento para la función jerárquica, para que ejerzan con alta dedicación el trabajo jerárquico. Este nuevo directivo ejerce responsabilidad sobre la organización de la tarea, los resultados, la formación y los aprendizajes, el bienestar, la integración y la cohesión de las personas, rindiendo cuentas al equipo de gobierno.

LA SOLUCIÓN está en aplicar un **método de formación y entrenamiento intensivo de un equipo directivo generado internamente**, que posibilite un crecimiento orgánico de las capacidades ejecutivas sin incrementos de plantillas y con mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

3 Desarrollo de la simplificación de procesos

Se trata de, aprovechando las nuevas tecnologías, producir cambios drásticos en los tiempos de respuesta a las demandas ciudadanas más frecuentes, pasando de los plazos de semanas a los plazos de horas o minutos.

LA SOLUCIÓN está en aplicar un **método de reingeniería participativa de procesos** gestionado por prioridades y desde el análisis de las tramitaciones y procesos de gestión más frecuentes.

4 Desarrollo profesional y de la carrera administrativa

Se trata de fomentar los aprendizajes profesionales y la polivalencia, para conseguir que se hagan más cosas mejor hechas con la misma gente o bien las mismas cosas como mínimo igual de bien hechas con menos gente. El aumento de productividad y eficacia no se logrará de manera sostenible con un simple impulso puntual del incremento del ritmo de trabajo.

LA SOLUCIÓN está en aplicar un **método de gestión por competencias profesionales**

La definición habitual de la competencia profesional en la metodología de gestión por competencias dice que la competencia es aquella **combinación de conocimientos, experiencias, actitudes, habilidades, capacidades, valores y ética del profesional** que, puestos en relación con su entorno organizativo (red de relaciones, fondos documentales, recursos de formación, información, medios técnicos, etc.) producen los resultados exigibles de la actuación profesional.

A pesar de esta definición, es frecuente que, al definir el directorio de competencias de una organización, en muchos métodos se tienda a diferenciar entre las competencias técnicas de un lado y, por otro, otras competencias, llamadas genéricas, universales, esenciales, estratégicas, cualitativas, u otras denominaciones similares, que en realidad son capacidades y habilidades que son separadas y aisladas de las competencias técnicas para convertirlas en categorías competenciales transversales de las profesiones.

Esta línea metódica que pone énfasis en unas competencias "esenciales" o "estratégicas" o "genéricas" que son transversales a todas las profesiones permite construir una gestión por competencias y, en definitiva, una gestión de personas basada en la promoción de estas habilidades genéricas.

Como por otra parte se obvia el fenómeno jerárquico, se potencia también una concepción de la organización y del ejercicio profesional en las instituciones como una amable convivencia de profesionales autosuficientes, autogestionarios y autogestionados, con una exigencia jerárquica tan formal y limitada de contenido como en la más tradicional institución preburocrática.

De esta manera la gestión por competencias pierde todo su sentido y toda su capacidad transformadora y generadora de eficacia, de productividad y de profesionalismo.

En cambio, en Estrategia Local hemos concebido y puesto en práctica nuestro propio método de gestión por competencias, que trabaja con sólo una categoría de competencias: las competencias profesionales.

En nuestro método cada profesión se define como un conjunto de competencias profesionales que son exclusivas y características y típicas de esta profesión.

Nuestro método de gestión por competencias tiene una segunda categoría de competencias sólo para los puestos directivos: aquí sí que podemos tener unas competencias transversales de la organización, porque el trabajo directivo es una "meta-profesión", es una profesión adicional, es un conjunto de competencias adicionales a los de cualquier profesión, y el mando de personas de diversas profesiones tiene muchos rasgos en común, sobre todo dentro de la misma organización.

5 Desarrollo retributivo de la carrera administrativa

En la medida en que mediante el incremento de eficacia y de la productividad consigamos más y mejores resultados con menos recursos

es posible y recomendable que una parte de los recursos públicos liberados compense retributivamente los empleados públicos autores del incremento, pero esto requerirá sistemas de decisiones equitativos y transparentes.

