



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

TÍTULO DEL TRABAJO

NUEVAS TENDENCIAS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Alumno:

MANUELA COBALEDA PERAGÓN

Mes, Año

JUNIO 2016

Resumen.

Las nuevas tendencias en la Gestión de los Recursos Humanos se han visto influenciadas por dos factores, la irrupción en los sistemas de trabajo de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación y una severa crisis económica global. En cuanto al primero, el cambio provocado ha sido muy amplio y muy rápido, y requiere de una transformación en las estrategias de gestión del capital humano y de una reforma de la propia Administración Pública, tanto de su estructura y como de su funcionamiento. En relación al segundo factor ha provocado que las organizaciones, en general, y la Administración Pública en particular, planten frente al nuevo reto de conseguir más con menos. Han de idear planes de formación que refuercen las competencias de cada puesto y permitan una mayor capacitación de los recursos humanos de los que dispone.

Palabras clave: reforma, eficiencia, gestión, formación, capacitación.

Abstract.

New trends in Human Resource Management have been influenced by two factors, the emergence in the work systems of new information technologies and communication and a severe global economic crisis. Regarding the first, the change was caused extensive and very fast, and requires a transformation in the management strategies of human capital and reform of the public administration itself, both as to its structure and operation. Regarding the second factor has caused organizations in general and public administration in particular, planted facing the new challenge of achieving more with less. They have to devise training plans to strengthen the powers of each position and allow more training of human resources at its disposal.

Keywords: reform, efficiency, management, training, training.

ÍNDICE.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
1.1 Concepto de Gestión de Recursos Humanos.....	6
1.2 Evolución de la Gestión de Recursos Humanos.....	12
1.3 Últimas tendencias.....	14
2. LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
2.1 Particularidades de los recursos de la Administración Pública.....	16
2.2 Evolución de la Administración Pública: tendencias en la Gestión de Recursos Humanos derivadas de dicha evolución.....	18
2.3 Perspectivas de futuro.....	22
3. NUEVAS TENDENCIAS EN COMPETENCIAS Y FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
3.1 Cómo ha afectado la crisis a la dimensión y la estructura de la Administración Pública. Factor condicionante de la Gestión de Recursos Humanos.....	24
3.2 Políticas que fijan los Recursos Humanos de la Administración Pública: gestión, competencias y tendencias actuales.....	25
3.3 Posibles horizontes futuros.....	27
4. CONCLUSIONES.....	35
5. BIBLIOGRAFÍA.....	37

INTRODUCCIÓN

El planteamiento de nuestro tema de estudio requiere a priori un extenso trabajo de estudio, análisis y conocimiento en la materia sobre la cual pivota, los recursos humanos.

El primer dilema surge nada más comenzar, debido a la variedad o diversidad de términos existentes para aludir a los recursos humanos, algunos autores no son partidarios del término, prefieren referirse a ellos como el capital humano, el talento humano. Las nuevas tendencias se inclinan a favor de talento humano por considerar que no deben percibirse como un bien de la empresa, sino que deben considerarse por su aportación a la empresa con sus capacidades, aptitudes y actitudes todas ellas de gran importancia para el desarrollo de la actividad de la empresa, para su buen funcionamiento y la consecución de sus objetivos, que es el fin último de cualquier organización. La premisa en la que se basa toda organización conseguir unos fines previamente establecidos.

La referencia a recursos humanos refleja más al conjunto de los trabajadores, mientras que el término talento humano nos transmite una perspectiva más relacionada con las capacidades individuales.

El término recursos humanos se originó en el área de economía política y ciencias sociales y se utilizaba para identificar uno de los tres factores de producción conocido como trabajo, los otros dos eran tierra y capital.

El concepto moderno surge a partir de 1920 en reacción al enfoque de “eficiencia” de Taylor, que ideó un método para organizar la actividad laboral basada en la especialización de los trabajadores, el control de tiempo destinado a cada actividad y la división de tareas con el fin de maximizar la productividad y conseguir una mayor eficiencia.

Posteriormente los psicólogos y expertos en empleo comenzaron a hablar de recursos humanos y se comenzó a ver al empleado como más que un trabajador, se comprobó que factores como el liderazgo o la lealtad influían en el éxito de la organización. Comenzó a hablarse de capital humano, hoy en día además se valora la satisfacción del empleado con la empresa y se fomentan programas de conciliación, flexibilidad horaria.

Salvando la disyuntiva de cómo referirnos a ellos, independientemente del término que se utilice, los recursos humanos son el activo más valioso de una organización, hacia finales del siglo XX y principios del XXI el conocimiento y las habilidades del capital humano tienen

mayor relevancia, por lo que el área de recursos humanos es un área vital para el éxito de las organizaciones.

Sobre el tema hay publicados innumerables libros, artículos, ensayos de diferentes autores, algunos de ellos han sido estudiados y analizados con posterioridad por otros autores, que han aportado su punto de vista sobre la evolución sufrida con el paso del tiempo y analizando si las directrices sugeridas y llevadas a la práctica ofrecieron los resultados que se esperaban, si fueron correctas las pautas seguidas.

Es asimismo un tema en continuo cambio, debido no sólo a la propia evolución del capital humano, sino a la evolución de las organizaciones, ámbito en donde se sitúan y donde realizan sus tareas.

Por todo ello, realizaremos un recorrido a través de la historia, analizando la transformación que han sufrido los recursos humanos y la propia Administración Pública, una organización con muchas particularidades en relación a otras organizaciones. Con el fin de realizar una valoración y un análisis de las nuevas tendencias en gestión de recursos humanos, de los parámetros que las definen y los objetivos que se pretenden alcanzar.

Nos basaremos en la amplia información publicada sobre el tema y los diferentes estudios realizados por un gran abanico de autores.

Empezaremos pues intentando definir qué es la gestión de recursos humanos y cómo ha evolucionado.

1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.1 Concepto de Gestión de Recursos Humanos

La Gestión de Recursos Humanos es la disciplina que tiene como ámbito de estudio las políticas y prácticas destinadas a atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados en una organización.

Está compuesta por los siguientes elementos:

- 1) La administración de personal tradicional.
- 2) El desarrollo del personal.

- 3) Una filosofía de gestión específica que valora al componente humano como el activo más importante de una organización y que considera que los seres humanos son capaces y desean crecer y desarrollarse.
- 4) La integración de la función de personal en la dirección estratégica.

Jackson y Schuler (1995), dos autores estadounidenses de referencia para la teorización e investigación en este campo, consideran que la Gestión de Recursos Humanos debe entenderse como un concepto globalizador, un término paraguas, que abarcaría aspectos tales como:

- las prácticas concretas de recursos humanos como reclutamiento, selección y evaluación del desempeño
- las políticas formales de recursos humanos, que limitan directa y parcialmente el desarrollo de prácticas concretas
- las filosofías de recursos humanos, que especifican los valores que marcan o modelan las políticas y prácticas de una organización.

Para Jackson y Schuler es determinante en la Gestión de Recursos Humanos la influencia que ejerce sobre estos componentes el contexto tanto interno como externo de la organización. Consideran factores internos, la tecnología, la estructura, el tamaño, la fase del ciclo vital de la organización y la estrategia del negocio. Y los factores externos el entorno legal, social y político; la sindicalización; las condiciones del mercado de trabajo; las características de los sectores industriales y las culturas nacionales.

Defienden igualmente que un factor que influye en la Gestión de Recursos Humanos es la cultura organizacional, la forma en que la organización está diseñada y funciona es un factor determinante en el diseño de la Gestión de Recursos Humanos, van entrelazados, el desarrollo y el éxito de la gestión estarán influenciados por dicha cultura.

La Gestión de Recursos Humanos es diferente en cada organización, cada una tiene un diseño distinto atendiendo a las particularidades y fines de ésta, pero podemos encontrar funciones comunes como son:

- Planificación de recursos humanos: determinar cuantitativa y cualitativamente los empleados a corto y medio plazo que va a necesitar la organización para cumplir sus objetivos. Cuántos se necesitarán, de qué clase, cómo se conseguirán y las necesidades de formación que necesitarán.

