

PROPUESTA DE UNA NUEVA GESTIÓN MUNICIPAL

3

2002

Juan Antonio Varona Arciniega



JUNTA DE ANDALUCÍA

CONSEJERÍA DE GOBERNACIÓN

Dirección General de Administración Local

Dedicado a Ana

Edita: Dirección General de Administración Local
Consejería de Gobernación. Junta de Andalucía.

© Consejería de Gobernación. Junta de Andalucía. 2002

Diseño: Artefacto

Impresión: Ruiz Melgarejo

I.S.B.N.: 84-931892-3-5

D.L.:

Índice

1. Propuesta de una nueva gestión municipal. Introducción	9
2. Problemas existentes para mejorar la gestión municipal	11
2.1. Ausencia de planificación en las Entidades Locales	11
2.2. Inadecuado sistema de organización de los equipos de gobierno de los Ayuntamientos	11
2.3. La falta de adaptación de los Ayuntamientos a las nuevas demandas sociales ...	12
2.4. La inexistencia de una función directiva en las Entidades Locales	13
2.5. Los partidos políticos no forman a sus concejales para desarrollar una moderna gestión pública	14
2.6. Debilidad e indefinición del proceso de modernización y cambio	14
2.7. Sistemas de información poco desarrollados	15
2.8. Los Ayuntamientos tienen una cultura inmovilista y resistente al cambio	16
2.9. Falta de capacidad institucional	17
2.10. Inadecuado diseño organizativo de los Ayuntamientos	17
3. Problemas específicos de la gestión de los recursos humanos	19
3.1. Inexistencia de una política definida de recursos humanos	19
3.2. Deficiente clima laboral	20
3.3. Inadecuado reclutamiento y selección de los recursos humanos de la institución	20
3.4. Ausencia de evaluación y de incentivación al personal	21
3.5. Inexistencia de una relación de puestos de trabajo adecuada	22
3.6. Ausencia de una política retributiva	22
3.7. Problemas en la ordenación y gestión por la administración de sus recursos humanos	23
3.8. Inadecuada organización de la dirección de recursos humanos	24
3.9. No se aplica una política definida de desarrollo humano	25
3.10. Ausencia o deficiencia de los planes de formación	26
4. Líneas de trabajo para mejorar la gestión municipal	27
4.1. Planificar la acción municipal	27
4.2. El sistema de organización y funcionamiento de los equipos de gobierno, clave para el mejor funcionamiento de los Ayuntamientos	28
4.3. Adaptación de los Ayuntamientos a las nuevas demandas sociales	31
4.4. Fortalecimiento de la función directiva en los Ayuntamientos	33

4.5. Alcaldes y concejales con visión de futuro e ilusión por el desempeño de su función	34
4.6. Formar a los concejales para la gestión pública	34
4.7. Un Ayuntamiento en la sociedad de la información y el conocimiento	35
4.8. Configurar un Ayuntamiento con una organización flexible y eficaz	36
4.9. Reforzar la capacidad institucional del Ayuntamiento	37
4.10. Propuestas sobre pequeños Ayuntamientos	39
5. Definir la política de recursos humanos en el marco del plan estratégico del Ayuntamiento	41
5.1. Actuaciones estratégicas	41
6. Medidas concretas para mejorar la gestión de los recursos humanos	43
6.1. Diagnosticar la gestión de los recursos humanos de la Institución	43
6.2. Realización de encuestas periódicas de clima laboral	45
6.3. Elaboración y aprobación de un manual de acogida a los nuevos empleados	47
6.4. Procedimiento de acogida al personal en el nuevo puesto de trabajo por la jefatura inmediata superior	48
6.5. Responsables de recursos humanos con el perfil de competencias necesario para la implementación de todas estas medidas	52
6.6. Reforzamiento de la cohesión y de las habilidades de los directivos de la institución mediante un seminario específico	54
6.7. Código ético de relaciones entre las distintas jefaturas	56
6.8. Criterios a seguir en las relaciones entre las jefaturas y los empleados	57
6.9. Criterios a tener en cuenta por los responsables políticos y técnicos para mejorar las relaciones en el trabajo	59
6.10. Cuestionario de autoevaluación por parte de las jefaturas de sus prácticas de relaciones con los empleados de la institución	60
6.11. Consejos específicos para conseguir una buena comunicación en las relaciones jefes-empleados	62
6.12. Determinación de los valores que deben guiar la formación de los empleados de la institución	65
6.13. Concurso mensual de ideas o sugerencias de los empleados	66
6.14. Criterios para mejorar la motivación de los empleados	69
6.15. Creación de la Unidad de Formación	71
6.16. Dotar una partida presupuestaria específica para financiar la formación	72

6.17. Instrucciones en los procedimientos empleados-dependencias-Departamento de Recursos Humanos	73
6.18. Elaboración de las normas necesarias que permitan la homogeneización de criterios entre todas las dependencias en el disfrute de las licencias para los empleados	75
6.19. Realización de un estudio sobre prevención de riesgos laborales y aplicación de las recomendaciones efectuadas	75
6.20. Hacer público: a) el resultado del diagnóstico de la gestión de los recursos humanos; b) las políticas de G.R.H. que se acuerde implementar c) las medidas cuya aplicación se decida	77
6.21. Implementación y seguimiento de la aplicación de las medidas aprobadas	78
7. Criterios operativos para implantar el nuevo modelo de gestión de los Ayuntamientos	79
8. Estrategia para la gestión de la modernización. Condiciones de viabilidad del cambio	81

Presentación

De los diferentes desafíos que afectan a las Administraciones Públicas, la adecuación organizativa a sus respectivas misiones, en un marco de calidad y eficacia, está convirtiéndose en una fuente de ideas e iniciativas. Desde quienes aún defienden la trasposición de técnicas del sector privado hasta quienes defienden un modelo de gestión organizativa pública singular, lo cierto es que, cada vez más, cómo se gestionan las organizaciones públicas es una cuestión con una clara dimensión política y social. Para quienes defendemos un sector público sólido y eficiente, es decir, con un claro compromiso de prestación de servicios al ciudadano a la par que riguroso en el uso de los recursos presupuestarios, el cómo se configuran las Administraciones Públicas y se ponen en juego procesos, sistemas de información y puestos de trabajo constituye un desafío básico. Y lo cierto que buena parte de la cultura de dirección que gobierna a estas organizaciones demanda, cuando menos, una adecuación a una sociedad que en términos de necesidades y desafíos reclama servicios públicos eficaces y eficientes. Pero, y de ahí la dimensión social de la cuestión, esa demanda ciudadana nos obliga a una gestión de las organizaciones públicas que supere el marco regulador que actualmente la preside y adquiera la dimensión de visión estratégica y gobierno que debería suponer si queremos que las mismas se legitimen socialmente.

En este contexto las Administraciones Locales son un espacio muy receptivo a tratar estos temas. De hecho, buena parte de las iniciativas de modernización organizativa se están desarrollando en este ámbito. Es lógico si consideramos la proximidad al ciudadano y la presión que éstos ejercen vía sus necesidades. De ahí que un título como éste tenga la oportunidad de plantearse como una reflexión acerca de estas cuestiones a la par que como un atractivo inventario de sugerencias que, sin duda, serán de inestimable valor.

El autor es suficientemente conocido en el ámbito de la gestión de los recursos humanos y en la preocupación por el debate y las propuestas acerca de estas cuestiones. Pero, sobre todo, me gustaría resaltar que este libro es producto de la experiencia, especialmente de ésta que se adquiere en situaciones donde la escasez de medios y el deseo de hacer las cosas bien obligan a ser rigurosos. De ahí que el texto sea también huella de su compromiso con lo público.

Alfonso Yerga Cobos

Director General de Administración Local
Consejería de Gobernación
Junta de Andalucía

1 Propuesta de una nueva gestión municipal

La Administración Local se encuentra hoy ante una nueva etapa en la que se impone una decidida mejora de la gestión.

Se trata de una necesidad ineludible de tipo económico, social, político y tecnológico. Esta necesidad viene exigida desde diferentes ámbitos de la sociedad.

El modelo de Ayuntamiento debe cambiar, debe ceder en su apego a las soluciones burocráticas y afán por múltiples mecanismos de control meramente formales y que no resuelven los problemas. Los nuevos Ayuntamientos deben prepararse para atender las demandas ciudadanas de principios de siglo XXI, tienen que convertirse en una administración abierta a la información y al conocimiento. Deben ser capaces de relacionarse con sus ciudadanos y con las demás Administraciones y actuar en un entorno altamente cambiante.

Este texto contiene un diagnóstico de los problemas más usuales que se han identificado, tanto en el funcionamiento de las Entidades Locales de Andalucía como, en la gestión de sus recursos humanos. Frente a dichos problemas se aporta un abanico de posibles soluciones que se podrán implementar si existe firme voluntad de superación y de mejora en la gestión de nuestras corporaciones. Se trata de un “documento abierto” a otras sugerencias, en modo alguno puede considerarse un catálogo cerrado, todo lo contrario. Encarecidamente se anima a nuestros responsables políticos a una seria reflexión sobre el futuro de nuestros Ayuntamientos, nos encontramos en una sociedad en acelerado proceso de cambio, proceso en el que las corporaciones no deben dejar de ser protagonistas junto con los demás agentes sociales.

ANDALUCÍA

- Ha logrado grandes avances en los últimos años.
- Ha evolucionado rápido.
- Los ciudadanos buscan mejorar la calidad de vida.
- La sociedad andaluza a través de los actores sociales exige a las Administraciones Públicas una sociedad más integrada, servicios de calidad y más y mejores infraestructuras.
- La administración más próxima al ciudadano es la municipal.
- La mejora de la gestión municipal se convierte en elemento clave para el desarrollo de Andalucía.

LOS AYUNTAMIENTOS

Misión

- El Gobierno y la Administración Autónoma del municipio.
- Garantizar la solidaridad y el equilibrio social en el municipio.
 - Asegurar la prestación de los servicios de competencia municipal.
 - Coordinar el ayuntamiento con la Administración Provincial, Autonómica y Estatal.
- Contribuir al desarrollo del municipio y al bienestar social y calidad de vida del ciudadano.

Objetivo corporativo

- Optimizar la gestión total del ayuntamiento

Objetivos estratégicos

- Satisfacción de los ciudadanos y clientes.
- Satisfacción de la comunidad colectivamente.
- Eficiencia económica en la administración de los recursos económicos.
- Satisfacción-Realización de los empleados municipales.

Necesidad de nueva cultura de trabajo caracterizada por la asunción de responsabilidad por el resultado de las acciones realizadas

- Hacia la sociedad.
- Hacia el interior de la organización.

LOS OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LOS AYUNTAMIENTOS SON:

- 1º.- Mejorar la calidad de los servicios que se prestan a los ciudadanos.
- 2º.- Acercar la Administración a los ciudadanos haciéndola más receptiva y transparente en su funcionamiento.
- 3º.- Perfeccionar el funcionamiento de los servicios municipales obteniendo la máxima eficiencia.
- 4º.- La mejora del funcionamiento de los equipos de gobierno.

2 Problemas existentes para mejorar la gestión municipal

2.1 AUSENCIA DE PLANIFICACIÓN EN LAS ENTIDADES LOCALES.

Desarrollo del problema y causas que lo motivan:

- No existe en las Entidades Locales una cultura de la definición de objetivos a nivel político ni técnico. Los Equipos de Gobierno tienen unos objetivos que en muchas ocasiones solamente son conocidos por sus integrantes sin que se plasmen en ningún documento.
- La falta de orientación y planificación hay que situarla en la propia cultura de Entidades Locales y en las direcciones de las Instituciones.
- También se aprecia, en ocasiones, un insuficiente impulso o motivación de los responsables políticos para modernizar la gestión, ya que están situados más en el día a día o corto plazo¹.
- Las Entidades Locales no suelen tener definido su plan estratégico. Falta por tanto la planificación estratégica. Ello produce una falta de continuidad en las políticas de recursos humanos y/o ausencia de las mismas.
- Existe una falta de claridad en la definición de estrategias. Las Administraciones Públicas no establecen objetivos, no evalúan resultados, diseñan mal las carreras profesionales o no elaboran buenos planes de formación. Ello no es imputable a un déficit del estatuto jurídico, sino a una falta de orientación estratégica en políticas de Recursos Humanos. Por eso sólo se desarrolla una administración del personal que se limita a reproducir lo existente.
- Las Entidades Locales no forman a los directivos en la elaboración de los planes estratégicos.

2.2 INADECUADO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE GOBIERNO DE LOS AYUNTAMIENTOS.

Desarrollo del problema y causas que lo motivan:

El modelo normalmente utilizado de organización de los equipos de gobierno (denominado modelo ministerial) se basa en un reparto del poder entre el alcalde y los concejales del partido o partidos que forman el equipo de gobierno². Es un modelo generador de problemas, entre los que podemos destacar:

¹ Conclusiones de la Técnica de Grupo Nominal de Directivos de Diputaciones y Ayuntamientos de Andalucía. LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y SU APORTACIÓN A LA NUEVA GESTIÓN LOCAL. Numero 103 serie: Estudios de Divulgación. Septiembre 2000. CEMCI.

² CALDERO CABRE Albert. Modelos de Gobierno Municipal. Numero 63 serie Temas de Administración Local. Estudios sobre los Gobiernos Locales. CEMCI 1998.

- CADA POLÍTICO PREOCUPADO DE RESOLVER SU PROBLEMA. No se dedica tiempo a la coordinación entre los concejales.
- EL REPARTO DE RECURSOS ES CONFLICTIVO. Aparecen factores de división y crisis en el equipo de gobierno. Poca reflexión colectiva.
- LA ORGANIZACIÓN SE VA AMOLDANDO AL PODER DE CADA POLÍTICO. CRECE O DISMINUYE LA IMPORTANCIA DE CADA AREA. El reparto de recursos se hace en función del peso político de cada concejal y no de la importancia de la cuestión para el municipio.
- A LOS CONCEJALES LES ABSORBE DIRIGIR SU TROZO DE ADMINISTRACIÓN. Cuando el político se empeña en hacer el trabajo de los funcionarios queda atrapado; consigue hacer el día a día con dificultades y pierde terreno entre sus compañeros que consiguen escaparse del día a día y eso acaba con su fracaso como concejal y su crisis en el equipo de gobierno.
- POCA CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN EL EQUIPO DE GOBIERNO.
- LOS SISTEMAS DE AUTORIDAD SON INEFICACES.

Es un modelo peligroso quema concejales, el grado de mortalidad política es muy alto. En países más civilizados se producen carreras políticas más largas, hay un sistema de apadrinamiento más extenso. Es un modelo intrínsecamente conflictivo con:

- a) Baja definición del papel del Alcalde.
- b) Poca capacidad de reflexión colectiva.
- c) Cada concejal queda atrapado por sus prioridades
- c) Dificultad de definir prioridades en el uso de los recursos que son escasos.

2.3 LA FALTA DE ADAPTACIÓN DE LOS AYUNTAMIENTOS A LAS NUEVAS DEMANDAS SOCIALES.

Desarrollo del problema y causas que lo motivan:

- Las nuevas demandas sociales son una realidad cotidiana para la Administración.
- Donde antes fue necesaria una actuación administrativa ahora deja de serlo y, por el contrario, surgen nuevas áreas en las que se incrementa la demanda social de servicios con unas determinadas características. De ahí que la Administración no puede seguir siendo algo estático sino debe ser una organización que debe escuchar la voz de sus clientes, en este caso los ciudadanos, para poder satisfacer las necesidades de sus usuarios. Se produce una exigencia ciudadana; el ciudadano aprende a valorar la calidad y a exigir.
- Tampoco han sido capaces los Ayuntamientos de adaptarse a los cambios tecnológicos. Las Administraciones Públicas tienen que competir, cada día más, con el sector privado en la prestación de servicios esenciales como son servicios sociales, la seguridad y la educación entre otros. Los Ayuntamientos no se ha adaptado a las demandas del mercado y ello es necesario para seguir prestando servicios a aquellos colectivos que los necesitan, en unas condiciones de calidad aceptables en función de los recursos públicos disponibles.

- Los Ayuntamientos no están en condiciones, hoy por hoy, de lograr un incremento progresivo en la eficiencia para la mejora de los servicios que se ofrecen a la sociedad.
- Los modelos organizativos no estaban pensados para ello. Estos modelos tuvieron su momento histórico, los políticos pensaron que lo más importante era gobernar la Administración.

2.4 LA INEXISTENCIA DE UNA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LAS ENTIDADES LOCALES.

Desarrollo del problema y causas que lo motivan:

- La complejidad de los servicios públicos que se prestan ha incrementado la dificultad de las funciones de dirección y gestión en los sistemas públicos y ha supuesto un desajuste entre la política y la administración.
- Nuestra regulación jurídica actual desconoce la función directiva.
- No hay política de creación y consolidación de cuadros directivos.
- Faltan los directivos adecuados o la preparación de los existentes no es la adecuada, especialmente en técnicas de organización.
- Existe una confusión entre la función política y la función directiva.
- Se está produciendo un notable incremento de los puestos desempeñados por personal eventual designados por razones de confianza política no de profesionalidad.
- No hay conciencia de ser directivo.
- Un problema relacionado con éste es el de que la Administración no genera buenos jefes ni mandos intermedios, no existe un sistema que gratifique y motive el hacer bien las cosas, en consecuencia no se asume la responsabilidad de hacer trabajar a los subordinados.
- Se produce endogamia en la cobertura de puestos.
- Es constatable la ausencia de una auténtica función directiva en las Entidades Locales.
- Resulta difícil pensar, en el desarrollo de una función directiva en un contexto en el que prolifera la estructura de grupos, de titulación y niveles, el régimen de relaciones de puestos de trabajo, una provisión de puestos limitada a funcionarios, unos mecanismos de provisión que, o son inservibles para lo que pretenden (por el peso de los méritos formales) o bien carecen de credibilidad (la libre designación, puesta al servicio de la confianza política o puramente personal).
- El sistema de gestión de los Recursos Humanos en nuestros Ayuntamientos no es capaz de generar competencias directivas, ni de garantizar que los directivos sean correctamente utilizados. No funcionan los subsistemas de selección, provisión de puestos de trabajo, evaluación y formación de los directivos.
- Ausencia de sistemas fiables de apreciación de la idoneidad, nos encontramos con un régimen de retribución rígido e inflexible y unos mecanismos desprestigiados y faltos de credibilidad en la práctica de la recompensa del rendimiento individual.
- En consecuencia existe en este sistema administrativo un claro olvido de la dirección.