LA SOLUCIÓN, por lo que hace a la retribución al puesto de trabajo, está en aplicar un **método de revisión continua de la valoración de puestos de trabajo**. Este método plantea terminar con las conflictivas valoraciones generales de todos los puestos cada muchos años y pasar a una revisión limitada de la valoración una o dos veces al año, mediante un presupuesto muy restringido, y con un sistema participativo de determinación de los cambios.

6 Desarrollo retributivo de la evaluación del desempeño

Es necesario desarrollar la motivación del personal para un mejor desempeño profesional; la retribución por resultados es el método adecuado, pero debe lograrse un sistema que asegure la equidad en su aplicación.

LA SOLUCIÓN está en aplicar un **método de evaluación del desempeño a través de la línea jerárquica con un sistema participativo de apelación**, que garantice la equidad y a la vez una efectiva discriminación por consecución de resultados, tanto en términos de los objetivos corporativos como de aprendizajes profesionales.

7 Desarrollo del control de gestión

Es necesario fomentar el control efectivo del funcionamiento de los servicios, tanto los prestados directamente como los contratados a empresas o concertados con otras instituciones, en evitación de los incidentes de corrupción y despilfarro de recursos públicos; los controles meramente formales y documentales son del todo insuficientes. Los

últimos cambios legislativos obligan además a la presencia de dichos controles.

LA SOLUCIÓN está en aplicar un **método de inspección sistemática y auditoría de gestión de los servicios**, que permita al gobierno local y a la sociedad tener la certeza de que se están tomando las medidas adecuadas en evitación de conductas perniciosas para el erario público y para la ética pública.

8 Desarrollo de la ética profesional y los valores del servicio público

La sociedad es cada vez más exigente por lo que se refiere a la eficacia, eficiencia y profesionalidad de los empleados públicos. Hay que desarrollar su compromiso y su motivación positiva en los aprendizajes profesionales y en la mejora organizativa y de calidad y calidez del servicio. Para ello la gestión de un clima laboral cada vez más positivo y favorecedor del emprendimiento público es imprescindible.

LA SOLUCIÓN está en aplicar un **método de gestión proactiva del clima social interno**, que gestione la información, la socialización, la formación, la gestión de valores, la emulación y el desarrollo ético.

9 Desarrollo de la sinergia entre la gestión de personal municipal y el fomento del empleo local

En el plano local hay que romper la dicotomía entre un empleo municipal percibido como un privilegio y un empleo privado local escaso y precario. Esta dicotomía puede llegar a ser peligrosa para la buena convivencia local.

Para ello hay que multiplicar las iniciativas de sinergia entre la gestión de personal municipal y el fomento del empleo local, buscando la permeabilidad y el uso de la organización municipal como una fuente de oportunidades de desarrollo profesional y de empleo local.

LA SOLUCIÓN está en aplicar un **método de gestión de proyectos estratégicos de fomento de empleo desde la plataforma tecnológica y de empleo municipal**, que realice y visualice una multiplicidad de iniciativas de acercamiento estratégico entre las necesidades de empleo locales y el potencial de empleabilidad del Ayuntamiento.

10 Modernización de las relaciones laborales

En muchas instituciones locales las relaciones entre el gobierno y los representantes sindicales sufren constantes tensiones, incidentes, crispación e incluso a veces agresividad y violencia, algo incoherente con el actual grado de desarrollo de los derechos de todo tipo del personal municipal.

LA SOLUCIÓN está en aplicar un **método de profesionalización de la interlocución municipal con la representación sindical**, que aplique una estrategia de responsabilidad creciente y de desarrollo positivo en esta interlocución, superando una etapa de improvisaciones y voluntarismo que ha acabado a menudo consiguiendo resultados contrarios a los buscados.

11 Planificación estratégica de la gestión de personas

Hay que romper la tendencia a gestionar los recursos humanos municipales exclusivamente desde el día a día. El resultado de esta improvisación acaba siendo una plantilla de personal que es a la vez poco eficaz, muy costosa y muy insatisfecha.

LA SOLUCIÓN está en aplicar un **método de planificación por proyectos estratégicos** de la gestión de personas en las instituciones locales, que permita al gobierno una dirección efectiva de la política de personal sin entrar en disquisiciones legales o de gestión, y un desarrollo

responsable de la dirección desde la propia institución con el apoyo técnico de las instituciones supramunicipales.

Noviembre de 2010