- El análisis de puestos de trabajo: estudio de los puestos de trabajo de la organización con el fin de conocer su contenido, qué, cómo y por qué se hace y los requisitos para la correcta ejecución de su labor en la organización. Toda esta información se recoge en la descripción del puesto que será de gran ayuda en el reclutamiento, la selección, la formación, la valoración de puestos, la retribución, los planes de carrera y todo aquello que guarde relación con el puesto de trabajo.
- La gestión de empleo en la organización: es una de las funciones más frecuente y más complicada de la Gestión de Recursos Humanos, se encarga de definir las necesidades de empleo de la organización y qué acciones llevar a cabo. Se encarga de la contratación de personal. ya sea por una planificación previa o por bajas puntuales, enfermedad, jubilación que se producen a lo largo del año; para ello inicia procesos de reclutamiento y selección de personal. En otras ocasiones la organización, por cuestiones económicas o de la evolución del desarrollo de su actividad, precisa reajustar su plantilla de manera contundente con extinciones de contrato o despidos; o de una forma más flexible mediante el reparto del trabajo, con una reducción de la jornada laboral o suprimiendo las horas extraordinarias.
- La actualización de competencias y el desarrollo de los empleados: la formación y el desarrollo de los recursos humanos son esenciales para lograr un personal preparado y motivado pero se encuentran muy condicionados por la situación económica de la empresa. En épocas de prosperidad de la empresa se considera una inversión en cambio en épocas de adversidad es un gasto a reducir.
- La evaluación de los resultados de los empleados: se examina el rendimiento de éstos y se comparte con ellos el resultado, con el fin de ofrecerles la posibilidad de mejorar en el desempeño de su trabajo, actuando en dos ámbitos, uno actualizando las competencias y otro que permite establecer una compensación a los empleados que variará en función de los resultados individuales.
- La retribución de los recursos humanos: es la compensación que reciben los empleados a cambio de sus aportaciones a la organización. Se estipula en función de varios parámetros, del puesto, de las condiciones del contrato, del rendimiento. La empresa puede a través de una remuneración que sea equitativa dentro de la

organización y a nivel externo sea competitiva y motivadora lograr atraer, retener y motivar a buenos empleados.

- La gestión del conflicto: en toda relación entre empresa y empleados se producen diferencias que desembocan en conflictos, pueden ser individual o colectivo. Para solventarlos se dispone de un sistema de quejas y reclamaciones, procedimientos contenciosos, relaciones con el comité de empresa, establecimiento de convenios colectivos. Es un factor determinante para solucionar los conflictos saber identificar con claridad el problema, por qué se genera y posibles opciones para solventarlo así como ser hábil negociando.

En resumen la Gestión de Recursos Humanos tiene como función principal reclutar y coordinar las personas de una organización para conseguir los objetivos establecidos. Por tanto es primordial que exista una buena comunicación, que se cuiden las relaciones humanas. Todo ello permitirá optimizar la rentabilidad obtenida por la empresa, así como identificar las áreas con problemas y diseñar un plan para solucionarlos, definiendo mejor las competencias necesarias y ofreciendo la posibilidad de formación que permita corregir esas deficiencias ofreciendo al empleado la capacitación necesaria para el desempeño de sus funciones, posibilitando que progrese y promocióne dentro de la empresa.

La Dirección de Recursos Humanos tiene el deber de desarrollar un buen plan estratégico que permita mantener la sinergia dentro de la empresa, auspiciando un buen clima de trabajo, motivando a los empleados, fomentando el sentimiento de pertenencia de éstos a la organización.

Para ello la Dirección de Recursos Humanos deberá utilizar todas las herramientas de las que disponga a su alcance, teniendo en cuenta que cada problema o situación posible implica una determinada solución.

Las herramientas para la Gestión de Recursos Humanos, que en un principio suelen vincularse a la empresa privada, poseen igual relación con cualquier otro tipo de organización, ya sea empresa pública, entidades de gobierno, artísticas, etc, en tanto que cualquier organización está compuesta por personas, y han de gestionarse atendiendo a determinados criterios que nos permitan alcanzar los fines u objetivos que persigue la organización, realizando su cometido de la forma más eficiente posible.

Estas herramientas permiten solucionar problemas concretos como diseñar un perfil para un puesto específico, o realizar un diseño de la estructura que aporte más funcionalidad o dinamismo a la organización.

Todos estos aspectos hasta ahora analizados, además se ven afectados por las variables del entorno interno y externo de la organización, como ya se mencionó anteriormente y ahora analizamos más detalladamente.

A nivel interno los factores que influyen son:

- La tecnología que genera nuevos productos y servicios, nuevas formas de comunicación, implica que los puestos de trabajo incluyan una serie de competencias que antes no eran necesarias e incide directamente en la organización del trabajo en la empresa, que se vuelve más flexible; de igual manera es importante el papel que desempeña la Gestión de Recursos Humanos en la implementación de las nuevas tecnologías.
- La estructura de la organización en la que influye la estrategia de la empresa para lograr sus fines como la forma en que se divide y coordina el trabajo de ésta, es por eso por lo surge el debate de si “la estructura sigue a la estrategia” o “la estrategia sigue a la estructura” (Storey y Sisson, 1993).
- El tamaño se relaciona con la teoría institucional o la teoría económica y sus argumentos son que la Gestión de Recursos Humanos debe ser más sofisticada a nivel social por la repercusión que pueda tener al ser más visibles las organizaciones de mayor tamaño, igualmente la teoría económica defiende que en comparación con las pequeñas empresas, las de mayor tamaño tienen mejores sistemas de Gestión de Recursos Humanos, se implica más a los empleados, se invierte más en formación y desarrollo.
- El ciclo de vida, en función de la etapa en la que se encuentre la organización, nacimiento, madurez o declive la Gestión de Recursos Humanos sigue una estrategia distinta, y ésta puede hacer que varíe la efectividad de la organización.
- Y el último factor es la estrategia muy relacionada con la Gestión de Recursos Humanos, existen muchas investigaciones, según Jackson y Schuler (1995) las estrategias competitivas más empleadas son las de Miles y Snow(1978): defensivas, exploradoras, analizadoras y reactivas; y las de Porter (1980,1985):

estrategias de diferenciación, liderazgo de costes y enfoque o concentración. Para Jackson y Schuler de acuerdo con la teoría del comportamiento el éxito de la aplicación de una estrategia depende fundamentalmente del comportamiento de los empleados, y éste es producto de las capacidades y la motivación de los mismos.

A nivel externo los factores son:

- El entorno legal, social y político, es obvio que el funcionamiento de la organización deberá estar sometido a las leyes que rijan su actividad según la localización donde se halle la empresa. Igualmente los condicionantes sociales y las políticas gubernamentales afectarán su política de recursos humanos.
- La influencia de los sindicatos sobre todo en la política salarial, seguridad en el empleo, prestaciones, condiciones de trabajo, etc.
- Las condiciones del mercado laboral que las define el nivel de desempleo, la diversidad del mercado laboral.
- Las características del sector, existen factores que afecta a cada sector por lo que no tienen la misma política de recursos humanos, los sectores industriales tienen un plan estratégico diferente a los sectores de servicios. Hay tres características del sector servicios con el sector industrial según Bowen y Scheinder (1988) y son que los servicios son intangibles, factor que dificulta su evaluación de calidad, que la producción y el consumo es simultáneo, que tanto el cliente como el empleado colaboran en la producción y distribución del servicio. En este sentido, Jackson y Schuler (1992) observaron que en el sector servicios las organizaciones emplean con más frecuencia los clientes como fuente de información en las evaluaciones de rendimiento. Asimismo la política de recursos humanos en dicho sector afecta desde el reclutamiento hasta la formación o la compensación, incluso la cultura organizativa.
- Por último hay otro factor que es la cultura nacional, debido a la globalización de los mercados ha podido verse las diferencias en la forma de gestionar los recursos humanos en distintos países, la organización debería adaptarse a la cultura nacional donde opera para una mayor eficacia en sus recursos humanos. Además de la influencia de los sistemas de relaciones industriales y

condiciones del mercado laboral, a veces más influyente que la propia cultura nacional.

1.2 Evolución de la Gestión de Recursos Humanos

La evolución de la Gestión de Recursos Humanos se ha producido en función de la propia transformación de las organizaciones, ha sido necesario un proceso de adaptación de los sistemas tradicionales y rígidos a otros más modernos y flexibles. La Gestión de Recursos Humanos es por tanto dinámica y de gran importancia, y las personas son su eje principal.