2.5 LOS PARTIDOS POLÍTICOS NO FORMAN A SUS CONCEJALES PARA DESARROLLAR UNA MODERNA GESTIÓN PÚBLICA.

Desarrollo del problema y causas que lo motivan:

- Los responsables políticos de las Entidades Locales acusan un déficit en el conocimiento de técnicas de planificación, desarrollo y evaluación, lo que dificulta que relacionen adecuadamente las distintas políticas bajo una perspectiva global³.
- En general, se comunican con la sociedad de modo deficiente. Sus habilidades para transmitir y recoger información son insuficientes. Esta carencia se refiere tanto a la comunicación interpersonal y con los distintos grupos de personas con los que interactúan, en función de su cargo, como a la capacidad para establecer sistema de comunicación externa que les permita relacionarse eficazmente con la sociedad.
- Se aprecia una falta de conocimiento, tanto técnico como jurídico, sobre las áreas de las que son responsables. En este sentido se considera que existe desconocimiento en cuanto a la legislación básica de las Entidades Locales y los instrumentos legales, así como sobre las materias específicas de su área.
- Los partidos no forman a sus representantes ni les asesoran para dirigir políticamente las Entidades Locales. Los esfuerzos formativos de los partidos políticos se centran en la preparación para las contiendas electorales.

2.6 DEBILIDAD E INDEFINICIÓN DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN Y CAMBIO.

Desarrollo del problema y causas que lo motivan:

No existe en los Ayuntamientos consenso en el significado de la modernización y de la cultura del cambio, la inexistencia de un lenguaje común sobre todos estos conceptos es una dificultad añadida para poner en marcha estos procesos. Como conclusiones más significativas podemos destacar⁴:

- No se ha aprovechado la Formación como instrumento para la modernización debido a que no está integrada en los planes de cambio organizacional.
- En general, las corporaciones no han establecido un plan estratégico que defina la posición en la que se quiera situar al municipio, la provincia o la propia institución, en el futuro.
- Salvo alguna excepción, no se gestionan los procesos en las Entidades Locales andaluzas. No se identifican ni describen los procesos clave y no se establecen mediciones de su rendimiento a través de indicadores de gestión.
- En general, no encontramos sistemas de gestión que definan objetivos, evalúen su grado de consecución e inicien acciones de mejora.

³ II Estudio de Detección de Necesidades de Formación en las Corporaciones Locales Andaluzas. INFORME CEMCI. Conclusiones de la Técnica de Grupo Nominal de responsables de formación de los partidos políticos andaluces, página 104 y siguientes. Edita IAAP-CEMCI. 2001.

⁴ II Estudio de Detección de Necesidades de Formación en las Corporaciones Locales Andaluzas. INFORME CEMCI. Conclusiones, página 291 y siguientes. Edita IAAP-CEMCI. 2001.

- En la gran mayoría de los casos, no se aplican en la organización la Dirección por Objetivos ni tienen las organizaciones implantado un sistema de información de la dirección (cuadro de mando).
- Solo un escaso número de las entidades tienen formalizada una política de comunicación interna que haga posible difundir información a todos los niveles de la organización, así como recibir información de ellos.
- En la actualidad, los métodos de gestión fundamentados en la Calidad no han cristalizado aún en la Administración Local de Andalucía.
- No se han establecido sistemas que demuestren el rendimiento de la organización a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes externos, ni evalúen la percepción de los ciudadanos respecto a los servicios que se les presta.
- Puede observarse que existen experiencias exitosas de modernización, pero quizá en una cantidad insuficiente para responder a un entorno caracterizado por una veloz sucesión de cambios.

2.7 SISTEMAS DE INFORMACIÓN POCO DESARROLLADOS.

Desarrollo del problema y causas que lo motivan:

Como aspectos problemáticos más relevantes, de las dificultades a superar, destacamos los siguientes apartados:

■ RESPECTO DE LAS APLICACIONES INFORMÁTICAS:

- Un **sistema de información personal básico** obsoleto.
- Existencia de **aplicaciones de coordinación administrativa** (registro, expedientes, correo electrónico, terceros, etc., ...), en uso no extensivo, por existir un concepto de expediente departamental y no corporativo.
- Los **sistemas económicos** en uso deben adaptarse a las nuevas formas de relación con los ciudadanos, y a los nuevos medios de pago electrónicos.
- El **sistema de información de Personal**, no da toda la información agregada que requiere una moderna gestión de los recursos humanos.
- El **sistema de información patrimonial**, no tiene el uso extensivo que fuera de desear y sería conveniente su conexión con el sistema de contabilidad y amortizaciones para facilitar el análisis de costes de los servicios.
- Falta definir un **cuadro de mando para la dirección** que se nutra de información de todos los sistemas y evite las carencias y dificultades actuales con información heterogénea y dispersa.
- El **impacto del fenómeno Internet**, obliga a reconsiderar el planteamiento de todas las aplicaciones, para hacer posible la interconexión de las administraciones públicas y las relaciones con los ciudadanos utilizando las nuevas vías, de conformidad con lo establecido en la Ley 30/1992.

■ LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA:

- El principal problema es **la obsolescencia de las estaciones de trabajo**.
- Para superar el deficiente sistema de comunicación actual, debe actuarse decididamente, en la línea de **posibilitar la comunicación** entre todas las estaciones, dotando todos los inmuebles municipales de cableado estructurado y demás elementos necesarios para el establecimiento de una red municipal de telecomunicaciones.
- Los **servidores especializados**, actualmente limitados e inadecuados, deben potenciarse para contar con servidores de ofimática, correo, Internet, etc., .

■ LA ORGANIZACIÓN:

- Baja eficacia en la **participación de la mayoría de los departamentos usuarios** en la informatización. En numerosas ocasiones, los responsables y directivos de las dependencias no son conscientes de la importancia estrategia del desarrollo de los sistemas de información.
- Inexistencia de un Plan de sistemas de Información, que sirva de marco de actuación y fije claramente los objetivos y servicios a prestar, en sintonía con la **orientación estratégica** de la Corporación.
- El **soporte a usuarios** está planteado, con unos precarios recursos humanos y materiales, de forma reactiva ante incidencias o necesidades perentorias. No se efectúa un seguimiento del nivel de satisfacción.
- Incremento significativo de la **problemática de sistemas y comunicación de datos** como consecuencia del desarrollo de aplicaciones en red y la potenciación de herramientas ofimáticas y departamentales.
- Necesidad de asumir la **formación continua** como un elemento consustancial de las funciones del personal de informática y los usuarios finales.
- Inexistencia, en muchas ocasiones, de un **Plan de Seguridad y Contingencia** que coordine y mejore las medidas de seguridad ante acontecimientos que atenten contra los sistemas de información.

2.8 LOS AYUNTAMIENTOS TIENEN UNA CULTURA INMOVILISTA Y RESISTENTE AL CAMBIO. ORIENTACIÓN AL PROCEDIMIENTO Y NO A LOS RESULTADOS. EXCESIVA BUROCRACIA, DESCOORDINACIÓN INTERNA Y EXTERNA.

Desarrollo del problema.

En las organizaciones empresariales se está desarrollando el concepto de orientación al resultado como una filosofía guía de las acciones de toda la organización, que le ayuda a dirigir sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Las Administraciones Públicas no pueden funcionar como una empresa, pero sí hemos de admitir la necesidad de un talante más empresarial en contraposición a las estructuras burocráticas que lo caracterizan. De esta forma, al adoptar un enfoque hacia el logro de los objetivos se introducen mecanismos de transformación que nos conduzcan hacia el abandono de

una Administración centrada en el procedimiento, en las reglas, donde lo predominante sean los resultados y no los procesos intermedios, donde nos orientemos hacia el ciudadano y no a la burocracia, donde se generen recursos en vez de gastarlos, dirigido a los resultados y no por las inversiones, dirigido por la misión y no las reglas.

En definitiva, se trata de primar la acción consistente en satisfacer objetivos públicos más que satisfacer la rigurosidad e impecabilidad del procedimiento.

La adopción de esta orientación implica la superación de una serie de barreras: de acceso, de falta de motivación del personal funcionario, la propia estructura organizacional, así como medidas de desempeño centradas en la eficiencia interna y poco relacionadas con la calidad prestada.

2.9 FALTA DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL.

Desarrollo del problema y causas que lo motivan:

- Se produce este déficit para desarrollar nuevas políticas, especialmente las innovadoras⁵.
- Se producen carencias directivas o técnicas en los sistemas de gestión.
- Problemas organizativos, de poder, de cultura, clima y consenso en las organizaciones.
- En ocasiones, la claridad de las políticas no será suficiente si no se dispone de los instrumentos y oportunidades para hacerlas eficaces.
- En general en las Entidades Locales, toda la organización está en la gestión, en el día a día, sin que suela existir ninguna unidad, por pequeña que sea, dedicada a la reflexión, a analizar lo que hacen otras instituciones similares, a planificar el futuro.

2.10 INADECUADO DISEÑO ORGANIZATIVO DE LOS AYUNTAMIENTOS.

Desarrollo del problema y causas que lo motivan:

Diseño organizativo inadecuado, que se traduce en:

- Una excesiva centralización de las competencias en materia de personal.
- Hacer uniforme el tratamiento de problemas heterogéneos.
- Utilizar un excesivo abanico de controles primarios sobre el procedimiento.
- Sustraer autonomía a los gestores.
- Desresponsabilizar a los gestores de la gestión de sus medios materiales y personales.

La actuación sobre ese diseño organizativo, y la consiguiente desconcentración del proceso decisor y el apoderamiento de los gestores de línea son condiciones previas para que otras innovaciones sean efectivas. En todas las grandes reformas que se han llevado a cabo en diversas Administraciones Públicas en los últimos años, éste ha sido un eje crucial.

⁵ LONGO, Francisco (1995): "Reforma del empleo público: Tótem y Tabú", Gestión y análisis de Políticas Públicas, n 2, enero-abril 1995. Madrid: INAP.

3 Problemas específicos de la gestión de los recursos humanos

3.1 INEXISTENCIA DE UNA POLÍTICA DEFINIDA DE RECURSOS HUMANOS. SE ADMINISTRA EL PERSONAL Y NO SE GESTIONAN LOS RECURSOS HUMANOS.

Desarrollo del problema y causas que lo motivan:

- La Gestión de Recursos Humanos sólo responde al trabajo del día a día, en consecuencia se produce una ausencia o, cuando menos, una falta de definición de estrategias o políticas de recursos humanos que nos conduzcan hacia el futuro, a medio y largo plazo, en una situación en la que hayamos aprovechado todas las oportunidades del entorno.
- La gestión se basa en lo que podemos denominar una pura administración de personal basada en mecanismos de control formal mediante reglas, procedimientos y supervisión.
- Este clima laboral no favorece la innovación, el apoyo, la comunicación y la participación, por no hablar ya de compromiso con los fines de la organización, la involucración e implicación en el trabajo.
- La Administración carece de los medios para identificar sus necesidades de personal y programar la forma de cubrirlos.
- Para la provisión de los puestos de trabajo no se parte de un conocimiento riguroso de los requisitos profesionales del puesto a cubrir y las carreras administrativas no están bien diseñadas o son prácticamente inexistentes.
- Los mecanismos de planificación, racionalización y reasignación de recursos humanos funcionan mal. En la Administración existe la convicción de que coexisten sectores infradotados, con bolsas excedentarias de personal, cuya detección y tratamiento plantean serias dificultades. Ello favorece el mantenimiento de una lógica incremental en la cobertura de necesidades de personal y dificulta las políticas de reducción de costes⁶.
- Algunos marcos procedimentales (provisión de puestos, remoción y corrección disciplinaria) son tan rígidos que complican excesivamente la gestión. Eso favorece la parálisis en remociones y sanciones. La consecuencia de todo ello es una creciente judicialización del empleo público.
- La raíz del problema es que las Administraciones Públicas raramente realizan una gestión por objetivos. Las funciones no están identificadas, ni correctamente distribuidas. En consecuencia los puestos no están definidos, ni establecidos sus perfiles profesionales. En estas condiciones es muy difícil ir más allá de la pura gestión administrativa del personal.

⁶ LONGO, Francisco (1995): "Reforma del empleo público: Tótem y Tabú", Gestión y análisis de Políticas Públicas, n 2, enero-abril 1995. Madrid: INAP.

- Los políticos responsables de personal suelen considerar que no pueden obtener rentabilidad política externa de cara al propio partido y a la sociedad. Por el contrario, sí opinan que es muy fácil “quemarse” en el puesto, además los equipos de gobierno son muy sensibles a los conflictos. Por esta razón piden, al concejal de personal que mantenga la paz social, prácticamente a cualquier precio.
- Las negociaciones en las Entidades Locales suelen ser una permanente cesión a las reivindicaciones sindicales. Una realidad es que los políticos de personal, en general, no han podido, o no han sabido, mantener unas relaciones con los representantes del personal más positivas, jugando cada uno su legítimo papel con seriedad, con autoridad, sin autoritarismo.

3.2 DEFICIENTE CLIMA LABORAL.

- 1. Desconfianza mutua entre los empleados y la institución.**
- 2. Insatisfacción de los empleados con el clima laboral existente.**
- 3. Desmotivación. Falta de implicación de todos los recursos humanos: directivos, personal y sindicatos.**

Desarrollo del problema y causas que lo motivan:

- Inexistencia de una Gestión definida de los recursos Humanos.
- Deficiencia de los canales de comunicación y de resolución negociada de conflictos entre la Administración y el personal.
- Utilización de criterios no homogéneos entre las distintas jefaturas en relación con la gestión de sus recursos humanos.
- Inadecuado proceso de acogida al personal de nuevo ingreso por parte del Departamento de Recursos Humanos y al puesto de trabajo por algunas jefaturas.
- Insuficiencia de habilidades directivas por parte de algunas jefaturas. Carencias directivas y técnicas en los subsistemas de G.R.H.
- Carrera administrativa mal diseñada. Al personal de la institución no se le motiva adecuadamente en función de los resultados que obtiene en el desarrollo de su trabajo.
- Problemas organizativos, de poder, de cultura, de clima y consenso en la organización.
- Debilidad técnica del Departamento de Recursos Humanos en subsistemas modernos de Gestión de Recursos Humanos.
- Sistemas retributivos ineficientes y desmotivadores.

3.3 INADECUADO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA INSTITUCIÓN.

Procesos de selección que no garantizan contar con los mejores candidatos para las diferentes unidades.

Desarrollo del problema y causas que lo motivan:

- Falta de diseño de los puestos de trabajo, indefinición de los perfiles de los puestos, y su consecuencia es que los mecanismos de selección no son correctos.
- Dificultad para conocer con precisión las necesidades de reclutamiento externo. Hay una insuficiencia de información y a ello se une el desajuste existente entre un sistema de acceso por cuerpos y el sistema de provisión de puestos de trabajo.
- Dificultad para proveerse con flexibilidad de los R.H. necesarios por:
 - La rigidez de los sistemas de acceso.
 - La lentitud de la selección.
 - La exigencia de pruebas selectivas que no tienen correspondencia con las funciones a desarrollar, y de un contenido fundamentalmente memorístico.
- Escasa conexión Administración-Universidad para el diseño de carreras específicas que preparen recursos humanos en los conocimientos necesarios para el desempeño de funciones en la Administración Pública.
- La competencia del sector privado para captar a R.H. cualificados. Desajuste entre las exigencias para entrar en la Función Pública y las expectativas de carrera administrativa, que las comparamos con el sector privado, se comprueba que sus criterios de selección y articulación de carreras son más atractivos que los de la Administración.
- No se tiene un adecuado proceso de selección ni de promoción de personal, no se toma en cuenta la experiencia, preparación académica y deseos del trabajador.
- Debilidad técnica del Departamento de Recursos Humanos, en lo referente a subsistemas actualizados de Gestión de Recursos Humanos.
- Carencias directivas y técnicas en el sistema de G.R.H

3.4 AUSENCIA DE EVALUACIÓN Y DE INCENTIVACIÓN AL PERSONAL.

- 1. Se carece de una política en relación a incentivos para valoración del trabajo.**
- 2. No hay incentivación del personal, ni se toman en cuenta la responsabilidad del trabajo.**
- 3. Inexistencia de una carrera administrativa del personal.**

Desarrollo del problema y causas que lo motivan:

- No existe un mecanismo claro o definido para la incentivación del personal.
- No existen sistemas de evaluación, puesto que en muchas ocasiones no se sabe lo que cada unidad hace.
- Insuficiencia de habilidades de dirección y motivación por parte de algunas jefaturas.
- Sistemas retributivos irracionales, el desempeño no tiene relación con los subsistemas de promoción y retribución.

3.5 INEXISTENCIA DE UNA RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO ADECUADA. LO QUE IMPIDE UNA CORRECTA DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS Y TRABAJO ENTRE LAS DEPENDENCIAS.

- 1. Inexistencia de una buena descripción de funciones.**
- 2. Los puestos de trabajo no están debidamente clasificados.**
- 3. Inadecuado diseño de puestos.**
- 4. Desorganización en la utilización de los recursos humanos disponibles.**
- 5. Incongruencia de las contrataciones con las necesidades de la organización.**

Desarrollo del problema y causas que lo motivan:

- Catálogo de funciones obsoleto o inexistente.
- Los puestos no están clasificados en base a:
 - Capacidad.
 - Preparación académica
 - Valoración de la responsabilidad.
- Insuficiencia de medios técnicos y personales en el Departamento de Recursos Humanos.
- La cultura organizativa inmovilista de los Ayuntamientos.
- La moderna gestión de sus recursos humanos no es una prioridad política.

3.6 AUSENCIA DE UNA POLÍTICA RETRIBUTIVA.

Desarrollo del problema y causas que lo motivan:

- Obsolescencia de sistema retributivo.
- El sistema electoral local no genera una selección de políticos que sean técnicos en las diferentes áreas de la actividad de una Entidad Local. Sin embargo, en muchos casos los políticos consideran que su función es dirigir y gestionar técnicamente las distintas áreas
- La inexistencia de herramientas retributivas adecuadas
- Diseño inadecuado de los complementos específicos, con la asignación a un mismo nivel de un abanico muy amplio de específicos, sin que esta diferenciación responda actualmente a criterios técnicos derivados del análisis y valoración de los diferentes puestos.
- No ha sido posible, hasta ahora, aplicar el concepto de productividad de acuerdo con su propia naturaleza.
- Hay una separación prácticamente absoluta entre el desempeño en el puesto y el funcionamiento de los subsistemas de recompensa (retribución y promoción).
- Insuficiencia de los recursos técnicos y humanos del Departamento de Recursos Humanos.
- Deficiencia de canales de comunicación y de resolución negociada de los conflictos entre la administración y su personal.