Surgió con la Segunda Revolución Industrial a principios del siglo XX, a partir de ese momento los conocimientos de la ciencia y la tecnología se unen a la administración dando lugar a la Administración Científica o Taylorismo, se busca la eficiencia y se consigue gracias a la especialización del personal. Progresivamente va adquiriendo más competencias por su influencia en la actividad de la organización.

Aunque el tiempo de historia es relativamente corto, ha sufrido una evolución rápida y de gran importancia, en un contexto generalizado. El trabajador en los inicios era un elemento más del sistema de producción. Posteriormente pasó a ser valorado como un miembro de un grupo, un individuo con capacidad para desarrollarse.

En la década de los 20, Elton Mayo realizó una serie de experimentos consistentes en introducir unas variables en las condiciones de trabajo como alterar la iluminación, incluir periodos de descanso, reducir el horario laboral, realizar entrevistas a los operarios para conocer sus sentimientos y actitudes con respecto a las tareas, con sus experimentos puso de manifiesto la importancia de los grupos en las organizaciones, que unido a las demandas de los sindicatos permitió incluir tareas de carácter social dentro de las negociaciones y los conflictos laborales.

En 1945 se realizan estudios sobre el trabajo y su entorno, resultando de éstos las primeras áreas de psicología industrial en los departamentos de personal, dándole una apariencia más humana. Con los progresos científicos y técnicos y el progreso de las organizaciones se modernizan las funciones del departamento de recursos humanos.

Actualmente se valora en gran medida el conocimiento en gestión de las organizaciones, se habla de un concepto más avanzado que es el concepto de capital humano.

La Gestión de los Recursos Humanos ha crecido en importancia y el punto de inflexión se sitúa en la década de los noventa.

Dolan, S.L., Valle, S., Jackson, S., Schuler, R. (2007, p. 13) afirman lo siguiente:

Con toda seguridad, la década de los noventa ha marcado, en todo el mundo, el preludio de un torbellino de cambios en la gestión de los recursos humanos y en sus departamentos. Esta década ha sido testigo de ciertas tendencias que tendrán repercusiones en las empresas. La gran competitividad y fluctuaciones del entorno económico actual, el acortamiento de los ciclos de vida de los productos, la incorporación de las tecnologías de la comunicación, la rápida evolución de la mano de obra, la mayor diversidad de la fuerza laboral –con aumento de la presencia de mujeres y la libre circulación de trabajadores en el ámbito de la Unión Europea–, el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, la insistencia sobre la calidad de los productos y servicios a precios competitivos, son algunas de las cuestiones que se han traducido en requerimientos críticos al departamento de recursos humanos.

A partir de entonces, el papel de los gestores de recursos humanos sufrió un cambio muy profundo, afectando a las funciones o tareas que venían realizando, algunas de las cuales, pasaron a quedar obsoletas para dar paso a las nuevas exigencias, que reclamaban un mayor dinamismo, y una gran capacidad de adaptación a todos los cambios que se estaban experimentando.

Aumentado, por tanto, la importancia de una buena gestión de los recursos humanos, que lograra influir en gran medida en la consecución de los objetivos de la organización, contribuyendo a un mejor desarrollo y funcionamiento de ésta.

1.3 Últimas tendencias

Las tendencias actuales incluyen la transformación de la Gestión de Recursos Humanos cuyo principal objetivo será lograr una mayor capacitación y motivación de dichos recursos, promovidos por la organización.

Para ello los gerentes de recursos humanos tendrán que adquirir competencias nuevas como conocimiento del negocio, experiencia en gestión de capital humano y gestión del cambio, que consiste en el proceso, herramientas y técnicas para gestionar la transición hacia una nueva realidad, tanto en lo referente a las tareas de trabajo como a la cultura de la organización, pero pretendiendo que las personas involucradas no se resistan al cambio, que sean capaces y deseen trabajar en el nuevo contexto y se consigan los resultados planeados.

El mundo cambia constantemente y debemos adaptarnos a las nuevas situaciones, por tanto, el fin de la gestión del cambio consiste en lograr que éste se realice de una forma efectiva.

Diferentes autores plantean el proceso dando lugar a varios modelos, entre los cuales destacan los siguientes: modelo Kurt Lewin (1950), con 3 etapas: descongelamiento, cambio o movimiento y recongelamiento; modelo sistemático de Kreitner y Kinichi (1995), con tres etapas también: entradas, elementos de cambio y salidas; el modelo de John Kotter (1995), publicado en su libro “Liderando el cambio” que establece ocho pasos repartidos en tres etapas: crear un clima propicio para el cambio, comprometer y habilitar toda la organización y por último implantar y mantener la transformación.

De todo ello podemos concluir que la gestión del cambio debe comprender los siguientes puntos:

- 1) Liderar el cambio: para que el proceso tenga éxito es necesario el liderazgo del equipo directivo hasta el final de éste. Ha de tener la suficiente autoridad para tomar decisiones importantes y movilizar los recursos necesarios.
- 2) Promover la necesidad de cambio: es normal que exista resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización por ello es necesario dejar claro el motivo por el que ha de producirse el cambio, y las consecuencias positivas que derivarán de éste, crear una visión.

- 3) Dar forma a la visión: explicar el fin que se persigue conseguir con el cambio. La visión debe traducirse en comportamientos deseables en cuanto a personal y nuevos procesos en cuanto a nivel organizativo.
- 4) Obtener el compromiso del equipo: consiguiendo el apoyo de la mayor parte de los miembros de la organización, sobre todo los situados en puestos clave. Habrá que solucionar las resistencias tanto constructivas como negativas, algunas veces por miedo a no ser capaces de realizar la nueva tarea asignada, para ello habrá que procurarles formación y apoyo.
- 5) Monitorizar el proceso: siguiendo el proceso se podrán corregir las posibles desviaciones que se presenten en la ejecución del cambio. Se establecen “hitos” y se comprueba que se van cumpliendo.
- 6) Asegurar la continuidad del cambio: puede realizarse celebrando los éxitos logrados, evaluando las consecuencias, adaptando infraestructuras y medidas al cambio.

Actualmente la forma en que se gestionan los recursos humanos incluye un aumento de la productividad y la calidad de vida en el trabajo.

El aumento de la productividad es un factor importante debido a la competencia internacional y la globalización de los mercados, dicho factor conlleva una mejor formación de los recursos humanos y una mayor implicación de éstos en los objetivos de la organización; para lo cual no sólo hablaremos de capacidades y habilidades, de aptitudes; sino de actitudes, que incluyen emociones y sentimientos, como bien explican los estudios sobre inteligencia emocional.

Según Daniel Goleman (1996), la inteligencia emocional se fundamenta en la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar, y en que las emociones tienen la capacidad de sabotear o favorecer el comportamiento racional.

Sin olvidar un exhaustivo análisis de la calidad, con el fin de fidelizar a los clientes y mantener la cuota de mercado, otro aspecto sumamente importante para la supervivencia de la organización.

Otro aspecto a tener en cuenta en las nuevas tendencias en Gestión de Recursos Humanos es que debido a la globalización las empresas se han internacionalizado, con lo cual ha surgido el término Gestión internacional de Recursos Humanos, en esencia las funciones son las mismas en cuanto a atraer, desarrollar y mantener los recursos humanos, pero en este

caso de una empresa multinacional, habrán de tener en cuenta el nuevo contexto en el que se realiza la actividad empresarial.

La gestión de personal que se mueve en diferentes ámbitos y distintas culturas es muy complicada, el director debe adaptarse al cambio con facilidad y ser proactivo e innovador. Deberá conocer el entorno cultural de los empleados para poder gestionarlos y resolver los conflictos que se produzcan a consecuencia de la diversidad existente entre éstos.

Dolan, et al (2007, p. 385) afirman lo siguiente:

Después de más de tres décadas del fenómeno de la globalización empresarial, la asignación internacional todavía es una modalidad importante en la planificación de la estrategia de recursos humanos internacionales...

...la nueva década pone de manifiesto que las empresas internacionales ya son una realidad y que es necesario desarrollar el nuevo concepto de gerentes globales...

...en esta nueva realidad, el gerente global es un profesional que además de las competencias profesionales-técnicas y de gestión (Management) cuenta con habilidades de adaptación, flexibilidad mental e interpretación adecuada del contexto sociocultural.

En resumen, las tendencias en Gestión de Recursos Humanos vendrán condicionadas por factores como la globalización y la competitividad; por ello se debe plantear no como una serie de estrategias o actividades que se desarrollan para administrar los recursos humanos, sino como un conjunto de políticas que siguen la cultura organizacional y la gestión estratégica. Dicha gestión tiene como fin dotar a los directores de recursos humanos y a todo el personal de las competencias necesarias para desarrollar su tarea, integrando la gestión humana dentro de la gestión general de la organización.

2. LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

2.1 Particularidades de los recursos de la Administración Pública

Los recursos humanos en la Administración Pública tienen unas características que los diferencian de los que pertenecen al sector privado. La condición estable de su empleo genera unos comportamientos como son un relajamiento en la realización de sus funciones, en

algunos casos, que no presenta el sector privado; lo que implica que determinado personal no aporte el cien por cien de sus capacidades a la organización

Esta situación ha ido cambiando debido a que la Administración Pública se encuentra en una etapa de transformación, que se ha visto acelerada por la situación de crisis global tan importante que hemos vivido, y que lejos de ceder, parece mantenerse en el tiempo, aunque de una manera menos severa.

La reforma afecta al sistema de gestión, en diferentes ámbitos, en la implantación de nuevas tecnologías, en la forma de prestar los servicios y sobre todo en lo referente a la estrategia a seguir con los recursos humanos, que a lo largo de los años han visto como su sistema garantista de empleo no dejaba cabida a la flexibilidad.

La reforma deberá dejar atrás sistemas que se basaban en la productividad para dar paso a otros orientados al mérito y la excelencia, todo esto necesita una estrategia adecuada.

Hay que establecer una estrategia que consiga mejorar la calidad de los recursos humanos, hay que implantar sistemas de ajuste e innovación, renovando el empleo público, mejorando su calidad y eliminando la vagancia y la incompetencia.

Boltaina Bosch et al, (2011) afirma:

Apostar por organización y planificación de los recursos humanos como dos medios imprescindibles para insertar los cambios necesarios que el nuevo paradigma del empleo público está demandando. Un nuevo modelo de gestión (evaluación del desempeño, carrera profesional, dirección pública profesional, acceso y provisión profesionalizados, código ético en el empleo público, entre otros).

Es necesario realizar reformas estructurales y no aplicar una política de “recorte”, que consiste en ajuste sin reforma, que es lo que se ha venido haciendo en los últimos tiempos, para intentar reducir el gasto que supone un sobredimensionado sector público.

Por tanto, es obvio que la gestión de los recursos humanos es muy importante, debe de realizarse con una estrategia que persiga conseguir la excelencia en la organización pública, utilizando los instrumentos que tenga a su alcance, una gestión del rendimiento o evaluación

de resultados, que cumpla con los preceptos marcados por el artículo 20 del Estatuto Básico del Empleado Público, que recoge que las Administraciones Públicas establecerán los sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados, que medirá y evaluará, tanto la conducta profesional como el rendimiento o logro de resultados, para acabar con la vagancia y con la incompetencia manifiesta, contra la que no se podía actuar antes, asegurándose de procurar que dichos sistemas sean objetivos y transparentes, imparciales, no discriminatorios y no perjudiquen los derechos de los empleados públicos.

Es necesario pues, plantear una buena gestión de recursos humanos, delimitando las competencias para una posterior evaluación, procurando formación que mantenga las capacidades y aptitudes al día, tanto en tecnología como en técnicas de gestión, consiguiendo el objetivo, la excelencia. Valorando no sólo las habilidades del empleado público, sino también su actitud, muy importante para la prestación del servicio, pues los ciudadanos se verán doblemente beneficiados. La gestión de recursos humanos deberá de planificar y desarrollar políticas de calidad de los servicios públicos, así como ejercer un control de que se cumplan las obligaciones laborales por parte de los empleados públicos, conforme a la carta de servicios.

“Es necesario legitimizar los procesos de medición de la eficacia de la administración y el rendimiento de los empleados públicos para poder gestionar más y mejor”. (Pereda Pérez, 2013)

En definitiva, es mucho lo que ha de reducirse la Administración Pública, y mucho lo que ha de renovarse la Gestión Pública en nuestro país, pero lo que ya no puede mantenerse es el paradigma anterior, porque tanto las circunstancias económicas, como los cambios sufridos por la sociedad no lo permiten.

2.2 Evolución de la Administración Pública: tendencias en la Gestión de Recursos Humanos derivadas de dicha evolución

El proceso de cambio experimentado por la Administración en su intento de adaptarse, a la evolución sufrida por la sociedad cambiante en la que vivimos, ha dado lugar al planteamiento de diferentes estrategias de gestión, para solucionar las dificultades que han aparecido en dicha transformación, acrecentadas por situaciones de crisis económicas, en algunas ocasiones muy severas. Crisis que han marcado las pautas, la dirección a seguir de la

estrategia necesaria para el sostenimiento de su actividad. La Administración se encuentra ante unas exigencias organizativas: han de utilizar con eficacia las capacidades y habilidades de los Recursos Humanos de que dispone. Las nuevas tecnologías reemplazan los sistemas por otros más rápidos, económicos y versátiles, que exigen una adaptación del personal. A través de la formación continua se contribuye a reforzar la visión de orientación al ciudadano y se definen las competencias laborales específicas para cada puesto de trabajo.

En este punto abordaremos la evolución de las Administraciones Públicas y la forma en que se han organizado para cumplir con su función administrativa que tiene unos fines concretos, que van orientados a conseguir el bienestar y progreso de la sociedad, el interés general, mediante la prestación de unos servicios necesarios para el funcionamiento de toda organización social.

La función administrativa ha de cumplir una serie de requisitos, ha de ser continua y permanente, no puede interrumpir su actuación; ha de realizar los fines del Estado, para ello debe adaptarse a los cambios sociales.

Del comportamiento de los individuos o grupos y de cómo están estructuradas esas organizaciones va a depender pues, el resultado de esa gestión. Por tanto, un factor fundamental es conocer cómo funcionan y cómo se interrelacionan.

“Kurt Lewin (1890-1947), psicólogo alemán, dice que la conducta humana está en función de la persona y el entorno, y la conducta organizacional estará en función de los miembros y la organización”. (Martínez Rojas & García López)

En el comportamiento organizacional influyen varios factores, la motivación, la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y otros como la cultura y el compromiso organizacional.

En un nivel más abstracto hay que tener en cuenta que a todos esos factores mencionados hay que añadirle los valores de los miembros de la organización, que influirán en el comportamiento del individuo y en el de la organización. Comprender todo esto nos facilitará la tarea de cómo diseñar y gestionar el modelo de organización.

Senge (2003, p. 11) afirma lo siguiente:

Como decía recientemente la revista Fortune: “Olvide sus viejas y trilladas ideas acerca del liderazgo. La empresa de mayor éxito de la década del 90 será algo llamado

organización inteligente”. Y Arie de Geus, jefe de planificación de Royal Dutch/Shell, ha declarado: “La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible”. Al crecer la interconexión en el mundo y la complejidad y el dinamismo en los negocios, el trabajo se vincula cada vez más con el aprendizaje. Ya no basta con tener una persona que aprenda para la organización, llámese Ford, Sloan o Watson. Ya no es posible “otear el panorama” y ordenar a los demás que sigan las órdenes del “gran estratega”. Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

Y el comportamiento individual afecta en forma directa al comportamiento grupal.

Comenzaremos analizando el proceso de transformación de la Administración Pública, para comprender qué factores han determinado la situación actual de dicha organización.

A lo largo de la historia, han existido diferentes modelos de Administración Pública.

Alcántara y Martínez (2001, p. 531) afirman:

La Administración pública española que hoy conocemos es el resultado de un dilatado proceso de desarrollo histórico cuyo punto de inicio puede ser incluso difícil de determinar. De todos modos, es a partir del siglo XIX cuando se hace extensa e intensa la presencia de la Administración pública en nuestra sociedad...

...ya en nuestro siglo la Administración pública va abordando en las sociedades más modernas nuevas competencias, entre las que destacan por su impacto y extensión, la sanidad y la educación. Este proceso se acelera una vez acabada la segunda guerra mundial, que al calor de unos nuevos postulados económicos y de la presión de la clase obrera, se genera un nuevo modelo de estado (Estado del bienestar) y de su mano un espectacular crecimiento de la presencia de la Administración pública en nuestra sociedad.