3.7 PROBLEMAS EN LA ORDENACIÓN Y GESTIÓN POR LA ADMINISTRACIÓN DE SUS RECURSOS HUMANOS.

1. La movilidad como derecho subjetivo

2. Inamovilidad de los empleados públicos como sinónimo de empleo vitalicio

Desarrollo del problema y causas que lo motivan:

- La movilidad del personal debe compatibilizar las necesidades y estrategias de la organización con las aspiraciones e intereses del personal, tendentes a la realización del trabajo en las condiciones más gratificantes y satisfactorias⁷.
- En nuestro país, la regulación de la movilidad convierte a ésta en algo próximo a un derecho subjetivo individual del funcionario, lo que desequilibra el diseño en detrimento de la gestión.
- Estos efectos se producen porque la carrera administrativa está basada en el cambio de puesto, en consecuencia se produce una excesiva movilidad que perjudica la gestión y cuyos efectos negativos para la gestión pública no está justificada en la defensa de intereses generales de la comunidad.
- La estabilidad en el empleo público, se identifica con la inamovilidad. Esta percepción lleva hasta sus últimas consecuencias la protección del empleado público frente a la eventual arbitrariedad del político.
- Esta es la diferenciación más fuerte entre el empleo público y el empleo privado. Este hecho tiende a hacer de las Administraciones Públicas unos sistemas cerrados, impenetrables a la sociedad a la que sirven. Dificulta la flexibilidad necesaria para revisar estrategias, rediseñar prioridades, remodelar servicios, hacer frente a la obsolescencia de sectores y en resumen de adaptarse a las demandas cambiantes de la sociedad.
- Dificultad de determinar objetivamente las bolsas excedentarias de personal que coexisten con sectores infradotados. Es necesario pasar a determinar en que casos, con qué garantías, mediante que instrumentos y técnicas podrían determinarse los excedentes de puestos de trabajo y los sectores con déficits de empleo público y establecer los procedimientos que tengan efectividad práctica para resolver estos problemas.
- Los sistemas de provisión se han movido entre dos criterios concebidos como excluyentes: la discrecionalidad de la Administración en la libre designación, y los derechos de los funcionarios en los concursos. Ya hemos analizado antes los efectos negativos de una excesiva movilidad en la gestión de Recursos Humanos.

⁷ LONGO, Francisco (1995): "Reforma del empleo público: Tótem y Tabú", Gestión y análisis de Políticas Públicas, n 2, enero-abril 1995. Madrid: INAP.

3.8 INADECUADA ORGANIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

- 1. Centralización excesiva de las competencias en gestión de los recursos humanos.**
- 2. Los jefes de las unidades no ejercen sus responsabilidades como gestores de sus recursos humanos.**
- 3. Escasez de los instrumentos necesarios para una gestión avanzada de recursos humanos.**
- 4. Debilidad de las unidades de personal.**

Desarrollo del problema y causas que lo motivan:

- Inexistencia en las Entidades Locales de una función directiva que pueda ser considerada como tal.
- Los responsables políticos y los directivos no son valorados en relación a como gestionan sus recursos humanos; si no a como obtienen, en sus áreas específicas, resultados a corto plazo.
- Incorrecta valoración de la pluralidad de funciones que se desarrollan en la Administración y del numeroso personal que lo integra. Estas circunstancias exigen una gestión desconcentrada en el marco de unos criterios establecidos centralizadamente.
- Los responsables políticos y los directivos no han percibido las ventajas que se derivarían, para ellos y para la organización, de su involucración en esta tarea, por lo que se desentendían de la asunción de responsabilidades de G.R.H. . Ya sea por considerar que dichas responsabilidades no forman parte de los cometidos que tienen asignados o simplemente rehuyendo el conflicto que su ejercicio puede comportar. Se trasladan los problemas a instancias más alejadas y, en algunos casos, esos problemas tendrían mejor solución si la decisión se adopta con más proximidad.
- Los directivos temen que al desarrollar a sus subalternos puedan volverse contra ellos (perder personas valiosas, miedo a ser suplantados).
- Los responsables políticos y los directivos tienen falta de tiempo, para gestionar sus recursos humanos derivada de la “tiranía del corto plazo”.
- Los directivos se encuentran limitados para decidir y motivar por normativas demasiado centralizadoras.
- Los responsables políticos y los directivos no recibieron la necesaria formación en Gestión de los Recursos Humanos, como consecuencia se produce una carencia de habilidades directivas de motivación, acogida y en gestión de los recursos humanos.
- Debilidad técnica del Departamento de Recursos Humanos en actualizados subsistemas de Gestión de los Recursos Humanos.
- Existen funciones características de una gestión avanzada de recursos humanos, que tampoco son hoy desarrolladas adecuadamente por la generalidad de las unidades de personal de nuestros Ayuntamientos: Por ejemplo: asuntos sociales, comunicación y prevención de riesgos laborales.

- Inexistencia de sistemas de información. Las unidades de personal no utilizan, en la medida necesaria, la tecnología y los procedimientos avanzados de gestión, que resultan particularmente útiles en este campo, como es el caso de los sistemas de información. Se produce la imposibilidad de que con los medios con que cuentan esas unidades se pueda transformar la administración de personal en una gestión eficiente de recursos humanos.

3.9 NO SE APLICA UNA POLÍTICA DEFINIDA DE DESARROLLO HUMANO.

- 1. Falta de mecanismos eficientes de evaluación de la gestión de recursos humanos.**
- 2. No existe una política definida de desarrollo humano.**
- 3. Carrera administrativa mal diseñada.**

Desarrollo del problema y causas que lo motivan:

- Falta de criterios homogéneos en la adopción de decisiones: El tratamiento que se da a los diferentes asuntos es, en muchos casos, subjetivo.
- Deficiencia de canales de comunicación y de resolución negociada de los conflictos entre la administración y su personal.
- Inadecuados procesos de acogida del personal de nuevo ingreso por parte del Departamento de Recursos Humanos y al puesto de trabajo por parte de algunas jefaturas.
- Carencias directivas y técnicas de los sistemas de Gestión de los Recursos Humanos.
- Insuficiencia de habilidades directivas por parte de algunas jefaturas.
- Carrera administrativa prácticamente inexistente y mal diseñada. Los principales problemas de la carrera administrativa son los siguientes:
 - Existe un condicionamiento absoluto de la carrera a la ocupación de puestos de trabajo lo que provoca una excesiva movilidad y genera distorsiones en la estructura organizativa.
 - Los mecanismos de promoción siguen articulando carreras jerárquicas de tipo burocrático que no dan respuestas a las necesidades organizativas ya que realmente no se desempeñan, en muchos de esos puestos, auténticas funciones de jefatura.
 - No hay diseños racionales de carrera: no están delimitadas las áreas de actividad en que han de desempeñarse las distintas especialidades profesionales, ni están determinados los puestos a desempeñar por los nuevos efectivos que se incorporan a la Administración.
 - Las retribuciones ligadas a la carrera tienen una menor importancia que las específicas del puesto que se ocupa, con la consiguiente inestabilidad retributiva, ya que estas últimas no están garantizadas.
 - No se valora el adecuado desempeño del puesto para facilitar la carrera administrativa de los funcionarios que se lo merecen.
- Debilidad técnica del Departamento de Recursos Humanos en el uso de modernas técnicas de Gestión de los Recursos Humanos.
- Inexistencia o escaso desarrollo de los sistemas de información.

3.10 AUSENCIA O DEFICIENCIA DE LOS PLANES DE FORMACIÓN.

Desarrollo del problema y causas que lo motivan:

- Suele faltar diagnóstico participativo de las necesidades de formación.
- La formación suele ser parcial. No a todas las áreas ni a todas las clases de personal.
- Alejamiento del personal de técnicas innovadoras que van apareciendo en los diferentes sectores de actividad.
- Se produce una separación absoluta entre el desempeño adecuado del puesto y la política de formación.
- Existe falta de recursos humanos, materiales y financieros para la formación.
- No se ha considerado la formación como un proceso permanente.
- La mayoría de las medianas (entre 5000 y 20000 h.) y pequeñas Entidades Locales (menos de 5000h.) no cuentan con un plan estratégico de formación y estiman que la formación realizada ha sido insuficiente (nota correspondiente a este punto y a los siguientes⁸).
- La formación no constituye un instrumento de mejora para las Entidades Locales al no adecuarse a las necesidades de las organizaciones municipales.
- La formación no ha sido suficientemente valorada por los cargos electos de las Entidades Locales, considerándola más un gasto que una inversión. Esta puede ser una razón por la que no se ha planificado adecuadamente ni utilizado la planificación como elemento estratégico en la gestión de la organización.
- Para las pequeñas y medianas Entidades Locales la formación ha estado muy centralizada geográficamente.
- No se evalúa el impacto de la formación en los resultados de la organización ni en la carrera profesional del personal.
- La escasa evaluación de la formación, tanto en los resultados de la organización, como en la carrera profesional de los empleados, son dos obstáculos que impiden una mayor valoración positiva por los políticos de la formación y una mayor concienciación por parte de los empleados de las entidades de asistir a las acciones formativas.

⁸ II Estudio de Detección de Necesidades de Formación en las Corporaciones Locales Andaluzas. INFORME CEMCI. Conclusiones, paginas 294,300,301,307 y 308. Edita IAAP-CEMCI. 2001.

4 Líneas de trabajo para mejorar la gestión municipal

4.1 PLANIFICAR LA ACCIÓN MUNICIPAL.

Desarrollo de esta línea de actuación:

Reflexiones previas

- Hay que introducir en los Ayuntamientos la cultura de la planificación y de la definición de objetivos a nivel político y técnico.
- El primer objetivo del Ayuntamiento debe ser la definición, con la participación de todas las fuerzas sociales y políticas, de la Planificación Estratégica del Desarrollo integral del Municipio.
- El Ayuntamiento debe terminar con la falta de claridad en la definición de estrategias. Los Ayuntamientos tienen que establecer objetivos, y evaluar los resultados. Hay que reforzar la orientación estratégica de las políticas municipales.
- El impulso en la orientación y planificación tiene que partir de toda la Corporación. Hay que dar por finalizada la etapa del político-técnico. El político debe estar en la Planificación y en la evaluación de los resultados, nunca en la gestión diaria.
- Es imprescindible reforzar el impulso y la motivación de los responsables políticos para modernizar la gestión.
- El Plan Estratégico debe definir las líneas de actuación de las instituciones públicas y privadas vinculadas al municipio, que permitan superar a medio y largo plazo los estrangulamientos que impiden el desarrollo creciente y armónico, a la vez que potencia los puntos fuertes del municipio.

PROPUESTA CONCRETA:

Los Ayuntamientos deben contar con un plan estratégico elaborado y aprobado con participación de todos. Los objetivos del plan serán:

- **Incidir en los puntos fuertes del municipio.**
- **Fomentar la cooperación público-privada.**
- **Colocar los problemas locales en una perspectiva regional y europea.**
- **Ayudar a la comunidad local a ser objetiva respecto a sus puntos fuertes y débiles.**
- **Dirigir la energía y los recursos disponibles a los aspectos prioritarios.**
- **Proporcionar una visión común para el sector público y el sector privado.**
- **Ayudar a crear productos con futuro.**
- **Reforzar la integración social.**

4.2 EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS DE GOBIERNO, CLAVE PARA EL MEJOR FUNCIONAMIENTO DE LOS AYUNTAMIENTOS.

Desarrollo de esta línea de actuación:

1º REFLEXIÓN PREVIA

El modelo de organización de los equipos de gobierno actual es generador de los problemas que hemos destacado anteriormente. Esta 2ª línea de actuación está basada íntegramente en la propuesta formulada por Calderó Cabré en: "Modelos de Gobierno Municipal. Numero 63 serie Temas de Administración Local. Estudios sobre los Gobiernos Locales. CEMCI 1998", cuya lectura se recomienda encarecidamente.

2º PROPUESTA CONCRETA:

Criterios claves para mejorar la organización y el funcionamiento del equipo de gobierno.

1º.- Organizar y estudiar racionalmente los procedimientos de adopción de decisiones⁹.

La visión jurídica es absolutamente insuficiente como instrumento organizativo, hay que trabajar, cumpliendo las normas, pero desarrollando una lógica organizativa, que permita hacer rápidamente las cosas de puro trámite y poder dedicar tiempo de reflexión suficiente a los temas importantes.

2º.- Mejorar la eficacia de las relaciones con los ciudadanos.

Hay que desarrollar técnicas de Marketing para conocer lo que desean los ciudadanos y relacionarnos con ellos. Estas técnicas son necesarias para que los políticos y el personal del Ayuntamiento sepan conectar con los ciudadanos y usuarios de los servicios municipales. Un gobierno no solo tiene que gestionar, tiene que tratarse con los ciudadanos sabiendo lo que quieren.

3º.- Instrumentos de desarrollo organizativo.

a) Desarrollo de coaliciones:

- **Coalición de grupos.**- Es imprescindible esforzarse para desarrollar las coaliciones con el resto de los partidos políticos. Debe ser indiferente a estos efectos estar en minoría o en mayoría. Los ciudadanos cada vez están más hartos de la imagen de desunión y de pelea constante entre los partidos. El derroche de esfuerzos que implica esa dinámica y la percepción negativa por parte de los ciudadanos es cada vez mayor. El equipo de gobierno de los Ayuntamientos debe tomar la iniciativa: la planificación estratégica del municipio es el marco más adecuado para conseguir la armonía de intereses y grupos encontrados.
- **Desarrollo de coalición personal entre los miembros del equipo de gobierno.** Hay que establecer con claridad las reglas del juego. Cualquier equipo de gobierno debe tener una especie de convenio colectivo que regule lo que cada uno tiene que hacer y cual es su compensación. Este es un asunto del que se habla poco pero es una gran fuente de conflictos.

⁹ CALDERO CABRE Albert. Modelos de Gobierno Municipal. Numero 63 serie Temas de Administración Local. Estudios sobre los Gobiernos Locales. CEMCI 1998.

Debe llegarse a un acuerdo satisfactorio para todos sobre:

- Qué van a ganar.
- Cuál es su poder; las delegaciones deben ser claras y específicas.
- Qué otras compensaciones van a tener:
 - Formación.
 - Status y reconocimiento social.
 - Carrera política.

Hay que conseguir que todos los electos trabajen, lo más posible, en lo que más les interesa y con las máximas compensaciones posibles.

b) Objetivos del mandato:

Definir que es lo que se quiere hacer, el objetivo. La planificación estratégica es el instrumento más adecuado. Desde el punto de vista organizativo si se tiene claro el “para qué” se aumenta el orden en la organización.

c) Entorno institucional.

Una institución no es una organización aislada, hay que hacer un trabajo político clave relacionándose con otras instituciones. El Ayuntamiento tiene necesidad del trabajo político, de “buscarse la vida” con otros organismos, haciendo pasillos, buscando apoyos. Hay mucho dinero que hay que buscar, las Administraciones superiores lo explican mal o no lo explican.

Si reflexionamos en todo lo que nos ocurre, en cómo funcionamos, tenemos que concluir que no debemos continuar inmersos en la voragine del día a día, tenemos que parar para pensar.

Propuesta sobre nuevo diseño de un equipo de gobierno.

Está basado y estructurado en torno a **cuatro grandes funciones:**

1º.- DIRECCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN.

Es una labor muy importante, para hacerla:

- a) **Hay que saber:** son necesarios ciertos conocimientos.
- b) **Hay que estar,** cuando está el personal.

Hay que delegar funciones en los funcionarios ejecutivos. Cuanto más clara sea la relación políticos-funcionarios ejecutivos mejor será la organización. Es preciso hacer una labor de sentar normas organizativas. Debemos incidir en la planificación, en el seguimiento y en la evaluación del grado de consecución de los objetivos. Se requiere liberar tiempo político para otras cosas que se necesitan.

2º.- TRABAJO ESTRATÉGICO.

Aquí hay mucho trabajo, hay que pensar y dedicar tiempo a esa actividad. Se necesita que estudiar bien que es lo importante para cada ciudadano y que es más importante a la mayoría social.

Existen personas con una trayectoria relevante, con ciertos saberes, sensibilidad política y vocación de reflexión que no quieren perder el tiempo en la dirección de la administración y que les gusta este trabajo estratégico.

Labor de definir prioridades, leer, saber lo que hace la ciudad vecina, la Comunidad Autónoma, el gobierno, etc.

Es un trabajo político cada vez más importante y que se puede realizar con una baja dedicación al Ayuntamiento.

3º.- TRABAJO DE RELACIONES.

El gobierno municipal tiene que hablar con los ciudadanos, se necesita gente para “vender” y esfuerzos en dirigir la adaptación de la producción a las demandas de los ciudadanos.

Hay que poseer información de lo que quieren los ciudadanos y eso es complejo y cambiante y cuesta dinero.

Es preciso tratarse con la mayoría social y con las personas relevantes, con las que hay que mantener una relación especial cuidándolas y siguiendo lo que hacen.

Es indispensable contactar con otras instituciones, se debe contar con varios “Ministros de asuntos exteriores” y hacer mucho pasillo en las demás Administraciones.

4º.- TOMA DE DECISIONES.

Montar un sistema para que las decisiones sencillas puedan tomarse de forma rápida y que a las decisiones importantes se les dé todo el tiempo necesario.

Para que un equipo de gobierno pueda tomar una decisión muy importante de forma adecuada se requiere:

- Un nivel de información previa similar.
- Tiempo para reflexión.
- Remitir un dossier con al menos dos semanas de antelación.
- Que se puedan preguntar dudas y que se resuelvan.
- Ofrecer alternativas, ofrecer varias posibilidades.
- Que haya tiempo de calidad, sin interrupciones para tomar la decisión.

Es necesario, por último, definir un nivel de decisiones individuales muy concreto.

3º PROPUESTA CONCRETA:

Cohesión del equipo de gobierno.

Es preciso trabajar para mejorar la integración y la cohesión de los Equipos de Gobierno y simultáneamente reforzar las habilidades sociales y de liderazgo de sus miembros.

Se recomienda encarecidamente la realización de un seminario taller de integración del Equipo de Gobierno, siempre y cuando esté impartido por profesionales de prestigio. En dicho seminario además de trabajar en la mejora de la cohesión del Equipo de Gobierno es preciso reforzar las siguientes habilidades:

- Manejo y resolución de conflictos.
- Relaciones interpersonales
- Motivación, valoración de aspectos positivos y negativos del personal a su cargo.
- Liderazgo.
- El trabajo en equipo.
- Dirección de equipos de trabajo.
- Fijación de objetivos, priorizarlos y evaluar el rendimiento de los sistemas de trabajo.

4.3 ADAPTACIÓN DE LOS AYUNTAMIENTOS A LAS NUEVAS DEMANDAS SOCIALES.

Desarrollo de esta línea de actuación:

1º REFLEXIÓN PREVIA

- Los ciudadanos exigen a la Administración más cercana, el Ayuntamiento, sin distinguir de quien es la competencia.
- El Ayuntamiento debe ser una organización que escuche la voz de sus ciudadanos, para poder satisfacer las necesidades de sus usuarios.
- Los políticos desean atender las exigencias ciudadanas sin una valoración de si la competencia es municipal o de otra administración. Esta valoración previa es imprescindible: el asumir un servicio nuevo puede deteriorar a otros servicios que se estén prestando.
- Es necesaria una reflexión sobre los servicios que se prestan, sobre si son de la competencia municipal o no. En este ultimo caso hay que convenir con la Administración competente con el objetivo de dar un mejor servicio, más cercano al ciudadano y con una financiación adecuada.
- Los Ayuntamientos tienen que adaptarse a los cambios tecnológicos. Las Administraciones Públicas tienen que competir cada día mas con el sector privado en la prestación de servicios esenciales, como son servicios sociales, la seguridad y la educación, entre otros.
- Transformar con la participación de todos el funcionamiento de los Ayuntamientos debe ser objetivo prioritario.