En los comienzos el modelo que estaba vigente era el modelo burocrático de Max Weber presentaba las siguientes características: estructuras jerárquicas, especialización del trabajo, composición impersonal “sine ira et studio”, modelo de carrera funcional (mérito y

capacidad) “meritocracia” y separación entre la política (voluntad) y la Administración (legalidad).

Cuando la cantidad de servicios prestados por el Estado es mayor, ese modelo es poco eficiente, para prestarlos.

Posteriormente en la década de los 70 se produce una crisis económica no tan grave como la actual, pero que condiciona el gasto público, lo que provoca un replanteamiento del modelo, puesto que con la reducción de recursos hay que buscar la eficiencia en el modelo a implementar, conseguir lo mismo con menos recursos.

Entonces es cuando aparece la Nueva Gestión Pública (NGP), que son una serie de reformas administrativas que lo que persiguen es la gestión por objetivos, para ello utilizan una serie de transformaciones organizacionales, se implantan los indicadores cuantitativos, se recurre a la privatización y se crean agencias estatales, generando competencia dentro del sector público, se externalizan servicios, se busca reducir los costes y ajustarse al presupuesto, comienza a utilizarse la evaluación para poder corregir los fallos que surjan en el proceso.

La NGP está orientada al cliente, informándolo y escuchándolo para prestarle un buen servicio, se mejoran los incentivos al desempeño, gratificándolo. Se asignan responsabilidades de manera clara y se realiza un control del gasto.

Es una forma nueva de gestionar lo público, a ello hacen referencia Osborne y Gaebler (1992) en su libro “La reinención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público”:

“...hemos visto tantas instituciones públicas que, de oscuras burocracias se han transformado en organizaciones innovadoras, flexibles, capaces de reacción, creemos que las soluciones existen de verdad”. (Osborne & Gaebler, 1992, p. 23)

Con la aparición de las nuevas tecnologías, la Sociedad del Conocimiento y la globalización surge otro modelo que engloba la Administración Pública y la Nueva Gestión Pública, que se ha denominado “Gobernanza”.

La Gobernanza nos dice que la actuación pública no puede deberse a la intervención exclusiva de actores públicos, debe incluir mecanismos estables de cooperación e intercambio con los actores privados y sociales, animando al ciudadano a participar en la gestión pública.

(Prats, J. en Bayona & Elena, 2004, p. 83) afirma lo siguiente:

Desde mediados de los noventa, emerge un consenso creciente en torno a la eficacia y la legitimidad del actuar público se fundamenta en la calidad de la interacción entre los distintos niveles de gobierno y entre éstos y las organizaciones empresariales y de la sociedad civil. Los nuevos modos de gobernar en que esto se plasma tienden a ser reconocidos como gobernanza, gobierno relacional o en redes de interacción público-privado-civil a lo largo del eje global/local.

En la actualidad la crisis económica, ha provocado que los recursos sigan disminuyendo, por tanto, sólo cabe plantearse una reforma en el sistema actual que consiga mejorar la situación, todo ello deberá llevarse a cabo con una buena estrategia que permita mantener la prestación del mayor número de servicios posibles y en las mejores condiciones.

“Para tomar estas decisiones con garantías institucionales y que generen las menores externalidades negativas es imprescindible poseer una hoja de ruta de carácter estratégico ya que sin ella nos vamos a perder en los manglares decisionales.”(Ramió, p. 3)

Es necesario pues tomar decisiones, que van a resultar complicadas y que son tan necesarias como inevitables.

La reforma de la Administración Pública resulta indispensable y ha de cambiar las reglas existentes hasta ahora.

“[...] una renovación absoluta de los sistemas de selección que atraigan la excelencia bajo los principios de igualdad, capacidad y mérito.”(Ramió, p. 11)

Según Ramió el problema sería que las estructuras organizativas de la administración y las capacidades de los empleados no están en sintonía con la evolución de gestión directa a gestión en red.

2.3 Perspectivas de futuro

La Gestión de Recursos Humanos tiene carácter transversal en las organizaciones y supone el ámbito perfecto para aplicar las nuevas tecnologías colaborativas basadas en la red, la web 2.0, de donde surge el concepto de “Recursos Humanos 2.0”, que abarcan todas las tareas relacionadas con la selección y gestión del personal y ofrece también otros servicios como formación.

Estas tecnologías favorecen las jerarquías holísticas a las que hacíamos referencia en el punto anterior, como estructuras adaptadas para funcionar en red, de forma que el resultado que no ofrece el conjunto de interacciones que se producen entre ellos es mayor que la suma de cada una de las actividades individuales, aportando por tanto una forma de trabajo más global e integrada, en definitiva más completa.

Los “Recursos Humanos” 2.0 emplean blogs, wikis,... para difundir la información dentro de su organización, genera un sentimiento de pertenencia a un grupo, y en última instancia a la organización lo que le da mayor cohesión al equipo de trabajo y será más fácil alcanzar los objetivos de la empresa. Compartiendo sus impresiones dentro de estos foros se puede analizar y estudiar, si las medidas que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos logran lo planteado en su origen, si la formación les resulta útil o por el contrario no tiene la orientación necesaria para el fin que se planteó.

Mediante las redes sociales la empresa también se beneficia pues conoce la opinión y las demandas de sus empleados y puede diseñar estrategias que permitan un mayor nivel de satisfacción. Le permite acceder fácilmente al amplio mercado de trabajo existente, así como ahorrar tiempo y dinero en la selección de personal.

En cuanto a la formación las tecnologías brindan muchas ventajas, con el e-learning es más fácil diseñar las rutas formativas específicas a las necesidades del personal, a nivel individual o departamental. Se pueden ajustar a los horarios de los empleados e incluso permitir conciliarlos con la vida familiar del trabajador. Además con este sistema se puede conseguir lo que se denomina el aprendizaje colaborativo (crowdlearning), que consiste en que al pasarse la información entre ellos, consiguen transmitir su conocimiento unos a otros.

Además pueden hacerse campañas para mejorar la imagen y la marca de la organización atrayendo hacia ella capital humano por resultarle atractivo trabajar en dicha organización, facilitando la política de reclutamiento y selección de personal.

Supone una nueva forma de trabajo, con nuevas herramientas y diferentes directrices en definitiva un modelo nuevo por tanto los directores de recursos humanos poner al día sus conocimientos en la materia.

3. NUEVAS TENDENCIAS EN COMPETENCIAS Y FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

3.1 Cómo ha afectado la crisis a la dimensión y la estructura de la Administración Pública. Factor condicionante de la Gestión de Recursos Humanos

La crisis económica global que se ha producido ha provocado que se replanteen diversos temas, entre ellos la dimensión de la Administración Pública. El sector público español está sobredimensionado por diversas razones, la principal una organización territorial con tres niveles de administración: estatal, autonómica y local, motivo por el que se produce una duplicidad y solapamiento de entes territoriales.

Sin embargo algunos autores como Manuel Arenilla¹, catedrático de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, se postula más a favor de que el problema de la Administración Pública no es el tamaño sino el funcionamiento, la falta de eficiencia, no existen buenas políticas de evaluación del rendimiento, no se mide la eficacia del sistema y otros indicadores como los de la Gestión de Recursos Humanos también revelan malos resultados.

En época de crisis es necesario pues realizar cambios que mejoren los resultados de la Administración Pública y contengan el gasto público, estas reformas son complicadas de llevar a cabo por todas las implicaciones legales, estructurales y de diversos órdenes que implican.

La reforma más profunda llevada a cabo fue la de la Constitución Española el 27 de septiembre de 2011 que aprobó la reforma del artículo 135 de ésta, donde se establecía el principio de estabilidad presupuestaria, se limitaba el déficit, así como se otorgaba que al pago de intereses como de la deuda prioridad absoluta. Se establecían los límites del endeudamiento público, no pudiendo las Comunidades Autónomas incurrir en un déficit estructural superior al permitido por la UE y fija un límite para la deuda pública en relación al PIB de España.

¹<http://www.expansion.com/2011/12/16/funcion-publica/1324036588.html>

Además se produjeron otras reformas que perseguían contener el déficit, entre las medidas más urgentes presupuestarias, tributarias y financieras se estableció congelar los sueldos de los empleados públicos y también la Oferta de Empleo Público, se determinó una tasa de reposición del 10% en servicios prioritarios: sanidad, educación y seguridad. También se suprimió la paga extraordinaria de navidad, los días de libre disposición, los días vacacionales por año de servicio y el régimen de incapacidad temporal.

3.2 Políticas que fijan los Recursos Humanos de la Administración Pública: gestión, competencias y tendencias actuales

Como consecuencia de la evolución producida en la visión de la Administración Pública con respecto al ciudadano y al avance alcanzado por los sistemas de información y comunicación, surge la necesidad del planteamiento de un nuevo sistema de organización del trabajo que capacite al empleado público, se busca un modelo que esté orientado a la idoneidad de la persona para el desempeño de las competencias que tenga asignadas.

El sistema de organización que se plantee debe perseguir reducir costes, copiando sistemas del sector privado, extrapolables al sector público sólo en algunos aspectos. Debe gestionar los Recursos Humanos y materiales de la forma más rentable, utilizando un sistema de evaluación para medir los resultados conseguidos pero manteniendo la esencia de la función pública de la Administración y teniendo presente la importancia para la realización de su actividad de una formación y aprendizaje adecuados.

El sector privado persigue el ánimo de lucro en su actividad, la eficiencia económica y no existe un control por parte del Estado de dicha actividad, sin embargo, el sector público la realización de su actividad consiste en la prestación de servicios a la sociedad, pueden ser esenciales como la defensa, la seguridad y la justicia y otros que se consideran servicios públicos engeneral, que puede prestar la propia Administración o delegarlos a particulares, y persiguen el interés público. Todo ello sujeto a un control para que el desempeño de su actividad sea conforme al ordenamiento jurídico y los principios de la buena administración.

En resumen, al margen de las diferencias existe una cuestión en la que ambos sectores coinciden, la necesidad de un adecuado plan de formación y aprendizaje que capacite a los empleados para realizar la función que tengan asignada, de ahí la importancia de la Dirección de los Recursos Humanos, y con mayor grado en periodos de crisis.

“El objetivo general del director de Recursos Humanos no puede ser así otro que alcanzar el mayor nivel de cumplimiento posible de los objetivos empresariales definidos en relación con los aspectos laborales de la situación de crisis planteada”(Cuenca, 2006. p. 71)

La Dirección de Recursos Humanos debe estudiar la persona teniendo en cuenta que no sólo ha de poseer habilidades y conocimientos para desempeñar su labor, sino que además como persona debe poseer unas actitudes y valores que la hagan idónea para el puesto.

Se puede distinguir entre formación y perfeccionamiento (desarrollo de la carrera profesional)

Canivell & Rivero, p. 2, afirman:

...En resumen el objetivo de la formación es una rápida y equitativa mejora del rendimiento de los empleados, mientras que el objetivo de perfeccionamiento es el enriquecimiento global de los Recursos Humanos de la empresa, mediante su preparación para las futuras demandas de trabajo.

La formación tiene una gran influencia en los niveles actuales de rendimiento, mientras que los resultados del perfeccionamiento se reflejan en una mayor capacidad y flexibilidad de los Recursos Humanos a largo plazo.

El desarrollo de competencias laborales suscita un mayor interés, a consecuencia de los retos económicos, sociales y de desarrollo. Los responsables de la formulación de políticas son conscientes de que deben producir bienes y servicios con mayor calidad, que conduzcan a un incremento de los salarios y los beneficios.

Se necesitan trabajadores cualificados y un sistema de educación y formación que prepare adecuadamente a los que se incorporen al mercado laboral. Se replantea un modelo de desarrollo económico, buscando un crecimiento rápido e integrador.

La política para el desarrollo de competencias surge como medio para abordar desafíos económicos, sociales y de desarrollo.

Algunos autores tienen una visión de la formación, afirmando que no es una finalidad en sí misma., la finalidad de una formación adecuada es adquirir conocimientos, habilidades,

valores, etc, que ayuden a modificar los comportamientos laborales de los empleados. Y así, mejorarán las organizaciones.

Rodríguez Fernández, 1996, p. 95, afirma lo siguiente:

La orientación al ciudadano de todo servicio público, es básico en las Administraciones Públicas. Y la formación debe contribuir a reforzar esta visión. Se pretende mejorar el funcionamiento de las organizaciones públicas. Para ello, se necesita personal preparado para hacer mejor las cosas sin necesidad de importantes cambios estructurales. Se ha de conseguir la capacitación suficiente para asumir en cualquier circunstancia, situaciones diferentes.

La formación es una inversión en los recursos humanos de la organización, que favorece a la persona y a la organización.

3.3 Posibles horizontes futuros

En la Administración Pública se elaboran planes anuales que se presentan para que los empleados puedan realizar aquellos cursos que sean adecuados a su puesto o al desempeño adecuado de éste. Se pretende vincular la formación con las necesidades reales de la Administración Pública.

Además con el fin de optimizar el uso de los recursos disponibles algunas administraciones han puesto en marcha proyectos pioneros como el proyecto “compartir” del Instituto Nacional de Administración Pública².

El proyecto comenzó con un estudio de la posibilidad de compartir y colaborar entre las distintas Administraciones Públicas, racionalizando la programación de los centros de formación y selección para aprovechar mejor los recursos disponibles.

Se pretende elaborar planes de formación comunes y planes específicos que puedan realizar diferentes administraciones procurando una homogeneización, serán actividades formativas de carácter transversal y en modalidad “online”.

²<http://www.inap.es/proyecto-compartir>

Incluye formación directiva con la finalidad de que los empleados con puestos de responsabilidad en las administraciones públicas desarrollen las competencias que demanda el contexto actual.

Además contempla programas de formación en gestión pública, en tecnologías de la información y la comunicación, en idiomas, etc., incluso en el ámbito local para facilitar la necesaria reforma que se hace imprescindible en los tiempos actuales.

En concreto en Andalucía el Instituto Andaluz de Administración Pública publica al final de año, el plan de formación para el año siguiente mediante una resolución de la Dirección del Instituto Andaluz de Administración Pública, por la que se convocan los cursos de los Programas de Formación General, de Especialización y de Justicia, para mejorar y actualizar permanentemente los conocimientos, habilidades y aptitudes en el desempeño de sus funciones y contribuir a la promoción profesional.

El Plan profundiza en la mejora del análisis de las necesidades formativas y en la ordenación de la formación, prestando atención a la eficacia de la formación en el puesto de trabajo mediante la posibilidad de la teleformación, facilitando de este modo el acceso a la formación.

La formación aporta valor a través de la capacitación de su personal, contribuye al desarrollo profesional de los trabajadores y apoya la promoción.

Para conseguir que la formación cumpla sus fines se intenta mejorar el sistema de identificación de las necesidades formativas de la Administración Pública Andaluza, que es la Administración sobre la cual he realizado el estudio de las tendencias o novedades actuales en el campo de la formación. Para ello se ha implantado con éxito el sistema ANFor@, que es un Sistema Permanente de Análisis de Necesidades Formativas, a través de este sistema las unidades que constituyen la Junta de Andalucía identifican sus principales necesidades de formación y realizan propuestas formativas para adquirir esos conocimientos.

El sistema está basado en 5 principios: permanencia, transparencia, participación, utilidad y credibilidad

Comprenden necesidades con carácter horizontal, como son Gestión de la Organización y Tecnologías, y otras necesidades de carácter sectorial relativas a determinadas áreas en concreto. Consigue también reunir las necesidades de las Delegaciones Territoriales. El sistema facilita la evaluación de resultados de estas actividades formativas han cumplido sus fines. Incluye también actividades de perfeccionamiento que son las acciones formativas

cuyo objetivo es la adaptación permanente de las personas al puesto que desempeñan y a las estrategias de la organización.

RESOLUCIÓN de 23 de diciembre de 2014, de la Dirección del Instituto Andaluz de Administración Pública, por la que se publica el Plan de Formación para 2015 y se convocan los Cursos de los Programas de Formación General, de Especialización y de Justicia.

...

1. Marco estratégico.

Los planes de formación del Instituto Andaluz de Administración Pública se orientan a satisfacer las necesidades de capacitación que la Organización presenta en cada momento, de ahí la importancia de identificar adecuadamente los retos y proyectos estratégicos que la Junta de Andalucía acomete para apoyarlos desde el ámbito formativo.

Las iniciativas previstas para el año 2015 como son, por ejemplo, la puesta en marcha del sistema GIRO (Gestión Integrada de Recursos Operativos), el desarrollo e implantación en la Administración de la Ley de Transparencia de la Junta de Andalucía, o la aprobación del Protocolo de prevención y actuación en los casos de acoso laboral, sexual y por razón de sexo u otra discriminación exigen sin duda un esfuerzo formativo que permita a las empleadas y empleados públicos de la Junta de Andalucía su conocimiento y aplicación.