2º PROPUESTA CONCRETA:

La organización del equipo de gobierno, en la línea indicada en la propuesta anterior, es clave para conseguir este objetivo

3º PROPUESTA CONCRETA:

Elaboración de la guía de servicios de la institución

Problema a solucionar:

- **La inexistencia o deficiencia de canales de comunicación interna y externa.**

Desarrollo de la medida:

GUÍA DE SERVICIOS DE LA INSTITUCIÓN

Fundamentación.

Favorecer la proximidad de los ciudadanos y resto de clientes, debe convertirse en un objetivo básico. También es clave posibilitar a los empleados el adecuado conocimiento de los servicios que se prestan. En este sentido, se considera la necesidad de disponer de instrumentos que permitan suministrar información acerca de la organización, estructura y configuración de la institución, así como de los servicios que ésta presta y la difusión de estos instrumentos entre los usuarios de los servicios de la institución.

Objetivo.

Contar con un catálogo permanentemente actualizado de los servicios que presta la institución, con la finalidad de conseguir un mejor conocimiento de los mismos, por parte de los clientes externos e internos y facilitar el acceso a la prestación de dichos servicios.

Contenido.

- Identificación del servicio.
- Dependencia o centro que los presta (identificada con su ubicación).
- Normativa, en su caso, que regule el servicio.
- Primer trámite para solicitar la prestación del servicio.

Actuaciones a realizar.

- Elaboración y publicación de la Guía de Servicios desde dos perspectivas: la de las unidades y dependencias; y la de los servicios que se prestan.
- Incluir la guía en las páginas de web de Internet.

Elaboración y procedimiento para su actualización permanente.

- La elaboración y permanente actualización de la Guía de Servicios será responsabilidad del gabinete encargado de coordinar el proceso de cambio y modernización (ver propuesta de la 9ª línea de actuación, pág. 37).
- Para garantizar su permanente actualización, cualquier acuerdo o decisión que pueda suponer una modificación de la Guía de Servicios se comunicará al citado Gabinete.

4.4 FORTALECIMIENTO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LOS AYUNTAMIENTOS. (Para municipios de más de 5000 habitantes)

Desarrollo de esta línea de actuación:

1º REFLEXIÓN PREVIA

- Es necesaria una política de creación y consolidación de cuadros directivos.
- Son necesarios directivos con la preparación adecuada , especialmente en técnicas de gestión y organización pública.
- Debemos acabar con la confusión entre la función política y la función directiva. En la situación actual no somos capaces de determinar quien es responsable y eso, unido a la falta de planificación nos impide exigir resultados.
- Hay que delegar en los directivos, inculcar a los altos funcionarios la conciencia de ser directivos y exigirles resultados.
- Debemos acabar con la ausencia de una auténtica función directiva en los Ayuntamientos.
- El nombramiento de directivos como cargos de confianza, sin que la persona nombrada sea un profesional de reconocido prestigio, genera una reacción muy negativa en la organización. Es imprescindible una reflexión sobre los actuales mecanismos de provisión, que son inservibles a los efectos que se pretenden (los concursos por el peso de los méritos formales) y carecen de credibilidad (la libre designación, puesta al servicio de la confianza política o puramente personal).

PROPUESTAS CONCRETAS:

- 1. Nombrar directivos por cualidades profesionales (no políticas), delegar autoridad en los mismos y cesar a los directivos ineficaces.**
- 2. Seleccionar a los directivos de entre los empleados públicos de la Institución mediante un procedimiento que garantice que posee las competencias, conocimientos y habilidades necesarias para ser directivo. Si dentro de la organización no existieran personas con ese perfil se efectuaría una selección externa que garantice la profesionalidad.**
- 3. Contrato de gestión entre el político y el directivo que establezca al inicio del mandato:**
 - Reglas de juego;
 - Objetivos;
 - Objetivación de la gestión (valorar hechos, no opiniones para la adopción de las decisiones).
 - Tener en cuenta:
 - La cultura del coste.
 - La evaluación y
 - La formación del político y del directivo para cubrir déficits.

- 4. Tener un proyecto ilusionante, que incluya a todos. Introducir la dirección por objetivos en todos los departamentos implicando a todos. Establecer y consolidar procesos administrativos para la gestión pública.**
- 5. Formación permanente específica para el personal directivo. Formar a los cuadros políticos/directivos en planificación estratégica.**
- 6. Abrir los Ayuntamientos a la nueva titulación universitaria especializada en gestión pública: la Diplomatura en Gestión y Administración Pública.**

4.5 ALCALDES Y CONCEJALES CON VISIÓN DE FUTURO E ILUSIÓN POR EL DESEMPEÑO DE SU FUNCIÓN.

Desarrollo de esta línea de actuación:

1. Los partidos políticos deben mejorar los sistemas de selección de los candidatos a las elecciones municipales, con el objetivo de garantizar el acceso a los cargos públicos locales de personas con capacidad de liderazgo y la preparación suficiente para desarrollar su función.
2. Los concejales y alcaldes deben tener habilidades para comunicarse con la sociedad adecuadamente y para transmitir y recoger información. El sistema de comunicación externa tiene que permitir relacionarse eficazmente con la sociedad.
3. Los concejales alcaldes deber ser capaces de transmitir ilusión, credibilidad y un proyecto de desarrollo viable para su municipio.

PROPUESTAS CONCRETAS:

- 1. Los partidos políticos deben contribuir a la planificación estratégica de los municipios. Deben exigir a los equipos de gobierno la elaboración de una planificación que, en principio, no tiene que ser compleja pero que sí permita la evaluación en la consecución de objetivos**
- 2. Los partidos políticos deben desarrollar medidas que permitan a los agentes sociales y ciudadanos conocer la gestión real de los equipos de gobierno. Fijar cuadros sencillos de indicadores. Es imprescindible poder comparar para evaluar.**

4.6 FORMAR A LOS CONCEJALES PARA LA GESTIÓN PÚBLICA. DEBEN ESTAR PREPARADOS PARA DESARROLLAR UNA MODERNA GESTIÓN.

Desarrollo de esta línea de actuación:

1. Los concejales y alcaldes tienen que conocer y dominar las técnicas de planificación, desarrollo y evaluación. Tienen que relacionar las distintas políticas bajo una perspectiva global.
2. Reforzar las habilidades para comunicarse con la sociedad y para transmitir y recoger información.

3. Reforzar los conocimientos, técnicos y jurídicos, sobre las áreas de las que son responsables.
4. Reforzar las tareas de formación y asesoramiento de los electos.
5. Formalizar convenios con instituciones especializadas en formación de la Administración Local.

4.7 UN AYUNTAMIENTO EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO. AMPLIAR LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS Y ACTUACIONES PARA FACILITAR LA ASIMILACIÓN Y UTILIZACIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS.

Desarrollo de esta línea de actuación:

REFLEXIÓN PREVIA

Los retos tecnológicos del presente y del próximo futuro obligan a las organizaciones, especialmente las públicas, a realizar un mayor esfuerzo organizativo e inversor, para poder afrontar con éxito las nuevas demandas de la sociedad, dotadas de unos sistemas de información adecuados.

La inversión en las nuevas tecnologías debe ser suficiente sin olvidar actuaciones tendentes a facilitar el cambio cultural que supone la asimilación y la utilización de las nuevas tecnologías.

OBJETIVOS

Explotar los beneficios de la sociedad de la información y el conocimiento en provecho de los ciudadanos y del desarrollo del municipio.

■ RESPECTO DE LAS APLICACIONES INFORMÁTICAS:

1. Los **sistemas económicos** deben adaptarse a las nuevas formas de relación con los ciudadanos y a los nuevos medios de pago electrónicos.
2. El **sistema de información de Personal** debe dar toda la información que requiere una moderna gestión de los recursos humanos.
3. El **sistema de información patrimonial** debe estar conectado con el sistema de contabilidad y amortizaciones para facilitar el análisis de costes de los servicios.
4. Las **aplicaciones informáticas deben facilitar el trabajo de las unidades y la relación de los ciudadanos con su Ayuntamiento**. Hay que evitar que el desarrollo de estas nuevas tecnologías deshumanice el Ayuntamiento.
5. Definición de un **cuadro de mando para la dirección** que facilite a los responsables políticos información clara, precisa y clave para evaluar la gestión desarrollada y el grado de consecución de los objetivos marcados.
6. Utilización en positivo del **impacto del fenómeno Internet**, para hacer posible la interconexión de las administraciones públicas y las relaciones con los ciudadanos utilizando las nuevas vías.

■ LA ORGANIZACIÓN:

1. **Aprobar un Plan de Sistemas de Información** que, basado en el Plan Estratégico, sirva de marco de actuación y fije claramente los objetivos y servicios a prestar.
2. **Establecer un plan específico de formación que permita contar con un personal informático puntero** y unos usuarios con un nivel mínimo y homogéneo de conocimientos de las nuevas tecnologías que permita cambiar los sistemas de trabajo de las unidades y prestar un mejor servicio a los ciudadanos.

4.8 CONFIGURAR UN AYUNTAMIENTO CON UNA ORGANIZACIÓN FLEXIBLE Y EFICAZ.

Desarrollo de esta línea de actuación:

REFLEXIÓN PREVIA

- Las organizaciones empresariales se orientan al resultado como guía de las acciones de toda la organización. Esto permite dirigir sus esfuerzos a la satisfacción de las necesidades de sus clientes.
- Los Ayuntamientos deben adoptar un enfoque hacia el logro de los objetivos establecidos. Lo predominante son los resultados y no los procesos intermedios. Orientarnos hacia el ciudadano y no a la burocracia, en un proceso en el que generemos recursos en vez de gastarlos, dirigido por la misión y no por las reglas.
- La adopción de esta orientación implica la superación de una serie de barreras: de acceso, de falta de motivación del personal funcionario, la propia estructura organizacional, así como medidas de desempeño centradas en la eficiencia interna y poco relacionadas con la calidad prestada.
- Es preciso incidir en la coordinación interna y con las demás administraciones.

ACTUACIONES A DESARROLLAR

1ª. **Llevar a cabo un análisis de la cultura y estado de la organización para afrontar con éxito el cambio. Es preciso conocer:**

- Experiencias de cambios en la organización en el pasado.
- Averiguar si expectativas sobre el proceso son compartidas y por quien.
- El apoyo del ámbito político y directivo.
- La compatibilidad con las finalidades y cultura organizativas.

2ª. **Conseguir un diseño organizativo adecuado que:**

- Evite la excesiva centralización de las competencias en materia de personal.
- Trate de forma distinta problemas heterogéneos.
- Suprima excesivos controles primarios sobre el procedimiento.
- Dé autonomía a los gestores.
- Responsabilice a los gestores de la gestión de su personal.

4.9 REFORZAR LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DEL AYUNTAMIENTO.

Desarrollo de esta línea de actuación:

1. Hay que reforzar las competencias directivas y técnicas en los sistemas de gestión.
2. Deben analizarse los problemas organizativos, de poder, de cultura, clima y consenso en las organizaciones.
3. Hay que dotarse de los instrumentos y oportunidades para hacer eficaces, para poder desarrollar las políticas definidas. La claridad de las políticas no es suficiente para que se desarrollen adecuadamente.
4. Todos los recursos humanos de que disponen los Ayuntamientos, tanto políticos como empleados públicos, están gestionando el día a día. No hay recursos dedicados a analizar, a reflexionar y planificar el futuro del municipio.

PROPUESTAS CONCRETAS:

1ª. Creación de un gabinete de estudios y planificación, integrado por profesionales de prestigio, adscrito al responsable de la institución, que asuma la función de coordinar e impulsar el proceso de cambio y modernización de la misma.

Desarrollo de la medida:

Es necesario introducir en las instituciones una **NUEVA CULTURA DE RESPONSABILIDAD:**

➤ **Hacia la Sociedad:**

- Acercamiento de la institución a los ciudadanos y otros clientes.
- Fomento de la transparencia en sus actuaciones.
- Establecimiento de canales de participación.

➤ **Hacia dentro de la Organización:**

- Cambio de cultura organizativa.
- Fomentar la responsabilidad por la consecución de resultados.
- Dar prioridad:
 - Al servicio al cliente.
 - Crear conciencia de la relación coste-beneficio.
 - Favorecer la innovación y la mejora continua.
- Cambio del concepto de control: actividad directiva tendente a la consecución de objetivos.
- Fortalecimiento de papel de los directivos.
 - Favoreciendo el conocimiento y la utilización de nuevas técnicas de gestión.
- Planificación: instrumento para establecer los objetivos a conseguir:
 - Establecer sistemas de información y control sobre el cumplimiento de objetivos.

- Evaluación de resultados para introducir, en caso necesario, las medidas correctivas.
- Diseño de estructuras ágiles y flexibles que se adapten a este tipo de actuaciones.
- Diseño de una gestión integral ágil y moderna de los recursos humanos.

FUNCIONES MÍNIMAS DEL GABINETE DE MODERNIZACIÓN

- Participar activamente en la toma de decisiones que afecten en aspectos organizativos y que repercutan en el funcionamiento de la institución. Estudio de necesidades y de eficacia y eficiencia de los recursos.
- Establecer y potenciar mecanismos de coordinación.
- Diseño y ejecución del Plan de Comunicación.
- Análisis y racionalización de procesos y métodos de trabajo, manteniendo una actualización permanente de acuerdo con las tendencias que se produzcan en esta dirección.
- Diagnóstico de la estructura organizativa de las diferentes unidades y dependencias, manteniendo permanentemente actualizados los organigramas y el manual de funciones de los diferentes unidades orgánicas existentes y los puestos de trabajo que los integran.
- Diseñar modelos de desarrollo de los recursos humanos (planes de carrera, promoción profesional, actuación por objetivos) y de la selección de personal y provisión de puestos, apoyando al Departamento de Recursos Humanos.
- Proponer, impulsar y coordinar los estudios y actuaciones necesarias para conseguir la mejora en la gestión administrativa.
- Actuaciones para mejorar la motivación de los empleados y su identificación con la Institución, apoyando al Departamento de Recursos Humanos.
- Establecer canales de participación que promuevan la aportación de ideas, opiniones y puntos de vista tendentes a la mejora del funcionamiento de la institución.

2ª. Creación de un grupo de trabajo integrado por empleados de las distintas áreas que no desempeñen puestos de jefatura, coordinados por el responsable del gabinete de modernización, con la finalidad de definir e implantar un sistema de comunicación interna.

Desarrollo de la medida:

Creación de un grupo de trabajo integrado por un máximo de 6 empleados de las distintas dependencias, que no desempeñen puestos de jefatura, coordinados por el responsable del Gabinete de Modernización, con la finalidad de definir e implantar un sistema de comunicación interna, que tenga como objetivo general integrar los intereses de la dirección y los empleados y motivar la acción coordinada de todas las personas de la organización.

Los integrantes del grupo de trabajo serán seleccionados entre empleados motivados al cambio y con iniciativa y alta preparación técnica. Los jefes de dichos empleados facilitarán su participación en el grupo de trabajo.

ACCIONES DEL GRUPO DE COMUNICACIÓN

- 1º Deberán identificar las necesidades de comunicación en los tres dominios: descendente, ascendente y horizontal y analizar para cada uno de ellos los instrumentos y técnicas más apropiados, procurando que el resultado final sea un sistema completo, coherente, eficaz, transparente y sencillo.
- 2º Deberá definirse y documentarse el procedimiento de cada uno de los instrumentos o técnicas de comunicación y el correspondiente plan de implantación.
- 3º No serán de este proyecto los siguientes instrumentos de comunicación interna:
 - Comunicación descendente: guía de acogida, manual de procesos.
 - Comunicación ascendente: encuesta de clima laboral, ideas de mejora.
- 4º Debe incluirse como instrumento de comunicación descendente un Manual de Atención a los clientes y usuarios que incluya los conocimientos, técnicas y habilidades necesarias para dar una atención de la máxima calidad.
- 5º Deberán adoptarse las medidas más oportunas para garantizar la sincronización entre la comunicación externa y la interna.
- 6º El Proyecto deberá incluir un programa para formar a todo el personal en habilidades de comunicación interpersonal.

4.10 PROPUESTAS SOBRE PEQUEÑOS AYUNTAMIENTOS.

Desarrollo de esta línea de actuación:

REFLEXIÓN PREVIA

- Falta de personal técnico, tanto propio como de otras administraciones dedicado a los Ayuntamientos. Se incide en la necesidad de contar con más apoyo técnico especialmente de las Diputaciones.
- Poco reciclaje en formación de los servicios comarcalizados.
- Poca información de las ayudas que dan y los servicios que prestan la demás administraciones, en especial las Diputaciones y la Junta de Andalucía.
- Los criterios de la división de los Ayuntamientos deben ser objetivos y hacerse en función de las necesidades y proyectos y no por el número de habitantes.
- Se demanda una discriminación positiva a favor de municipios pequeños y zonas más desfavorecidas.
- Se señala la gran capacidad que tienen los Ayuntamientos grandes de presionar en las Diputaciones.
- Se manifiesta que no se valora lo que los Ayuntamientos han hecho, en el sentido de no premiar a aquellos que, por ejemplo, han realizado una buena gestión económica.
- Falta de recursos económicos.
- Inexistencia de objetivos.
- Ausencia de planes de cambio y modernización.

ACTUACIONES CONCRETAS A DESARROLLAR

- 1ª. Mentalizar a los políticos sobre los problemas de los pequeños ayuntamientos. Ello permitirá dotar de más medios a los ayuntamientos y prestar mejores servicios.
- 2ª. Demandar una mayor actuación de las Diputaciones y de la Junta sobre los pequeños ayuntamientos.
- 3ª. Establecer más diferenciación entre políticos y administración: más profesionalización de la organización administrativa.
- 4ª. La creación de un foro técnico con empleados públicos de los pequeños ayuntamientos para interrelación de las administraciones.
- 5ª. Mayor cualificación del personal a través de cursos de perfeccionamiento.
- 6ª. Creación de puntos de encuentro o de intercambio a través de internet, que permita apoyar la labor de los funcionarios de los pequeños ayuntamientos, especialmente de los secretarios.

5 Definir la política de recursos humanos en el marco del plan estratégico del Ayuntamiento

Desarrollo de esta línea de actuación:

5.1 ACTUACIONES ESTRATÉGICAS.

1ª Analizar la gestión de los recursos humanos de la institución y el clima laboral.

- Este análisis debe realizarse de forma participativa y sin temor a críticas .
- El objetivo es mejorar la gestión. La crítica con propuesta ayuda a mejorar.
- La adulación nos aleja de la realidad y nos lleva a la pérdida de las potencialidades que tienen los recursos humanos bien gestionados.