Éstas y otras iniciativas se ponen de manifiesto, fundamentalmente, a través de la participación de las distintas unidades administrativas en el sistema permanente de análisis de necesidades formativas que en el presente año se ha caracterizado por acoger la participación de un total de 985 unidades de la Junta de Andalucía y 1.200 personas usuarias. Entre todas ellas han identificado más de 1.400 necesidades formativas de las que se han derivado las 919 acciones formativas que contiene el presente plan.

La puesta en marcha de dichas acciones formativas exige la activación de un importante volumen de recursos tales como materiales didácticos, profesorado o instalaciones. La calidad de la formación depende en gran medida de la adecuación de estos medios. Por ello, el presente Plan incorpora una nueva línea estratégica dirigida a la mejora de la calidad de este aspecto que resulta crucial para la consecución de los

fines planteados y que se orienta a mejorar la efectividad de la formación ligando ésta a los puestos de trabajo. Así, el incremento de la eficacia de la formación se mantiene como una línea estratégica por segundo año, atendiendo aspectos tales como la selección de participantes, la implicación del entorno laboral de estos y la medición del impacto de la formación en el desempeño profesional.

La ordenación de la formación a través de los itinerarios formativos mantiene en el presente plan suprogresiva implantación atendiendo áreas como la formación de personal directivo o de gestión de personal, ofreciendo a las empleadas y empleados públicos una orientación clara para el desarrollo de procesos formativos más amplios y orientados a áreas de gestión más concretas.

Asimismo, el Instituto redobla su compromiso con el uso de las Nuevas Tecnologías al servicio de la formación apoyando el eLearning como una modalidad formativa que representa una clara apuesta por facilitar el acceso a la formación y rentabilizar los recursos desarrollados hasta ahora y en el futuro.

Finalmente, la evaluación de los resultados conseguidos o, dicho de otro modo, la capacidad de satisfacer las necesidades identificadas, representa el otro gran reto al que hace frente el presente Plan. En este sentido, la consolidación de la evaluación de la satisfacción, mantener el avance de la evaluación del aprendizaje y estandarizar la evaluación de la transferencia, son las líneas básicas de este ámbito de intervención.

Con mayor intensidad que en años anteriores, el Plan de Formación ha contado con la participación y el consenso de las distintas Consejerías y sus estructuras provinciales, así como de las Diputaciones Provinciales andaluzas y la Federación Andaluza de Municipios y Provincias para el diseño del programa interadministrativo.

Asimismo han participado en la formulación de propuestas las organizaciones sindicales más representativas en el ámbito de la Administración de la Junta de Andalucía.

Desde la página web del Instituto Andaluz de Administración Pública pueden accederse a los cursos disponibles en formación³.

³ <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/home.filter?idsitio=35>

Además de dar acceso a la formación abierta o teleformación de sus empleados a través de una plataforma de formación on-line, son cursos auto-formativos, las actividades se realizan de manera autónoma y para realizarlos solo hay que automatricularse.

Las nuevas tendencias van encaminadas, según puede verse, a una formación que esté orientada a las verdaderas necesidades formativas del capital humano de la Junta de Andalucía, en nuestro caso, o de la administración que corresponda. Mediante sistemas que identifican dichas necesidades y posteriormente realizan una valoración de los resultados para ver si cumplen los objetivos que pretendían conseguirse.

Dicha formación se realiza optimizando los recursos de los que se disponen y además utilizando las nuevas tecnologías mediante proyectos como compartir y formación on-line.

A finales de 2014, en septiembre concretamente se elaboró un diccionario de competencias técnicas de la Administración General de la Junta de Andalucía (Proyecto COMPETEC), que abarca los siguientes ámbitos:

- Gestión Económica y Presupuestaria
- Gestión de Personal
- Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

En cuya presentación establece lo siguiente:

Tienes en tus manos la primera parte de un nuevo Diccionario de Competencias. En este se recogen las que identificamos como “técnicas” o específicamente propias de las áreas o ámbitos de servicio y actuación que integran nuestra Administración General de la Junta de Andalucía.

Desde 2010 ya existe otro Diccionario, el de Competencias Genéricas, en el que se describen y ordenan las competencias que no son específicas de ningún área de nuestra Administración, son generales y contienen una carga competencial relativa a un tipo de conocimientos, habilidades, actitudes y valores de carácter emocional, relacional, interpersonal... o que se refieren a aspectos como la planificación, la organización o el liderazgo.

Con este nuevo Diccionario, el de las Competencias Técnicas, comenzamos a desplegar un tipo de conocimientos y habilidades relativas a la capacitación necesaria para actuar en un determinado ámbito del servicio público.

Concretamente en esta primera edición, el Diccionario de Competencias Técnicas incluye tres ámbitos: el de la Gestión de Personal, el de la Gestión Económica y Presupuestaria y el de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Son tres ámbitos de carácter interno y transversal, que implican a un buen número de personas, sobre los cuales se ha desarrollado un trabajo de análisis participativo e investigación de modelos, que ha culminado en los catálogos y mapas que se incluyen en el Diccionario.

Ambos diccionarios -competencias genéricas y competencias técnicas- se complementan y enriquecen mutuamente e incluyen competencias que deben considerarse como interrelacionadas y partes de un proceso integral de desarrollo y capacitación de las personas empleadas públicas.

Con estas herramientas se van dando pasos importantes en el desarrollo del modelo que se recoge en el Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP),

Ley 7/2007 de 12 de abril, que supone la materialización, en el ámbito de gestión de recursos humanos del sector público, de la necesidad de actualizar los instrumentos que organizan y articulan la gestión del personal público, para el funcionamiento de los servicios de cumplimiento al Principio de Buena Administración que proclama el artículo 5 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía.

Y a la pregunta de por qué y para qué las competencias técnicas, no expone los siguientes argumentos:

Una vez en proceso de implantación el Diccionario de Competencias Genéricas, vinculando a las mismas una buena parte de las acciones formativas desarrolladas por el Instituto y especialmente las destinadas a la formación en competencias directivas, se hace necesario desplegar estrategias similares para la capacitación y formación permanente del personal en aquellas competencias que son específicas o propias de unas áreas o ámbitos determinados.

Se trata de identificar y sistematizar aquellas competencias que suponen especialización sectorial -las competencias técnicas- que contienen un conjunto de conocimientos (saber) y habilidades (saber hacer) que caracterizan la capacitación requerida y adquirida para desarrollar de forma excelente unas funciones en un área determinada.

Es de una enorme actualidad y trascendencia futura que la formación del personal público se base en este concepto del objeto a formar. La formación basada en contenidos como los que recoge este Diccionario enlaza con las tendencias más innovadoras respecto a lo que es el aprendizaje adulto y sobre un enfoque dinámico y eficiente del aprovechamiento de los RRHH y de la calidad de los servicios públicos, así como conecta con una visión recogida en el EBEP por la que se facilitan las bases para el desarrollo de las carreras horizontal y vertical.

Un buen conocimiento y sistematización de los contenidos que garantizan el buen saber-hacer-ser-estar de las personas empleadas públicas, permite definir no solo qué formación es necesaria, sino también otros beneficios no menos relevantes para la mejora y actualización de los RRHH públicos: una mejor identificación y definición de las unidades y funciones que conforman las Relaciones de Puestos de Trabajo; sentar las bases para desarrollar una adecuada evaluación del desempeño; orientar la creación de sistemas de acreditación de competencias; apoyar la toma de decisiones en la planificación en materia de personal...

En el ámbito de la formación, los catálogos detallados de contenidos nivelados de las distintas competencias técnicas, identificadas en los tres ámbitos ya analizados, van a permitir diseñar nuevas acciones formativas, basadas en una mejor identificación de las necesidades, en un mejor enfoque de la programación de las acciones formativas, en una mejor correspondencia entre los contenidos, los formatos y la didáctica, en una mejor definición, control y seguimiento de los cargos al profesorado... Y, especialmente importante, van a ser el sustento del diseño de itinerarios formativos que supondrán un salto cualitativo en la adaptación de la formación a las necesidades y en una mayor y mejor transferencia de los aprendizajes al desempeño en el puesto de trabajo. Poder manejar en la organización la herramienta que suponen las competencias, es disponer de un enorme valor añadido en la optimización del principal activo: las personas.

COMPETEC ha sido elaborado con la colaboración de 350 personas de distintos niveles y categorías en los tres ámbitos, además de un numeroso grupo de personas expertas y especialistas en cada ámbito.

Desde el Instituto Andaluz de Administración Pública nos explican que con las elecciones tan recientes no hay una hoja de ruta específica, y que en los últimos tiempos a

causa de la crisis económica, no se disponen de muchos recursos, y que lo que reciben son directrices a seguir más que pautas o itinerarios concretos.

En último lugar haré mención de un libro que se presentó el 30 de septiembre de 2014 en el Aula Magna de la sede de Atocha del Instituto Nacional de Administración Pública, cuyo título es “Administración 2032. Teclas para transformar la Administración Pública española”, es un análisis de los problemas más importantes a los que tiene que hacer frente la Administración Pública española del siglo XXI y de las principales actuaciones para transformarla.

Ha sido realizado por los miembros del Grupo de Investigación sobre Administración Pública año 2032, entre ellos el director del Instituto Nacional de Administración Pública y Catedrático de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad Rey Juan Carlos, Manuel Arenilla Sáez, que es el presidente del grupo de investigación.

El video de presentación hace referencia al tema del libro que es cómo será la Administración en el año 2032 y qué hacer para conseguirlo, se hace una previsión de futuro. El segundo apartado se hace una concentración teórica de las materias, pero en un determinado orden que es en el que las áreas tienen que avanzar hacia ese futuro. Explica pues cuáles son las teclas que hay que poner en marcha para conseguir esos objetivos marcados y a los que se quiere llegar y en eso obviamente un factor determinante es el capital humano de esa gran organización que es la Administración Pública. Una de las teclas plantea crear una ley de rendimiento que permita medir los costes, la eficiencia. Otra tecla es sobre la tecnología. En definitiva una serie de aspectos, “teclas” que hay que replantearse, como Osborne y Gaebler (1992) se plantearon “La Reinención del Gobierno” pues en este caso la reinención de la Administración, y por supuesto conllevará la reinención de la Gestión de sus Recursos Humanos.

Enlace video presentación del libro “Administración 2032”.⁴

Considero que el libro, “Administración 2032. Teclas para transformar la Administración Pública española” es interesante y además está muy vinculado con las nuevas tendencias en la Gestión de Recursos Humanos sobre todo en el ámbito de la Administración puesto que ambos futuros van de la mano.

⁴<https://vimeo.com/117814771>

4. CONCLUSIONES

La Administración Pública es una organización muy compleja y de grandes dimensiones, resultando ese factor el primer problema para marcar una estrategia de gestión eficaz.

Sus dimensiones hacen que controlar cómo se lleva a cabo la implementación del sistema de capacitación y formación, así como verificar o analizar los resultados que producen sea una tarea complicada.

Además existen otros factores que condicionan en gran medida el buen funcionamiento del sistema, como la dinámica acomodaticia en el puesto de los empleados públicos, la resistencia al cambio de modelo de trabajo y la falta de motivación.

En el proceso de evolución que ha sufrido la Administración Pública se han producido varios intentos de reformas, dos de cuales han fracasado en gran medida por todos estos factores.

Pero es una realidad que es necesaria para la evolución a sistemas de organización donde es fundamental la cualificación y formación de los Recursos Humanos, capacitándolos, no sólo para el momento inmediato sino para posibles cambios futuros, consiguiendo un personal cualificado y polivalente.

Llevar a cabo una eficaz política de Recursos Humanos, influye en la calidad de la gestión administrativa. Formar es cualificar a los empleados para ser competentes, adquiriendo los conocimientos necesarios a través de la experiencia laboral y la formación continuada, para realizar sus tareas y mejorar las organizaciones. La flexibilización de la formación es fundamental para satisfacer la demanda de competencias.

El aprendizaje permanente es una meta muy importante. Desarrollando las competencias laborales específicas para cada puesto, se caracterizará la propia organización. A la vez, se promoverá el trabajo digno, mejorará la productividad y se fomentará la creación de empleo eficaz.

La orientación al ciudadano de todo servicio público, es una premisa básica en las Administraciones Públicas, y la formación debe contribuir a reforzar esa visión. La competencia es una habilidad que refleja la capacidad del trabajador. Cada organización pública debe definir a través de sus objetivos sus competencias.

Hay que ampliar las oportunidades de capacitación, ya que, a todos los niveles, constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización. Mejora la relación jefes-colaboradores. Conduce a la rentabilidad de la Administración.

El reto, por tanto, al que se enfrentan de ahora en adelante las empresas tanto del sector público como del privado es adaptarse a los cambios en las estructuras de trabajo que ha supuesto la llamada era del conocimiento y de la información, en la que se necesita un cambio de mentalidad, basada en aprender a aprender.

5. BIBLIOGRAFÍA

Alcántara, M., & Martínez, A. C. (2001). *“Política y Gobierno en España” Las Administraciones Públicas*. Pg. 531. Valencia: Tirant lo Blanch.

Bowen, D. E. & Schneider, B. (1988). *“Marketing de servicios y la gestión: indicadores de comportamiento organizacional”*. Vol. 10. Pg. 43-80. Ed. Larry I. Cummings & Barry M. Stuw. Greenwich. CT. JAI Press.

Bayona, A., & Elena, A. (2004). *“Estudios para la reforma de la administración pública”*. Madrid: Instituto Nacional de la Administración Pública.

Boltaina Bosch, X., Cervera, C., Javier, J., Jiménez Asensio, R., Mauri Majós, J., & Palomar Olmeda, A. (2011). *“El empleo público local ante la crisis”*. Madrid: Fundación Democracia y Gobierno.

Canivell, G., & Rivero, S. (s.f.). *monografías.com*. Recuperado el 1 de Junio de 2016, de “El proceso de formación y capacitación en la gestión de Recursos Humanos, propuesta de políticas significativas:

<http://www.monografias.com/trabajos66/capacitacion-recursos-humanos/capacitacion-recursos-humanos2.shtml>

Cuenca, M. C. (2006). *“El éxito de la negociación en las reestructuraciones empresariales”*. Madrid: Pearson Educación, S. A.

Dolan, Simon L., Valle, S., Jackson, S., Schuler, R., (2007). *“Capítulo 1. La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos”*. p. 13. *“La Gestión de los Recursos Humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación”* (3ed). España. McGraw-Hill

Dolan, Simon L., Valle, S., Jackson, S., Schuler, R. (2007). *“Capítulo 13 Formas actuales de gestionar los recursos humanos”*. p 385. *“La Gestión de los Recursos Humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación”* (3ed). España. McGraw-Hill.

Goleman, D. (1996). *"Inteligencia emocional"*. Barcelona. Ed. Kairos

Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1992). *"Prácticas de gestión de recursos humanos en las organizaciones basadas en servicios avances en la comercialización y la gestión de los servicios de una perspectiva de la teoría de roles"*. Vol. 1. P. 123-157.

Jackson, S.E. & Schuler, R. S. (1995). *"Descripción de la administración de recursos humanos en el contexto de las organizaciones y sus entornos"*

Martínez Rojas, I. E., & García López, O. A. (s.f.). *slideshare*. Recuperado el 9 de abril de 2016, de slideshare: <http://www.slideshare.net/pumalocox/conducta-organizacional>.

Osborne, D., & Gaebler, I. (1992). *"Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector"*. Addison-Wesley Publishing Company.

Pereda Pérez, J. (17 de marzo de 2013). *Auditoría del empleado público*. Recuperado el 06 de febrero de 2016, de Auditoría del empleado público: <http://depersonasyrecursos.blogspot.com.es/2013/03/los-recursos-humanos-en-la.html>

Ramió Mata, C. (s.f.) *"La Gestión Pública en tiempos de crisis"*. Recuperado el 5 de Mayo de 2016, de *"La Gestión Pública en tiempos de crisis"*: <http://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/20/82/32082.pdf>

Rodríguez Fernández, A. (1996). *"Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas"*. Madrid: Tecnos.

Senge, P. M. (2003). *"La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje"*. Barcelona: Ediciones Juan Granica, S. A.

Storey, J. & Sisson, K. (1993). *“La gestión de recursos humanos y relaciones laborales”*. Buckingham. Open University Press