2ª Mejora del proceso de selección de los recursos humanos del Ayuntamiento.

- Los procesos de selección de recursos humanos nos deben garantizar el contar con los mejores candidatos para las diferentes unidades.

3º Evaluar e incentivar al personal.

- Determinar una política en relación a incentivos para valoración del trabajo.
- Incentivar al personal. Debe tomarse en cuenta la responsabilidad del trabajo.
- Definir una carrera administrativa del personal.

4º Definir la política retributiva integrada en la estrategia de la corporación.

5º Elaborar la relación actualizada de puestos de trabajo, que permita una adecuada distribución de recursos y trabajo entre las dependencias.

- Los puestos de trabajo debidamente clasificados.
- Adecuado diseño de puestos.
- Organización en la utilización de los recursos humanos disponibles.
- Distribución de recursos apropiada.
- Asegurar la congruencia de las contrataciones con las necesidades de la organización.

6º Reorganización de la dirección de Recursos Humanos.

- Descentralizar las competencias en Gestión de los Recursos Humanos.

- Los jefes de las unidades o departamentos deben ejercer sus responsabilidades como gestores de su personal.
- Dotar de los instrumentos necesarios para una gestión avanzada de Recursos Humanos.

7º Definir los planes de formación integrados en la planificación estratégica.

8º Mejorar las relaciones laborales.

- Implicar activamente a los representantes del personal en el análisis de la gestión de los recursos humanos y en la definición de la política de personal.

6 Medidas concretas para mejorar la gestión de los recursos humanos

6.1 DIAGNOSTICAR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA INSTITUCIÓN.

Este análisis debe realizarse de forma participativa y sin temor a críticas¹⁰. El objetivo es mejorar la gestión. La crítica con propuesta ayuda a mejorar. La adulación nos aleja de la realidad y nos lleva a la pérdida de potencialidades que tienen los recursos humanos bien gestionados.

FINALIDAD

Tratamos de **conseguir un diagnóstico de la G.R.H.** y una propuesta de definición de **la política de desarrollo de los recursos humanos, necesaria para afrontar con garantía de éxito la modernización de una institución.**

Este estudio puede elevar la motivación y productividad de los empleados.

OBJETIVOS

1. **Efectuar un diagnóstico de la G.R.H. de la institución.**
2. **Identificar los principales problemas de la GRH.**
3. **Proponer medidas concretas para solucionarlos.**
4. **Definir las líneas de una política de desarrollo de los recursos humanos.**

COMPONENTES DEL DIAGNOSTICO:

1. ANÁLISIS DEL ESTADO DE LA ORGANIZACIÓN PARA AFRONTAR CON ÉXITO EL CAMBIO.

El objetivo es conocer la preparación para el cambio de la Institución e identificar las barreras más fuertes a la realización del diagnostico. Este análisis debe desarrollarse en los grupos de trabajo que se organicen, formulando preguntas concretas sobre las siguientes cuestiones:

¹⁰ VARONA ARCINIEGA Juan Antonio. "Diagnostico de la Gestión de los Recursos Humanos en una Institución Pública". Colección: Análisis y comentarios. Nº 19. Edita CEMCI. Granada. 2001.

- **Experiencias de cambios en la organización de la Institución en el pasado.**
- **Averiguar hasta qué punto las expectativas sobre el proceso son compartidas.**
- **Origen de la idea de realizar el estudio.**
- **Apoyo del ámbito político y directivo.**
- **Compatibilidad con las finalidades y cultura organizativas.**

Una vez realizado este análisis debemos estudiar los resultados identificando los puntos fuertes y débiles de la propia institución, con la finalidad de decidir actuaciones a desarrollar para superar las debilidades.

2. ANÁLISIS POLÍTICO-ORGANIZATIVO

Este diagnóstico puede ser introductorio de cambios en el funcionamiento de una organización. Por lo tanto, es muy probable que generen resistencias más o menos ocultas. Por este motivo, es conveniente hacer un análisis organizativo que permita identificar a los oponentes y conseguir apoyos. El proceso para llevar a cabo esta tarea es el siguiente:

- **Identificar a las personas o los grupos más afectados por este diagnóstico.**
- **Conocer cómo afecta a dichos grupos y en general a todo el personal.**
- **Identificar su capacidad de impulso o de bloqueo.**
- **Identificar a los actores críticos y su actitud actual frente al diagnóstico.**
- **Identificar las actuaciones que se pueden llevar a cabo para anticipar los problemas.**
- **Conocimiento de la estructura orgánica de la institución.**

El diagnóstico trata de lograr el mayor consenso posible en la identificación de los problemas de la G.R.H. y en la definición de las posibles soluciones. Cuanto mayor sea el grado de acuerdo más sencillo será implementar las medidas aconsejadas. Todos los aspectos incluidos en este diagnóstico se pueden obtener mediante trabajos en grupo. Dentro de este apartado deberemos trabajar en los siguientes aspectos:

- **Definir los objetivos y estrategias de la institución en la G.R.H.**
- **Conocer los criterios que se aplican en los diferentes subsistemas de la G.R.H.**
- **Valoración de los criterios de G.R.H. desarrollados por la institución.**
- **Identificar de problemas de G.R.H. mediante la técnica de grupo nominal.**
- **Identificar soluciones viables a los problemas existentes.**

6.2 REALIZACIÓN DE ENCUESTAS PERIÓDICAS DE CLIMA LABORAL.

PROBLEMAS A SOLUCIONAR

- Deficiente clima laboral.
- No se aplica una política definida de desarrollo humano.

CAUSAS DEL PROBLEMA QUE ATACA ESTA MEDIDA:

- Falta de comunicación adecuada.
- Insuficiencia de habilidades directivas por parte de algunas jefaturas.
- Problemas organizativos, de poder de cultura de clima y de consenso en la organización.
- Inadecuado proceso de acogida al personal de nuevo ingreso por parte del Departamento de Recursos Humanos y al puesto de trabajo por algunas jefaturas.
- Carencias directivas y técnicas en modernos subsistemas de gestión de los recursos humanos.

Desarrollo de la medida:

1) DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL¹¹

Podemos definir el clima laboral como la atmósfera psicológica de una Institución, Unidad o Departamento organizativo, así como el nivel de motivación y compenetración de los empleados en relación con los objetivos planteados, por los responsables de dicha Institución, Unidad o Departamento.

La consecución de un buen clima laboral debe ser un objetivo prioritario de una Institución que pretenda ser efectiva en su misión y primera entre las entidades que buscan el desarrollo municipal.

La mejora del clima laboral, dentro de las unidades administrativas, redundará en mejores condiciones para la prestación del servicio público por parte de los empleados.

2) FACTORES BÁSICOS A EVALUAR

Desde un punto de vista práctico, para realizar el análisis del clima organizacional, habrá que evaluar, como mínimo, los siguientes elementos:

- El grado de libertad de cada empleado sobre su trabajo, respecto a la organización, aspectos como su preparación y autonomía.
- El sistema de retribuciones (si existen recompensas, incentivos, penalizaciones etc.).
- La cooperación o colaboración entre diferentes empleados, grupos de empleados, superiores, etc.

¹¹ El contenido de esta medida se ha obtenido del Manual de Implantación del Plan de Calidad de la Comunidad de Madrid. Editado por la Comunidad de Madrid. 1998. Capítulo IV.

- La experiencia de los anteriores empleados (recordatorios, anécdotas, problemas seculares, etc.), detectando si existen patrones de comportamiento que indudablemente influirán en la eficiencia.
- El establecimiento de objetivos y procedimientos claros y precisos para toda la entidad y sus departamentos.

1. CLIMA LABORAL RESULTANTE

Cabe agrupar en cuatro las clases de clima laboral resultante, si bien es difícil que se dé un estado puro, o lo habitual es que se produzca una mezcla de características.

CLIMA DE TIPO AUTORITARIO

Autoritarismo

Las principales características de este tipo de clima son las siguientes:

1. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza.
2. El ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, sólo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho.
3. Con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.
4. Es el equipo directivo el que de forma exclusiva determina cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas.

Autoritarismo paternalista

1. La organización transmite a sus empleados un ambiente que es percibido favorablemente por éstos.
2. Los directivos toman directamente la mayor parte de las decisiones.
3. La dirección tiene una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protege a sus empleados, pero no confía totalmente en su conducta.
4. Son utilizados los castigos y las recompensas por parte de los directivos para motivar a los trabajadores.
5. Sólo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización.

CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO

Consultivo

1. Se delegan no sólo las funciones, sino también las responsabilidades.
2. Los directivos confían en los trabajadores.
3. Se da principalmente una comunicación de tipo descendente.
4. La estrategia se determina por el equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones dentro de su ámbito de actuación.

Participación en grupo

1. La Comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos.
2. Coinciden la organización formal y la informal.
3. Las decisiones se toman a todos los niveles dentro de la organización.
4. Los directivos confían plenamente en los empleados integrantes de la organización.
5. Existe un clima de confianza en las relaciones laborales.
6. El cumplimiento de los objetivos es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los trabajadores.

2. PROCEDIMIENTO

La realización de encuestas de clima laboral hasta tanto se cree el Gabinete de Modernización propuesto para reforzar la capacidad institucional de la entidad, deberían implementarse por especialistas externos a la organización para garantizar su independencia.

En el capítulo IV del Manual de Implantación del Plan de Calidad de la Comunidad de Madrid. Editado por dicha comunidad en 1998 se incluye un modelo de encuesta de clima laboral que recomendamos.

6.3 ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE UN MANUAL DE ACOGIDA A LOS NUEVOS EMPLEADOS.**PROBLEMAS A SOLUCIONAR**

- Inexistencia de una política de desarrollo humano.

CAUSAS QUE ATACA:

- Inadecuados procesos de acogida al personal de nuevo ingreso por parte del Departamento de Recursos Humanos y de algunas jefaturas.

Desarrollo de la medida:

El objetivo de esta medida es facilitar al personal de nueva incorporación, su entrada en la Institución y mejorar el conocimiento de la Institución por todos sus empleados.

El Departamento de Recursos Humanos, debe editar el “Manual de acogida para el personal de nuevo ingreso”

Este manual pretende servir de guía en las cuestiones de carácter general que se le puedan plantear a la persona que va a iniciar la prestación de servicios en la institución, facilitándole la integración en su estructura, lo que repercute en un mejor servicio a los ciudadanos y clientes.

El manual debe contener:

- La visión, misión y funciones principales de la Institución.
- Datos informativos, direcciones y teléfonos más usuales de la Institución.
- El Organigrama de la Institución y funciones principales de cada Servicio y/o Unidad.
- Señalar la normativa legal de aplicación a las relaciones laborales.
- Los derechos, obligaciones y prestaciones que el personal adquiere, al formalizar su relación funcional o su contrato de trabajo.

6.4 PROCEDIMIENTO DE ACOGIDA AL PERSONAL EN EL NUEVO PUESTO DE TRABAJO POR LA JEFATURA INMEDIATA SUPERIOR.

PROBLEMAS A SOLUCIONAR

- Deficiente clima laboral.
- Inexistencia de evaluación y de incentivación al personal.
- No se aplica una política definida de desarrollo humano.

CAUSAS DEL PROBLEMA QUE ATACA ESTA MEDIDA:

- Inexistencia de canales de comunicación.
- Inadecuado proceso de acogida al personal de nuevo ingreso por parte del Depto. de Recursos Humanos y al puesto de trabajo por algunas jefaturas.
- Insuficiencia de habilidades directivas por parte de algunas jefaturas.
- No se valoriza; en muchas ocasiones solamente se critica, se deberían hacer observaciones y dar soluciones que ayuden a mejorar.

Desarrollo de la medida:

La responsabilidad de la acogida en un nuevo puesto de trabajo, ya se trate de un nuevo empleado o de un cambio de puestos es de la jefaturas de dicho empleado.

A continuación se explica un método de acogida¹² que, lógicamente, debe sufrir las necesarias adaptaciones, sobre todo a puestos de trabajo más tecnificados. No obstante, los principios básicos son los mismos.

Para hacer un adecuado proceso de acogida lo primero es que la jefatura debe saber lo que se va a enseñar. Este proceso se divide en varias fases:

¹² AGUSTÍN GARAY Hector. Licenciado. Analista e Instructor de Recursos Humanos. Curso Seminario Supervisión y Jefatura Administrativa. Instituto de Fomento Municipal . INFOM. Guatemala.

1^{er} PASO: PREPARAR AL TRABAJADOR

QUÉ SE PRETENDE CON LA ACOGIDA:

Al adiestrar a nuestros trabajadores los preparamos para cumplir mejor con las responsabilidades asignadas y hacer mas productiva la labor. Cada minuto dedicado al adiestramiento de su personal, debe reflejarse en una mayor eficiencia de la dependencia.

IMPORTANCIA:

El propósito fundamental del primer paso, es el de preparar psicológicamente al empleado. Indudablemente que el nuevo empleado llega nervioso, preocupado, con dudas e inseguridad del trabajo a realizar, etc.

ETAPAS:

Es conveniente ponerlo en condiciones psicológicas para proceder a su instrucción por lo cual la jefatura debe:

1. SER AMABLE: Utilizando normas de cortesía.
2. MOTIVAR AL EMPLEADO: Hablándole de lo que a él le interesa.
3. DEFINIRLE LA OPERACIÓN: Indicarle a grandes rasgos la operación que se le va a enseñar.
4. AVERIGUAR SU EXPERIENCIA: Para decidir el nivel a partir del cual debemos iniciar nuestra instrucción.
5. DESPERTAR SU INTERÉS: Sobre la operación que se va a enseñar, no se refiere al interés general del trabajo de la empresa, sino específicamente al interés que queremos que tenga el empleado por aprender la operación que estamos por enseñarle.
6. PONERLE EN POSICION CONVENIENTE: De manera que vea la ejecución tal como él la va a ejecutar, darle facilidad al empleado para que vea lo que le enseñamos.

2° PASO: DEMUESTRE LA OPERACIÓN

Una vez que el instructor está listo para demostrar el trabajo, procederá a descomponer parcialmente el trabajo:

- a) El empleado no será capaz de dominar la ejecución de un trabajo complicado, a menos que esté trabajo sea descompuesto en puntos fáciles de entender.
- b) La pretensión de enseñar un trabajo, sin antes descomponerlo en partes será más o menos vano, tanto para el supervisor como para el empleado.

El análisis del trabajo, de una operación o de una tarea, nos lleva a determinar qué FASES deben ejecutarse y en qué orden.

1. Haga y explique la primera FASE y recalque los PUNTOS CLAVE: Hágale repetir la primera FASE.
2. Aplique el mismo procedimiento para las FASES restantes.
3. Instruya clara, completa, pacientemente y no más de lo que él pueda asimilar.

En resumen, diremos que una BUENA INSTRUCCIÓN es aquella que se entiende bien y además se retiene fácilmente. Para que se entienda bien, tendremos que descubrir la forma de dosificarla paso por paso o etapa por etapa.

FASE		DEMUESTRA	HACE	OBSERVA	ESCUCHA
1ª FASE	Instructor	X			
	Empleado			X	X
	Instructor			X	
	Empleado		X		
2ª FASE	Instructor	X			
	Empleado			X	X
	Instructor			X	
	Empleado		X		

3er PASO: COMPRUEBE QUÉ APRENDIÓ

Inmediatamente después de terminada la instrucción, se procederá a la comprobación cuando nuestro empleado todavía retiene el eco de nuestra voz y su mente le devuelva las imágenes de lo que vio hacer.

- A continuación pedimos al empleado que explique el porqué de lo que hace.
- Estaremos atentos a que nos diga todos los puntos clave que le hemos enfatizado.

Es muy probable que el empleado sienta la necesidad de subdividirla en partes (FASES), pero sí debemos insistir en que respete el modo correcto de ejecutar cada cosa.

4º PASO: TENER LISTO TODO LO NECESARIO

Si deseamos causar buena impresión en nuestro personal, es necesario que seamos eficientes, obteniendo el equipo, material, ilustraciones, herramientas, etc. que vamos a necesitar para la instrucción; lo cual ahorrará mucho tiempo a nuestro personal.

No olvidemos que cuando se trata de un nuevo empleado, LA PRIMERA IMPRESION ES LA MAS DURADERA.

5º PASO: EL LUGAR DE TRABAJO EN BUENAS CONDICIONES

Este es un aspecto de suma importancia, por lo que el Supervisor debe asegurarse que el lugar de trabajo se encuentra en las mejores condiciones, tal y como el trabajador deberá conservarlo durante sus labores diarias. Si el trabajador lo acostumbramos al orden, desde el momento del adiestramiento, ya habremos ganado mucho tiempo, porque trabajará a gusto y con eficiencia.

“En resumen, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”

EVALUACION DE PRACTICA DE PARTICIPANTES

HOJA DE CRÍTICA				
APELLIDO Y NOMBRE:			FECHA:	
		SI	NO	COMENTARIOS
1.	PREPARE AL TRABAJADOR			
	a. ¿Fue amable con él?			
	b. ¿Lo motivó?			
	c. ¿Le definió la operación?			
	d. ¿Averiguó su experiencia?			
	e. ¿Despertó su interés por aprender?			
	f. ¿Se colocó en posición conveniente?			
2.	DEMUESTRE LA OPERACIÓN			
	a. ¿Hizo y demostró la 1 ^{ra} Fase recalcando los puntos clave?			
	b. ¿Le hizo repetir la primera fase?			
	c. ¿Aplicó el mismo procedimiento?			
	d. ¿Instruyó: clara, completa, pacientemente y no más de lo que él pudo asimilar?			
3.	COMPRUEBE QUÉ APRENDIÓ			
	a. ¿Le hizo repetir la operación completa en silencio y corrigió los errores?			
	b. ¿Le hizo repetir la operación explicando los puntos clave?			
	c. ¿Le hizo preguntas para asegurarse?			
	d. ¿Le felicitó?			
4.	OBSÉRVELO EN LA PRACTICA			
	a. ¿Lo puso a trabajar independientemente?			
	b. ¿Le indicó a quién deberá acudir en caso de dudas?			
	c. ¿Revisó frecuentemente su trabajo y lo invitó a hacer preguntas?			
	d. ¿Disminuyó progresivamente la ayuda y la vigilancia?			

SUPERVISOR

APOYO AL PROCESO DE ACOGIDA

Será responsabilidad de la Unidad de Formación, el apoyo a las jefaturas en el proceso de acogida: periódicamente, efectuará muestreos mediante la encuesta anterior, que la contestarán tanto las jefaturas como los nuevos empleados y se publicarán la valoración de las dependencias en función de su adecuada implementación de los procesos de acogida.

6.5 RESPONSABLES DE RECURSOS HUMANOS CON EL PERFIL DE COMPETENCIAS NECESARIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE TODAS ESTAS MEDIDAS.

Desarrollo de la medida:

La responsabilidad de la aplicación de estas medidas corresponderá al Departamento de Recursos Humanos, excepto en aquellos casos específicos en que se haya asignado a otro departamento.

Se asignarán al Jefe del Departamento de Recursos Humanos, los apoyos necesarios para la aplicación y seguimiento de estas medidas. En especial se propone la inmediata selección, interna o externa, de un especialista en técnicas de gestión avanzada de recursos humanos.

El especialista que se contrate deberá ser experto en:

- Definir los requerimientos de políticas y prácticas de Gestión de Recursos Humanos, coherentes con la planificación estratégica de la Organización.
- Definir normas, criterios, sistemas de información y pautas de Gestión dirigidos a preservar los elementos necesarios de regularidad, equilibrio, cohesión y equidad de las políticas y prácticas de personal, y hacer el seguimiento de su aplicación.
- Planificación de las dotaciones, las carreras profesionales las operaciones de reasignación y en general, los procesos de personal de carácter global.
- Relaciones de interlocución con los sindicatos y órganos de representación del personal, y en apoyar a los directivos en el ejercicio de sus funciones de carácter sectorial en materia de relaciones laborales.
- Impulsar procesos de innovación en el campo de la Gestión de Recursos Humanos, orientadas a la mejora continua de las políticas y prácticas de personal, mediante instrumentos que estimulen la participación de los directivos y del personal y garanticen el aprendizaje organizativo.

REQUISITOS

Titulación: Título Universitario a nivel de Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología Industrial u otra especialidad en carrera relacionada con estas funciones.

Estar en posesión de un Master de reconocido prestigio relativo a Gestión de Recursos Humanos.

Experiencia: Tres años en el desempeño de estas funciones o similares en instituciones públicas o privadas.

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO¹³

Se aconseja que esta selección se lleve a cabo, con el asesoramiento de expertos externos en selección de personal.

1. Motivación por el logro.	<p>Preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar para llegar a los estándares. • Actuar para conseguir objetivos retadores. • Hacer análisis de coste-beneficio sobre las actuaciones realizadas. • Tener en cuenta los riesgos asociados a la innovación.
2. Iniciativa	<p>Predisposición para emprender acciones no requeridas o esperadas del trabajo, mejorando los resultados y crear oportunidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Persistencia frente a los obstáculos. • Reconocer y ver oportunidades • Actuaciones que van más allá de lo requerido. • Anticipación y preparación frente a oportunidades y problemas específicos que no son obvios para los demás.
3. Orientación del servicio al cliente.	<p>Deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Como cliente entendemos todos aquellos que reciben algún servicio directo de nosotros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de más información sobre las necesidades no declaradas por el cliente, ir más allá de lo especificado inicialmente y conseguirlo. • Responsabilizarse personalmente de solucionar los posibles problemas de servicio. • Rapidez en la resolución de problemas. • Actuar como consejero del cliente y anticiparse a los posibles problemas u oportunidades en la implementación. • Actuar con perspectivas de futuro a la hora de resolver los problemas de los clientes.
4. Desarrollo de personas.	<p>Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás. Es una versión especial de impacto o influencia. La esencia de esta competencia reside en el intento de desarrollar al otro, pero no formalmente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Expresar expectativas positivas hasta en situaciones difíciles, creer que los otros quieren y pueden aprender. • Dar directrices o demostraciones basadas en las razones. • Dar feedback negativo en relación al comportamiento sin descalificar a la persona y expresar expectativas positivas para el futuro o dar sugerencias individuales para la mejora. • Identificar las necesidades de desarrollo y diseñar o establecer programas para solventar las deficiencias. • Delegar tareas y responsabilidades con el propósito de desarrollar las habilidades de los otros.

¹³ Este perfil de competencias esta extraído del Directorio de competencias elaborado por McClelland. Se ha utilizado la metodología empleada en el curso de Especialización en Gestión de Recursos Humanos , Modulo de Gestión de las Competencias impartido por D. José Luis Giménez Montero. CEMCI, Granada , octubre 1998.

<p>5. Trabajo en equipo y colaboración.</p>	<p>Implica una genuina intención de trabajo con otros, formando parte de un equipo, trabajando juntos en oposición a trabajar individualmente o competitivamente y conseguir lo mismo de los demás. Es una competencia que se manifiesta independientemente del status. Alguien que tenga autoridad y que trabaje de forma participativa o facilitando el trabajo del equipo esta usando esta competencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar ideas y opiniones. • Mantener a la gente del grupo informada, compartir toda la información relevante. • Hacer públicos los cumplimientos hechos por un buen trabajo. • Dar coraje y “empowerment” a los otros y hacerlos sentir importantes.
<p>6. Autocontrol.</p>	<p>Capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provoquen fuertes emociones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No ser impulsivo. • Resistir la tentación. • Permanecer en calma en situaciones estresantes. • Responder constructivamente a problemas bajo estrés.
<p>7. Compromiso con la organización.</p>	<p>Capacidad y deseo de orientar el comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización. Esto puede aparecer cuando se antepone la misión de la Organización a las propias preferencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a los colegas a completar sus tareas. • Alinear sus propias actividades y prioridades con las necesidades de la organización. • Entender la necesidad de colaboración para lograr los objetivos de la organización. • Elegir las necesidades de la organización por encima de los intereses profesionales.

En la selección deberá tenerse en cuenta la especialidad, experiencia y perfil de competencias del puesto. Por último señalar que por tratarse de un puesto complejo debe estar bien retribuido para conseguir seleccionar a una persona adecuada.

6.6 REFORZAMIENTO DE LA COHESIÓN Y DE LAS HABILIDADES DE LOS DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN MEDIANTE SEMINARIOS ESPECÍFICOS.

PROBLEMAS A SOLUCIONAR

- Deficiente clima laboral.
- Centralización excesiva de competencias en gestión de los Recursos Humanos.
- Los Jefes de las Unidades o departamentos no ejercen sus responsabilidades con gestores de recursos humanos del personal a su cargo.
- No se aplica una política definida de desarrollo humano.

CAUSAS QUE ATACA:

- Inadecuado proceso de acogida por parte del departamento.
- Carencias directivas y técnicas en la Gestión de Recursos Humanos.
- Los directivos no reciben la necesaria capacitación en Gestión de los Recursos Humanos.

Desarrollo de la medida:

La introducción de prácticas relacionadas con la calidad implica una ruptura con el paradigma tradicional que funcionaba en la Administración Pública, el abandono del modelo de dirección autoritaria y su sustitución por un liderazgo con rasgos democráticos. La responsabilidad individual, la adopción compartida de decisiones, el menor énfasis en las normas y procedimientos, la necesidad de conseguir estructuras organizativas flexibles que sean capaces de adaptarse al entorno cambiante son dimensiones que el líder debe manejar¹⁴.

- **Habilidades de comunicación:** básicas para que el directivo sea capaz de intercambiar información con sus superiores, subordinados, iguales y otras personas que no pertenecen a su organización.
- **Habilidades de dirección de grupos y equipos de trabajo:** ya que el trabajo en equipo se demanda como la fórmula más adecuada para encontrar soluciones a los problemas complejos de las organizaciones de hoy.
- **Habilidades de supervisión y evaluación** del rendimiento de sus subordinados con el fin de ayudarles en su trabajo diario, hacer un seguimiento de su labor y facilitarles el proceso de desarrollo.
- **Habilidades para motivar** a sus empleados con el fin de que alcancen y mantengan niveles óptimos de rendimiento y satisfacción en el trabajo.
- **Habilidades de resolución de problemas** y adopción de decisiones: esenciales para afrontar las situaciones contingentes. El profesional debe ser también creativo abandonando alternativas que eran soluciones a problemas del pasado y no sirven ahora, ante el declive del incrementalismo. Debe buscar y desarrollar nuevas opciones políticas y de gestión.
- **Habilidades de negociación:** para defender sus intereses frente a otras partes implicadas.
- **Habilidades para promover el cambio:** fundamentalmente en momentos de crisis que requieren adoptar un nuevo rumbo.
- **Habilidades para hablar en público** en todas aquellas ocasiones en que deben dirigirse a grupos de personas para transmitirles determinada información.
- **Habilidades para establecer redes** de contactos con el objeto de desarrollar una red social que pueda ser beneficiosa para ellos mismos y para la organización.
- **Habilidades para afrontar situaciones conflictivas:** fundamentalmente en aquellos casos relacionados con acciones disciplinarias o posibles situaciones problemáticas o límite.
- **Habilidades interculturales:** cada vez de mayor importancia dada la creciente internacionalización de la actividad de muchas organizaciones.

¹⁴ VILLORIA MENDIETA Manuel y DEL PINO MATUTE Eloisa del “Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas” página 98. Editorial Tecnos 1997.

6.7 CÓDIGO ÉTICO DE RELACIONES ENTRE LAS DISTINTAS JEFATURAS.

PROBLEMAS A SOLUCIONAR

- Deficiente clima laboral.
- No se aplica una política definida de desarrollo humano.

CAUSAS DE LOS PROBLEMAS QUE ATACA ESTA MEDIDA:

- Falta de comunicación adecuada.
- Insuficiencia de habilidades directivas por parte de algunas jefaturas.
- Problemas organizativos de poder, de cultura, de clima y consenso en la organización.

Desarrollo de la medida:

PERFIL DE ACTITUDES DE LOS DIRECTIVOS (AUTORIDADES Y FUNCIONARIOS)¹⁵.

El retrato del funcionario y empleado público del próximo siglo:

1. Un funcionario comprometido con el servicio público El compromiso al servicio del bien público considerado como una misión vocacional, es un requisito primario con el modelo óptimo de alto funcionario. Debe recuperarse el respeto y el prestigio social de la Administración Pública.
2. Un código ético que vaya más allá de la mera prevención de la corrupción y de la reducción de conflictos de interés nos remitimos a la medida n°.12 (pág. 65): “Aprobación de los valores que deben guiar la formación de los empleados de la institución ”.
3. Un funcionario reflejo de la realidad social: El alto funcionario debe reflejar la sociedad en su conjunto, de modo que todos cuenten con las mismas posibilidades de llegar a ocupar puestos directivos. Una alta función pública representativa se caracteriza por:
 - Reflejar a la sociedad en su conjunto.
 - Proporcionar a todos las mismas posibilidades de acceso a los puestos directivos en función de sus méritos y capacidad.
 - La legitimación del alto funcionario ante la sociedad, depende de que ésta perciba que se encuentra representada en él.
4. Un profesional debe ser capaz de utilizar su experiencia para la acción. Ello implica una sólida formación en conocimientos técnicos y la planificación de una carrera profesional que garantice la experiencia cuando el funcionario llegue a puestos directivos. El directivo debe disponer de habilidades de gestión que le permitan manejar con éxito los equipos de trabajo.

¹⁵ VILLORIA MENDIETA Manuel y DEL PINO MATUTE Eloisa del “Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas” página 97. Editorial Tecnos 1997.

CÓDIGO ÉTICO DE RELACIONES ENTRE LAS DISTINTAS JEFATURAS.

Se establecen las siguientes normas que deberán seguir las jefaturas en sus relaciones de coordinación:

- 1º Cualquier conflicto que surja entre dos dependencias se deberá tratar de resolver entre los dos responsables sin implicar, en una primera instancia, al superior común o al máximo responsable de la Institución. En la resolución de los conflictos de coordinación entre dependencias debe primar el criterio de la eficacia y eficiencia de la prestación del servicio sobre el criterio de cumplimiento riguroso del procedimiento o sistema de control. Lo cual no debe implicar, en ningún caso, que no se cumplan los trámites perceptivos e imprescindibles.
- 2º En el caso de que, reunidos los responsables de las dependencias, no fueran capaces de resolver el conflicto, éste se planteará conjuntamente en la primera reunión del Equipo directivo que se celebre, en caso de urgencia, el problema se planteará ante la máxima autoridad conjunta por los dos responsables simultáneamente.
- 3º Los jefes de dependencias se abstendrán de plantear el conflicto de forma individual al superior común o a la máxima autoridad, y estas cuando se intente realizar esta conducta por una jefatura, le pedirá:
 - a) Que intente resolverlo con el otro responsable, sin su intervención.
 - b) En caso de que ya lo haya intentado se le rogará que regrese acompañado del otro jefe.
- 4º No resulta aconsejable la adopción de una decisión sin escuchar previamente a las dos partes.

El objetivo de esta medida es tratar de forzar la mejora de la comunicación horizontal entre las jefaturas. A estos efectos se considera positivo llevar un registro de los conflictos que las distintas jefaturas han podido resolver sin implicar a la máxima autoridad y de aquellas que han necesitado su intervención.

La necesidad de la intervención del responsable de la institución debe valorarse en sentido negativo.

6.8 CRITERIOS A SEGUIR EN LAS RELACIONES ENTRE LAS JEFATURAS Y LOS EMPLEADOS.

PROBLEMAS A SOLUCIONAR

- Deficiente Clima Laboral.
- Inexistencia de evaluación y de incentiación al personal.
- Los sistemas de selección de los directivos no se hacen siguiendo criterios profesionales.

CAUSAS DEL PROBLEMA QUE ATACA ESTA MEDIDA

- Inadecuado proceso de acogida por parte de algunas jefaturas.
- Carencias directivas y técnicas por parte de algunas Jefaturas en la Gestión de Recursos Humanos
- No se valoriza al empleado, en muchas ocasiones solamente se critica, y se deberían hacer observaciones y dar soluciones que ayuden a mejorar.
- Insuficiencia de habilidades de dirección y motivación por parte de algunas jefaturas.

Desarrollo de la medida:

Se recomienda a los responsables políticos, directivos y jefaturas seguir en sus relaciones con sus subordinados los siguientes criterios de conducta¹⁶:

1. **No sea tajante al dirigirse a otra persona.** Nada hay más agradable que una palabra amable a manera de saludo al dirigirse a una persona.
2. **Sonría.** Para fruncir el ceño se necesita mover alrededor de 72 músculos y sólo 14 para sonreír.
3. **Llame a las personas por su nombre.** La música más agradable al oído de cualquiera, es el sonido de su propio nombre.
4. **Sea amigable y servicial.** Quien no lo es, no hace ni conserva amistades.
5. **Sea cordial.** Hable y actúe como si resultara un verdadero placer todo lo que usted hace.
6. **Interésese profundamente en los otros.** Si se lo propone, puede llegar a sentir simpatía por todo el mundo.
7. **Sea siempre generoso en el elogio sincero y medido en la crítica.**
8. **No desestime las opiniones ajenas.** Por regla general, todo problema puede enfocarse desde tres puntos de vista diferentes: el suyo, el del otro y el correcto.
9. **Sea considerado con los sentimiento y creencias de los demás.** Aunque usted no los comparta.
10. **Esté siempre dispuesto a ser útil.** Lo que más importa en la vida es lo que hacemos por los demás.

A esto agréguele un poco de “sentido del humor”, una gran dosis de paciencia y una pizca de humildad, y será recompensado con creces.

¹⁶ Decálogo recomendado en el Manual de Relaciones Humanas en el Trabajo elaborado por el Instituto Técnico de Capacitación y productividad de Guatemala (Intecap).

6.9 CRITERIOS A TENER EN CUENTA POR LOS RESPONSABLES POLÍTICOS Y TÉCNICOS PARA MEJORAR LAS RELACIONES EN EL TRABAJO.

PROBLEMA A SOLUCIONAR

- Deficiente clima laboral.
- Inexistencia de evaluación y de incentivos al personal.

CAUSAS DEL PROBLEMA QUE ATACA ESTA MEDIDA

- Inadecuado proceso de acogida de los nuevos empleados por parte del Departamento de Recursos Humanos y algunas jefaturas.
- Carencias directivas y técnicas por parte de Jefaturas en los subsistemas de Gestión de recursos Humanos.

Desarrollo de la medida:

BASES PARA LOGRAR BUENAS RELACIONES EN EL TRABAJO¹⁷:

1. Mantenga a cada quien enterado de cómo progresa en su trabajo
 - Indicándole lo que espera de él.
 - Enseñándole cómo puede mejorar.
2. Reconozca mérito a quien lo tenga
 - Felicitándole inmediatamente o agradeciéndole su colaboración por trabajos excepcionales.
3. Avise con anticipación al personal los cambios que le afecten
 - Explicándole los motivos, si es posible.
 - Convenciéndole que acepte los cambios.
4. Utilice del mejor modo la aptitud y habilidad de cada quien
 - Descubriendo las no utilizadas.
 - Procurando el ascenso de quien lo merece.

“Trate al personal considerando sus características individuales”.

¹⁷ Criterios recomendados en el Manual de Relaciones Humanas en el Trabajo elaborado por el Instituto Técnico de Capacitación y productividad de Guatemala (Intecap).

6.10 CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN POR PARTE DE LAS JEFATURAS DE SUS PRÁCTICAS DE RELACIONES CON LOS EMPLEADOS DE LA INSTITUCIÓN.

PROBLEMA A SOLUCIONAR

- Deficiente clima laboral.
- Inexistencia de evaluación y de incentivación al personal.

CAUSAS DEL PROBLEMA QUE ATACA ESTA MEDIDA

- Inadecuado proceso de acogida de los nuevos empleados por parte del Departamento de Recursos Humanos y de algunas jefaturas.
- Carencias directivas y técnicas por parte de Jefaturas en los subsistemas de Gestión de Recursos Humanos.

Desarrollo de la medida:

CUESTIONARIO SOBRE RELACIONES CON LOS EMPLEADOS¹⁸

Los siguientes valores deben ser tenidos muy en cuenta en estas relaciones:

- **Cortesía**
- **Consideración**
- **Disciplina**
- **Comprensión**
- **Respeto**

Las preguntas que se formulan a continuación cubren varios aspectos de la personalidad y funciones de un directivo o jefe.

Deben estudiarse cuidadosamente y contestarse con honestidad. Se trata de una autoevaluación en la que sólo usted conocerá sus resultados.

Analice su resultado final y haga sus propias deducciones. Si no son satisfactorias, trate de mejorar sus relaciones humanas.

¹⁸ Cuestionario recomendado en el Manual de Relaciones Humanas en el Trabajo elaborado por el Instituto Técnico de Capacitación y productividad de Guatemala (Intecap).

A.	Conocimiento Personal de los empleados.	SI	NO
1.	¿Me interesan sus problemas personales?		
2.	¿Conozco las condiciones en que viven?		
B.	Trabajo en Equipo con los Empleados.		
1.	¿Discuto con ellos los proyectos para el mejoramiento de la institución?		
2.	¿ Los estimulo para hacer sugerencias?		
3.	¿Los reúno frecuentemente para tratar problemas de trabajo?		
4.	¿Les doy instrucciones claras sobre las tareas que van a realizar?		
5.	¿Les dejo saber que confio en ellos?		
6.	¿Les doy buen ejemplo, realizando mi trabajo con dedicación y entusiasmo?		
7.	¿Estimulo el trabajo y la colaboración en equipo entre mis empleados?		
C.	Dirección de los empleados		
1.	¿Sé dar órdenes y velar porque éstas se cumplan?		
2.	¿Mantengo una actitud intermedia entre la familiaridad y la seriedad?		
3.	¿Sé hacerme respetar por mis empleados?		
4.	¿Logro la cooperación de mis empleados, siendo comprensivo y justo con ellos?		
5.	¿Uso oportunamente el elogio y la crítica en mi trato con ellos?		
6.	¿Cumpro todas las promesas que hago a mis empleados?		
D.	Desarrollo del interés y entusiasmo de los empleados.		
1.	¿Adopto las sugerencias buenas hechas por mis empleados?		
2.	¿Les doy reconocimiento por las sugerencias que ofrecen?		
3.	¿Asigno a cada empleado el trabajo para el cual está mejor capacitado?		
E.	Serenidad e Imparcialidad		
1.	¿Conservo mi serenidad frente a los empleados o clientes?		
2.	¿Trato a todos mis empleados con imparcialidad?		
3.	¿Si siento antipatía por un empleado, trato de no demostrarlo y cambiar mi actitud hacia él?		
4.	¿Critico a mis empleados injustamente, cuando he cometido algún error o no me siento bien?		
5.	¿Si un empleado no cumple una orden, se la repito con mayor claridad y firmeza?		
F.	Diplomacia en los desacuerdos		
1.	¿Me aseguro de que existe un motivo antes de reprender a un empleado?		
2.	¿Observo los resultados de la reprimenda?		
3.	¿Cuando surgen desavenencias entre empleados, reúno a las personas interesadas y trato que ellos mismos resuelvan los puntos en conflicto?		
4.	¿Si existe envidia entre mis empleados, busco las razones y trato de corregir la situación?		

G.		Confianza en uno mismo	SI	NO
	1.	¿Desempeño mi trabajo con seguridad?		
	2	¿Temo que alguno de mis empleados pueda aprender más que yo sobre el funcionamiento de la empresa y me desplace del puesto?		

Las respuestas que responden a los principios positivos antes indicados, que deben regir las relaciones humanas con los empleados son:

A	1 y 2	SI
B	1,2,3,4,5,6,y 7	SI
C	1,2,3,4,5, y 6	SI
D	1,2,y 3	SI
E	1,2,3, y 5	SI
E	4	NO
F	1,2,3, y 4	SI
G	1	SI
G	2	NO

6.11 CONSEJOS ESPECÍFICOS PARA CONSEGUIR UNA BUENA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES JEFES-EMPLEADOS.

PROBLEMA A SOLUCIONAR

- Deficiente clima laboral.
- Inexistencia de evaluación y de incentivación al personal.
- No se aplica una política definida de desarrollo humano.

CAUSAS DEL PROBLEMA QUE ATACA ESTA MEDIDA

- Inexistencia de canales de comunicación.
- Inadecuado proceso de acogida al personal de nuevo ingreso por parte del Departamento de Recursos Humanos y al puesto de trabajo por algunas jefaturas.
- Problemas organizativos, de poder, de cultura, de clima y consenso; en muchas ocasiones solamente se critica, se deberían hacer observaciones y dar soluciones que ayuden a mejorar.

Desarrollo de la medida:**COMUNICARSE BIEN¹⁹:**

1. **Clarifique sus objetivos:** Cuando vaya a comunicar algo, tómese su tiempo para clarificar lo que pretende. Puede, dependiendo la importancia de su interlocutor o del tema que se trae entre manos, que necesite algún tiempo adicional para consultar o estudiar la situación. Considere también tanto lo que desee obtener de modo inmediato como los valores y objetivos que pretenda promover y conseguir a medio plazo.
2. **Indague información anticipadamente:** Conozca anticipadamente tanto las características del escenario como la de los propios interlocutores (quiénes son, cuáles son sus intereses y objetivos, qué problemas tienen...) Esta información puede serle útil para conocer anticipadamente tanto las reglas del escenario como para matizar sus propios objetivos y dotarse, si es necesario, de una preparación y entrenamiento anticipado.
3. **Explore, escuche y observe.** Escuche y observe cuidadosamente. Ello le permitirá conocer el efecto de su comportamiento y de la información que transmite en su interlocutor y tener, por tanto, un feedback que le ayude a autorregularse y mejorar su comunicación.
4. **Identifique las reglas de la situación.** Si por sistema escucha y observa con cuidado, podrá identificar las sutiles reglas del escenario, o contrastar las hipótesis que tenía anticipadamente del mismo. Mientras observa, pregúntese qué objetivos, intereses y necesidades mueven a quien tiene delante, qué preocupa a sus interlocutores, qué está pasando por la organización y si sería apropiado actuar como lo está haciendo o es necesario introducir cambios.
5. **Acondicione al ambiente.** Cuide de que no haya “ruidos”, o posibles interferencias.
6. **Identifique el deseo de su interlocutor de querer comunicarse con usted.** Colocar la mano sobre el teléfono, lanzar miradas al reloj, terminar apresuradamente sus sentencias o mostrarse inquieto o impaciente pueden ser señales de que su interlocutor está demasiado ocupado para hablar. Si es así, pregunte si dispone de tiempo o proponga comunicarse en otro momento.
7. **No interprete, pregunte.** La mejor manera de controlar sus propios sesgos perceptivos y errores en el procesamiento de la información es contrastar lo que ha procesado. Para ello pregunte antes de interpretar precipitadamente lo que su interlocutor ha dicho o ha hecho.
8. **Si pregunta, conceda suficiente tiempo para responder.** Su interlocutor necesita tiempo para procesar las demandas de información que le hace.
9. **Básese en hechos y no en presunciones.** La línea divisoria entre un hecho y una presunción es a menudo difícil de establecer. Si tiene dudas, reserve su juicio hasta tanto no haya contrastado la información.

¹⁹ GIL RODRIGUEZ Francisco. Profesor Titular Universidad Complutense. Madrid. Curso de relaciones interpersonales y estrategias de resolución de conflictos.

10. **Cuide el cómo comunica lo que desea.** La claridad y firmeza de sus palabras, la calidad de su voz, el contacto visual que mantiene mientras habla, los gestos y postura relajada, pueden ser más efectivos que el contenido de lo que dice.
11. **Sea específico.** La comprensión y facilidad de procesamiento de su interlocutor está muy en estrecha relación con su habilidad para transmitir información específica.
12. **Si desea saber si alguien le atiende, compruébelo.** A menudo nos quedamos satisfechos cuando preguntamos si alguien nos entiende y nos responde con un sí. Sin embargo, si pide a su interlocutor que repita lo que acaba de decirle (“dígame, por favor, lo que intenté decirle porque no estoy seguro de haberme explicado bien”) (“podría resumir los puntos clave de mi argumentación”), puede llevarse alguna sorpresa. En efecto, a menudo a pesar de que nos aseguran habernos comprendido, las pruebas de realidad demuestran que no es del todo cierto.
13. **Evite los estereotipos, etiquetas y generalizaciones.** “Eres la típica persona que siempre...”, “eres un egoísta”, “las mujeres no comprenden estas cosas...” u otras expresiones parecidas son muy efectivas para “cerrar la ostra”, de cualquier interlocutor y producir “ruidos”, que alteran y hacen difícil el proceso de comunicación.
14. **Procure ser consistente cuando se expresa.** Es decir, que lo que diga de palabra sea lo mismo que lo que expresa a través de sus gestos, mirada o tono de voz.
15. **Evite el sarcasmo, las humillaciones, los juicios y valoraciones y las órdenes o expresiones impositivas.** Todas ellas tienen el efecto de generar “ruidos” en el proceso de comunicación.
16. **No renuncie a comunicarse por escrito.** La comunicación por escrito puede ser necesaria en algunas condiciones y situaciones:
 - Cuando por razones legales, normativas o disciplinarias es necesario un registro de lo que comunica.
 - Cuando es utilizada para recordar o clarificar algunas instrucciones.
 - Cuando hay necesidad de acceder simultáneamente a varios interlocutores.
 - Cuando no hay tiempo para mantener o establecer la comunicación en un escenario interpersonal o su interlocutor no está disponible.
17. **Si decide comunicarse por escrito, hágalo con claridad y precisión.** Si tiene problemas acerca de cómo comenzar, anote sus principales ideas y prepare un esquema. Considere **a quién** comunica y **a quiénes** otros debería notificárselo, **qué desea obtener, qué comunica**, en realidad, **cuál es el hecho** y cuál es la opinión de lo que está comunicando, cuál será el estado emocional y psicológico de la persona para recibir lo que desea comunicar, si es o no **el momento oportuno, qué desea evitar, qué efectos** probables tendrá su escrito, si estará o no **preparado para afrontar** las consecuencias de su escrito, **cuándo** desea que ocurran las cosas.

18. **Cuide sus maneras si se comunica por teléfono.** Se sugieren algunas reglas útiles:
- Responda prontamente. Identifíquese usted y su departamento.
 - Ausculte la alegría o el estado de ánimo de la persona que está al otro lado del teléfono.
 - No haga esperar a nadie al teléfono más de 90 segundos.
 - Tenga preparado papel y lápiz.
 - Siéntese erecto. Una postura firme y seguro se muestra a través de la voz.
 - Converse dando a entender que “desea ayudar”.
 - Sea entusiástico. (Sonría).
 - Practique su habilidad de escucha.
 - Asegúrese de que la persona conoce por qué está conversando, lo que está intentando hacer y lo que usted quiere que ella haga.
 - Respeta el tiempo de la otra persona. Cuando es usted quien llama, anúncielo y pregunte expresamente si su interlocutor dispone de tiempo para hablar.
19. **Valore las sugerencias que los demás puedan hacerle.** Cualquier crítica y sugerencia que le hagan, con independencia de cómo se la hagan, puede ser de utilidad para mejorar su habilidad para comunicarse.
20. **Dese permiso de no comunicarse bien o de tener fallos.** Sea tolerante con usted mismo. No persiga obsesivamente el seguimiento y cumplimiento perfecto de todas estas reglas. La mejor manera de que progrese en su habilidad para comunicarse es permitiéndose y reconociéndose el derecho legítimo que tiene, como ser humano, a no hacerlo bien. De esta manera, estará más relajado y podrá percibir mejor qué cambios merece a pena introducir.

6.12 APROBACIÓN DE LOS VALORES QUE DEBEN GUIAR LA FORMACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA INSTITUCIÓN.

PROBLEMA A SOLUCIONAR

- Deficiente Clima Laboral.
- No se aplica una política de desarrollo de los recursos humanos.
- Inexistencia de programa o plan de formación institucional.

CAUSAS QUE ATACA

- Inadecuado proceso de acogida del personal.
- Carencias directivas y técnicas en los sistemas de Gestión de los Recursos Humanos.
- Problemas de poder, de cultura, y de clima y de consenso en la Institución.

Desarrollo de la medida:

LOS VALORES QUE DEBEN GUIAR LA FORMACIÓN DEL FUNCIONARIO Y EMPLEADO PÚBLICO

Durante muchos años se ha insistido en la formación técnica de los funcionarios, pero se ha descuidado la formación ética de los mismos. El resultado ha sido el mantenimiento de las corruptelas a pesar del incremento de los instrumentos de control y, sobre todo, el desconcierto moral de estos empleados. Para auxiliar en la superación de estos déficits se proponen unas guías de conducta²⁰ a comunicar a los empleados públicos basadas en los siguientes componentes:

1. **Ética**, lo cual incluye honestidad, integridad y decencia.
2. **Valores**. El empleado público debe responder a unos valores que guíen su conducta y éstos son la equidad, el respeto a los derechos individuales y a la libertad, el servicio al público, la formación, la eficacia y la eficiencia.
3. **Paciencia**. Que implica la capacidad para mantener la perspectiva a largo plazo a pesar de las urgencias del día a día.
4. **Transparencia**. Ello incluye apertura a las ideas ajenas y transparencia en la toma de decisiones y en sus motivos.
5. **Sensibilidad**. Conciencia de que su trabajo o conducta afecta a otros, de ahí la necesaria compasión y empatía con los sufrimientos ajenos.
6. **Dignidad personal** y defensa de la misma para con aquellos con quienes trabaja y a quienes sirve.
7. **Cooperación o búsqueda de la participación** de los otros empleados y de los ciudadanos en la solución de los problemas sociales.
8. **Responsabilidad** frente a los múltiples intereses sociales y las múltiples perspectivas.
9. **Bondad** o búsqueda del bien para los demás.

6.13 CONCURSO MENSUAL DE IDEAS O SUGERENCIAS DE LOS EMPLEADOS.

PROBLEMA A SOLUCIONAR

- Deficiente Clima Laboral.
- Inexistencia de evaluación y de incentivación al personal.
- No se aplica una política definida de desarrollo humano.

²⁰ Esta guía de conducta se propuso por BLUMBERG (1996) y se incluye en la página 303 del Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas de Manuel VILLORIA MENDIETA y Eloisa del PINO MATUTE (Editorial Tecnos 1997).

CAUSAS QUE ATACA

- Inexistencia de canales de comunicación.
- Rigidez en los procedimientos.
- Al personal de la Institución no se le motiva adecuadamente, en función de los resultados que obtiene y solamente se le señalan los errores que comete.
- Problemas organizativos, de poder, de cultura, de clima y consenso en la organización.
- Carrera administrativa prácticamente inexistente y mal diseñada.
- Carencias directivas y técnicas en la utilización de modernos subsistemas de Gestión de los recursos Humanos.

Desarrollo de la medida:

1º Se llevará a cabo una campaña de concienciación para generar el ambiente necesario y propicio para la aportación de sugerencias y propuestas. En esta campaña se propone la utilización, entre otros, de las siguientes eslóganes²¹:

“Las mejoras crean nuestro futuro”

“Usted sugiere, la institución se desarrolla”

“Recursos limitados, ideas ilimitadas”

“¡ Deje que sus ideas cobren vida!”

“Rompa la rutina del lugar de trabajo, con mejoras”

“Una idea pequeña, grandes beneficios”

“No deje dificultades para mañana, ¡ mejore y sugiera ahora!”

“Encuentre las causas preguntando ¿Por qué?”

“La sugerencia de hoy es la prosperidad de mañana”

“Sus ideas son el carburante para el crecimiento de la Institución”

“Piense mientras trabaja y trabaje mientras piensa”

“Cuatro ojos ven más que dos. ¡Trabajemos juntos!”

“Conviértase en un experto en mejorar su trabajo”

Se propone la creación de una comisión que estudiará los cinco últimos días hábiles de cada mes, todas las ideas presentadas por los empleados en dicho mes. Contará con el apoyo de la Unidad de Formación, caso de existir. También podrá contar con el apoyo de especialistas en la materia concreta de que trate la idea.

²¹ Estos y otros eslóganes se incluyen en “ El libro de las Ideas para Producir mejor” 2ª Edición. Asociación Japonesa de Relaciones Humanas. Ediciones Gestión 2000. S.A. 1992.

2º Los empleados presentarán directamente a la Comisión, sin necesidad del visto bueno de las jefaturas, las sugerencias o ideas de mejora que se les ocurran sobre las siguientes materias:

- Mejora de los métodos de trabajo.
- Crear un lugar de trabajo, donde trabajar sea más fácil.
- Mejorar la productividad, simplificación.
- Reducir gastos y costes.
- Motivación del personal.
- Mejorar las habilidades
- Mejorar la seguridad/reducir los accidentes.
- Mejorar la calidad del trabajo.
- Modernizar y aumentar la eficacia del trabajo en la oficina.
- Mejorar la comunicación
- Mejorar las relaciones interpersonales en la institución.

Las ideas no podrán consistir en la sugerencia de mejoras que el empleado en función de su puesto, pueda introducir en su trabajo sin autorización superior.

3º La comisión seleccionará las mejores ideas proponiendo, en su caso, a la Dirección su implementación. Se concederá cuando la calidad de las ideas así lo justifique un primer premio, un segundo premio y las menciones honoríficas que se consideren necesarias.

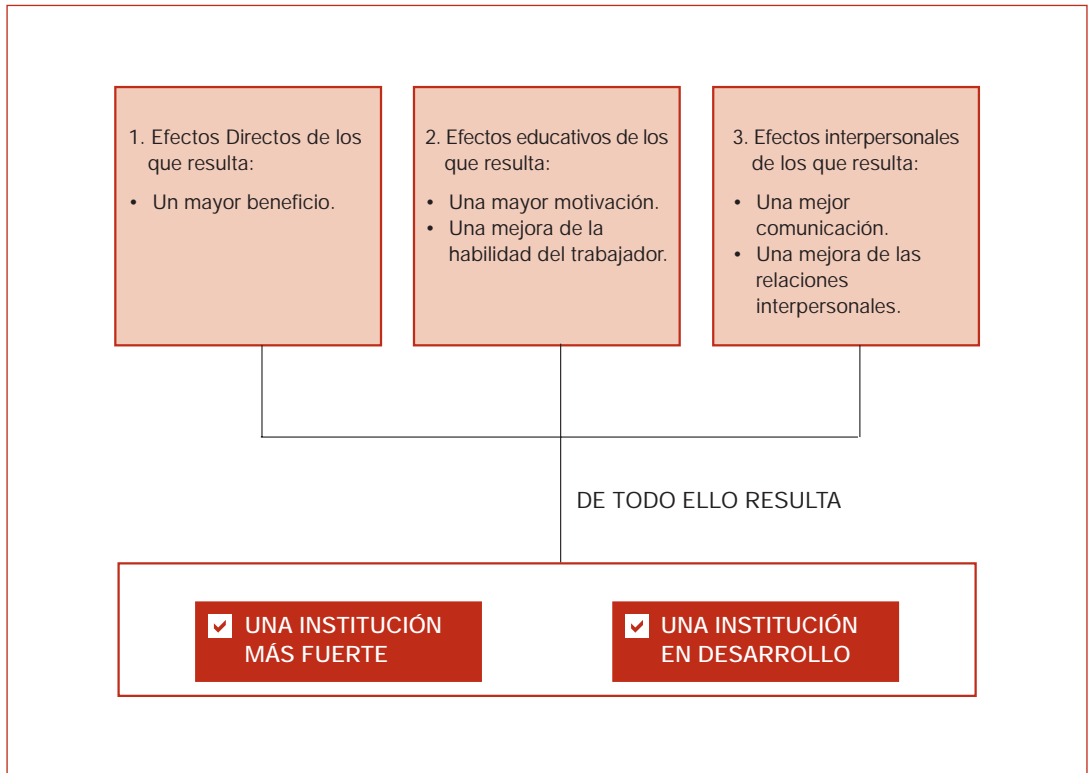
4º Las ideas que obtengan premio se expondrán en los tablonos de anuncios y en la revista de la institución, caso de existir, con mención de su autor y autores, resumen de la sugerencia y dependencia en la que trabajan.

5º Cuando el sistema lleve más de tres meses de implementación, en los tablonos de anuncios se expondrá una clasificación de dependencias y empleados generadores de ideas o sugerencias premiados.

6º Por los responsables de la Institución se determinará en que debe consistir los premios: algún regalo, diploma, copa, viaje, ayuda económica, algún día de permiso, etc.

7º La obtención de premios por la generación de sugerencias o ideas se valorará en la promoción y carrera administrativa del personal. Caso de tratarse de una sugerencia con varios autores se dividirá entre ellos la puntuación que se conceda.

EFFECTOS DE UN SISTEMA DE SUGERENCIAS PARTICIPATIVO



6.14 CRITERIOS PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS.

PROBLEMA A SOLUCIONAR

- Deficiente clima laboral.
- Inexistencia de evaluación y de incentivación al personal.

CAUSAS DEL PROBLEMA QUE ATACA ESTA MEDIDA

- Inadecuado proceso de acogida de los nuevos empleados por parte del departamento de Recursos Humanos y de algunas jefaturas.
- Carencias directivas y técnicas por parte de Jefaturas en los subsistemas de Gestión de recursos Humanos.

Desarrollo de la medida:

FORMACIÓN DEL ESPÍRITU DE TRABAJO DE LOS EMPLEADOS ²²

El Jefe inmediato es quien desempeña el papel más importante dentro de las condiciones favorables para el perfecto desarrollo de la productividad.

PRIMERA: El trabajador debe obtener satisfacción del trabajo. “Debe poder hacer su tarea lo suficientemente bien como para que se sienta orgulloso de su actuación”. Esto quiere decir que hay que animar y adiestrar al empleado para que adquiera pericia necesaria, y con ella la confianza de que puede hacerlo.

SEGUNDA: “Todas las personas deben sentir que se aprecia su trabajo, que su superior y la dirección se dan cuenta de la dificultad e importancia de lo que está haciendo” A los trabajadores no les gusta ser despreciados, sea cual fuere su trabajo.

TERCERA: Los empleados deben creer que las finalidades de la empresa valen la pena. Los trabajadores que realizan una tarea que no pueden entender en función de un valioso fin técnico social, se desaniman.

CUARTA: No debe obligarse a los empleados a nada que dañe sus sentimientos de propio respeto. “Las órdenes arbitrarias sin explicación, la crítica en presencia de otros, las reglas o actitudes que parezcan entrañar sospechas sobre la propia honestidad”, crean resentimiento contra la jefatura. Aún cuando sean necesarias las reglas estrictas, puede evitarse el resentimiento, explicando por qué es necesaria tal severidad y aplicando a todas las personas y sin excepción estas reglas.

QUINTA: “El empleado no debe tener motivo de preocupación por la seguridad de su puesto de trabajo” El quiere tener un puesto que sea al menos permanente y seguro. Debe saber que la dirección se interesa en conservarlo en su puesto, que no se le trasladará repentinamente, que los traslados de empleados se harán después de considerar cuidadosamente la situación y se explicarán las causas al empleado.

SEXTA: “Todos los empleados deben saber que hay la posibilidad de un ascenso en la institución”. Los ascensos sólo deben hacerse fundándose en los conocimientos y méritos. Los méritos y conocimientos de los empleados que se promocionen deben ser evidentes para los demás, de modo que no piensen que se ha producido favoritismo.

SEPTIMA: “Los empleados supervisados deben respetar y si es posible, estimar a sus jefes como personas”. Los empleados siempre deben tener la impresión de que reciben un trato amable, de que no existe el favoritismo, y de que se da igual importancia a todas las personas que trabajan bajo el mando de un superior.

OCTAVA: “A un empleado debe satisfacerle el ambiente social de su lugar de trabajo”. No debe forzarse a trabajar juntas, en la misma unidad, a las personas que se tienen mutua antipatía por motivos raciales, políticos, personales etc.

²² Criterios recomendados en el Manual de Relaciones Humanas en el Trabajo elaborado por el Instituto Técnico de Capacitación y productividad de Guatemala (Intecap).

6.15 CREACIÓN DE LA UNIDAD DE FORMACIÓN.**PROBLEMA A SOLUCIONAR**

- No se aplica una política de desarrollo humano.
- Inexistencia de programa o plan de formación institucional.

CAUSAS DEL PROBLEMA QUE ATACA ESTA MEDIDA

- Inadecuados procesos de acogida del personal de nuevo ingreso por parte del Departamento de Recursos Humanos y al puesto de trabajo por parte de algunas jefaturas.
- Carencias directivas y técnicas de los subsistemas de Gestión de los Recursos Humanos.
- Insuficiencia de habilidades directivas por parte de algunas jefaturas.
- Debilidad técnica del departamento de Recursos Humanos en el uso de modernas técnicas de Gestión de Recursos Humanos.
- Inexistencia de sistemas de información.
- Ha faltado un diagnóstico participativo de las necesidades de formación, las actuaciones desarrolladas no han solucionado los problemas.
- No se ha efectuado seguimiento ni evaluación.
- Ha existido falta de recursos humanos, materiales y financieros para la formación.
- No se ha considerado la formación como un proceso permanente.
- Las autoridades no han considerado realmente la formación como una inversión.

Desarrollo de la medida:

Crear la Unidad de Formación que asumiría las siguientes funciones principales:

La responsabilidad de la formación como proceso técnico permanente que se compone de:

- Diagnóstico anual de necesidades.
- Definición del Plan anual de Formación en base a las necesidades reales.
- Programación y desarrollo de los eventos.
- Proceso de evaluación y seguimiento de forma que permita retroalimentar y reorientar el proceso.
- Buscar ayudas y fuentes de financiación de los cursos de formación. Utilizar los recursos formativos de otras instituciones públicas y privadas.
- Concienciar y motivar a todo el personal de la importancia de la formación para el propio empleado y la institución.
- Asumir el proceso de acogida al personal de nuevo ingreso y coordinar y apoyar a las jefaturas en el proceso de acogida al nuevo puesto de trabajo.

- Asumir las funciones de Secretaría Técnica y apoyo a la Comisión de Formación.
- Coordinación y gestión de cursos de formación, no previstos en el Plan de Formación de la institución.

6.16 DOTAR UNA PARTIDA PRESUPUESTARIA ESPECIFICA PARA FINANCIAR LA FORMACIÓN.

PROBLEMA A SOLUCIONAR

- No se aplica una política de desarrollo humano.
- Inexistencia de programa o plan de formación institucional.

CAUSAS DEL PROBLEMA QUE ATACA ESTA MEDIDA

- Inadecuados procesos de acogida del personal de nuevo ingreso por parte del Departamento de Recursos Humanos y al puesto de trabajo por parte de algunas jefaturas.
- Carencias directivas y técnicas de los subsistemas de Gestión de los Recursos Humanos.
- Insuficiencia de habilidades directivas por parte de algunas jefaturas.
- Debilidad técnica del departamento de Recursos Humanos en el uso de modernas técnicas de Gestión de Recursos Humanos.
- Ha existido falta de recursos humanos, materiales y financieros para la formación.
- No se ha considerado la formación como un proceso permanente.
- Las autoridades no han considerado realmente la formación como una inversión.

Desarrollo de la medida:

La formación es una necesidad permanente en cualquier institución, y debe ser considerada como una inversión. Por tanto, no debe quedar supeditada, de ninguna manera, a las ayudas o subvenciones externas.

En consecuencia, se propone que en primer lugar se efectúe un diagnóstico de necesidades de formación y en base a el se diseñe el Plan de Formación, se realicen los trámites necesarios par a la creación de ese fondo.

Las ayudas o subvenciones externas deben utilizarse bien para ampliar las actividades formativas, si ello es necesario, o para efectuar economías en el fondo previsto.

6.17 INSTRUCCIONES EN LOS PROCEDIMIENTOS EMPLEADOS-DEPENDENCIAS-DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

PROBLEMA A SOLUCIONAR

- Deficiente clima laboral.
- Inexistencia de evaluación y de incentivación al personal.
- Inadecuada organización de la dirección de Recursos Humanos.
- No se aplica una política definida de desarrollo humano.

CAUSAS DEL PROBLEMA QUE ATACA ESTA MEDIDA

- Falta de seguridad jurídica: El tratamiento que se da a los diferentes subsistemas de Gestión de Recursos Humanos es aislado y desordenado; el tratamiento de cada caso se hace, en ocasiones, de forma subjetiva.
- Inexistencia de canales de comunicación.
- Utilización de criterios no homogéneos entre las distintas jefaturas en relación con el disfrute de permisos a los que se tiene derecho.
- Inadecuado proceso de acogida al personal de nuevo ingreso por parte del departamento de Recursos Humanos y al puesto de trabajo por algunas jefaturas.
- Normativas de personal obsoletas.
- No se valora al personal, en muchas ocasiones solamente se critica.
- Debilidad técnica del Departamento de Recursos Humanos en modernos subsistemas de Gestión de los Recursos Humanos.
- Inexistencia de sistemas de información adecuados.
- Los directivos se encuentran limitados para decidir y motivar, por normativas demasiado centralizadas.

Desarrollo de la medida:

Por el Departamento de Recursos Humanos, se revisará o, en caso de no existir, se elaborarán, en base a la legalidad vigente, acuerdos y convenios, las circulares, normas y procedimientos que regularán las relaciones concretas entre la institución y sus empleados, en especial en lo que respecta a las siguientes materias:

- Condiciones generales de trabajo:
 - Jornadas de trabajo
 - Jornadas extraordinarias.

- Control de asistencia al trabajo.
- Días de asuntos particulares.
- Vacaciones.
- Permisos asuntos personales, universitarios, etc.
- Licencias.
- Desplazamientos del personal.
- Regulación para el uso de recursos.
- Retribuciones.
- Prestaciones sociales.
- Normas de prevención de riesgos laborales.

Para elaborar dichas normas e impresos se deberá llevar a cabo una reflexión de los métodos de trabajo e impresos actualmente utilizados tomando en cuenta los siguientes criterios:

MEJORA DEL TRABAJO ADMINISTRATIVO

IDENTIFICAR MEJORAS POTENCIALES

- *Procedimiento administrativo.*
 - ¿Hay alguna forma distinta de hacer el trabajo administrativo?
 - ¿Se puede hacer el trámite en el mismo acto?
 - ¿Se pueden eliminar pasos previos?
 - ¿Se puede agilizar la tarea?
 - ¿Hay tareas redundantes?
 - ¿Hay algún trabajador que tiene que hacer demasiado trabajo administrativo?
- *Impresos*
 - ¿Son necesarios todos los impresos?
 - ¿Se puede reducir el número de impresos?
 - ¿Se pueden consolidar impresos similares en uno solo?
 - ¿Se puede reducir el número de puntos a cumplimentar?
 - ¿Es posible escribir menos?

6.18 ELABORACIÓN DE LAS NORMAS NECESARIAS QUE PERMITAN LA HOMOGENEIZACIÓN DE CRITERIOS ENTRE TODAS LAS DEPENDENCIAS EN EL DISFRUTE DE LAS LICENCIAS PARA LOS EMPLEADOS.

PROBLEMA A SOLUCIONAR

- Deficiente clima laboral.

CAUSAS QUE ATACA

- Utilización de criterios no homogéneos entre las distintas jefaturas en relación con el disfrute de permisos y licencias a que tienen derecho los empleados.

Desarrollo de la medida:

Por parte del Departamento de Recursos Humanos se elaborará, una circular en la que se establezcan criterios de homogeneización de la concesión de licencias y permisos. Para la elaboración de esta circular se contará con las opiniones de los responsables de las distintas dependencias.

6.19 REALIZACIÓN DE UN ESTUDIO SOBRE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES Y APLICACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES EFECTUADAS.

PROBLEMA A SOLUCIONAR

- Deficiente clima laboral.
- No se aplica una política de desarrollo humano.

CAUSAS DEL PROBLEMA QUE ATACA ESTA MEDIDA

- Inexistencia de canales de comunicación.
- Insuficiencia de atenciones sociales necesarias

Desarrollo de la medida:

La institución solicitará de la Mutua de Accidentes correspondiente o bien contratará técnicos competentes para la realización de un estudio de todas sus instalaciones y edificios, con la misión prioritaria de evaluación de los riesgos laborales en cada puesto de trabajo, para obtener de esta forma un mapa de riesgo de accidentes.

En este estudio deben identificarse mejoras potenciales: eliminar las condiciones inseguras del puesto de trabajo es esencial para una actividad de sugerencias de mejora. Es imposible para la dirección saber todos los problemas relacionados con la seguridad. La seguridad debe ser deseada por todos los trabajadores: cada persona debe considerar las formas de mejorar las condiciones arriesgadas. La conciencia de seguridad mejora con programas de trabajo que ponen énfasis en las prácticas e instalaciones seguras.

En especial en este estudio se analizarán los siguientes aspectos:

AMBIENTE DE TRABAJO

- ✓ ¿Hay una ventilación apropiada?
- ✓ ¿Hay una iluminación apropiada?
- ✓ ¿Es correcta la altura de mesas, sillas o mostradores?
- ✓ ¿Molestan los cables eléctricos de las máquinas?
- ✓ ¿Se debería cambiar el diseño del espacio?

IDENTIFICACIÓN DE MEJORAS EN SEGURIDAD

- ✓ ¿Salidas de emergencia?
- ✓ ¿Está expuesto un componente rotatorio?
- ✓ ¿Alguna válvula de seguridad está oxidada?
- ✓ ¿Algún cable está estropeado?
- ✓ ¿El suelo es muy resbaladizo?
- ✓ ¿Se debería instalar una barandilla?
- ✓ ¿Los objetos pesados son movidos de forma manual?
- ✓ ¿Indicaciones a seguir en caso de emergencia (terremoto, incendio, etc.)?
- ✓ ¿Se conocen los métodos de movilizar pesos sin riesgos?

6.20 DAR A CONOCER A TODOS LOS EMPLEADOS EL RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA INSTITUCIÓN, ASÍ COMO DE LAS POLÍTICAS QUE SE ACUERDE IMPLEMENTAR Y DE LAS MEDIDAS CUYA APLICACIÓN SE DECIDA.

PROBLEMA A SOLUCIONAR

- Deficiente clima laboral.

CAUSAS DEL PROBLEMA QUE ATACA ESTA MEDIDA

- Inexistencia de canales de comunicación.
- Problemas organizativos, de poder, de cultura, de clima y consenso en la organización.

Desarrollo de la medida:

La realización de este diagnóstico es la primera línea estratégica y la primera medida propuesta y recomendada en este estudio en relación con la resolución de los problemas de gestión de los recursos humanos²³. Por ello, en esta medida se parte de la previa realización de dicho diagnóstico efectuándose una serie de recomendaciones para la difusión del mismo. La realización de este diagnóstico debe llevar aparejada la adopción de decisiones por los órganos competentes mas la mejora de dicha gestión. Inmediatamente después de adoptados por los órganos competentes las decisiones que procedan se comunicaran a los empleados.

1. Un extracto del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos de la institución.
2. La visión de la Gestión de los Recursos Humanos en la institución y la Misión del Departamento de Recursos Humanos.
3. La definición de los principios de la política de desarrollo de los Recursos Humanos de la institución.
4. Las medidas urgentes, cuya implementación se apruebe.

²³ VARONA ARCINIEGA Juan Antonio. "Diagnostico de la Gestión de los Recursos Humanos en una Institución". Serie Estudios de Divulgación CEMCI . Nº. 92, febrero 2000.

Desarrollo de la medida:

La responsabilidad de la aplicación de estas medidas corresponderá al Departamento de Recursos Humanos, excepto en aquellos casos específicos en que se haya asignado a otro departamento.

Se asignarán al Jefe del Departamento de Recursos Humanos, como ya se indico en la medida nº 5 los apoyos necesarios para la aplicación y seguimiento de estas medidas.

Debe de articularse un seguimiento adecuado y público de la implementación de las medidas aprobadas. La transparencia, la información a toda la organización son pilares básicos para el éxito de estos procesos de cambio y modernización.

7 Criterios operativos para implantar el nuevo modelo de gestión de los Ayuntamientos

- 7.1** ESTABLECER SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE SIRVAN A LAS NECESIDADES DE LOS POLÍTICOS, Y DIRECTIVOS A TODOS LOS NIVELES.
- 7.2** DEFINIR LOS DIVERSOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN, EL POLÍTICO (ESTRATÉGICO) DIRECTIVO (TÁCTICO) Y OPERACIONAL, Y QUE A CADA UNO LE CORRESPONDA RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DE NATURALEZA DIFERENTE.
- 7.3** FORTALECER A LOS RESPONSABLES DE LOS SERVICIOS PARA QUE LA MEJORA DE LA INFORMACIÓN Y LA DESCENTRALIZACIÓN PRODUZCAN EFICIENCIAS. LAS LÍNEAS DE REFORMA DE LOS PAÍSES MÁS AVANZADOS VAN EN EL SENTIDO DE CONSIDERAR A LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS COMO SERVIDORES PROFESIONALES DE LOS CIUDADANOS.
- 7.4** INVERTIR PARA AHORRAR, LOS CAMBIOS NECESARIOS NO SON NI FÁCILES NI BARATOS. DEBE INVERTIRSE EN ESTUDIAR Y MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO, EN FORMAR AL PERSONAL, EN FORMAR A LOS DIRECTIVOS, EN INNOVACIONES TECNOLÓGICAS. TODO ELLO ANTES QUE DESARROLLAR PROCESOS DE CRECIMIENTO DE PLANTILLAS.
- 7.5** INCIDIR EN LOS ASPECTOS INTERADMINISTRATIVOS. CADA VEZ SON MÁS LOS SERVICIOS Y BIENES PÚBLICOS QUE DEPENDEN DE LA ACCIÓN CONJUNTA DE DIVERSAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS. LA RESPONSABILIDAD DE UN BUEN POLÍTICO IMPLICA CADA VEZ MÁS LA CAPACIDAD DE ESTABLECER Y GERENCIAR ADECUADAMENTE ESAS REDES INTERORGANIZACIONALES.
- 7.6** IMPORTANCIA CRÍTICA DE LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

8

Estrategia para la gestión de la modernización. Condiciones de viabilidad del cambio

8.1 LA EXISTENCIA DE PRESIONES EXTERNAS E INTERNAS A FAVOR DEL CAMBIO.

8.2 ES NECESARIO EL LIDERAZGO POLÍTICO QUE ASUMA LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

- a) Proporcionar una visión de futuro sobre el funcionamiento del Ayuntamiento.
- b) Crear las estructuras necesarias y adecuadas en cada caso para la gestión del cambio.
- c) Establecer los mecanismos de información y control que transmitan a la organización la voluntad rigurosa de poner en marcha los cambios.

8.3 DEBE EXISTIR UNA ALTERNATIVA CLARA, COHERENTE, REFLEJADA EN UN PLAN, MODELO O VISIÓN DE FUTURO.

8.4 EL RESPONSABLE TECNICO DEL CAMBIO: PERSONA O GRUPO ENCARGADO DE PLANIFICAR Y PONER EN MARCHA EL PROCESO DEL CAMBIO.

8.5 LOS DESTINATARIOS DEL CAMBIO DEBEN PARTICIPAR EN EL PROCESO.