

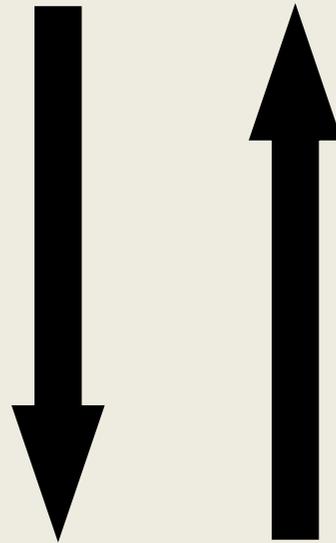
Sistema de Organización y RRHH

La gestión eficaz de la diferencia

Mikel Gorriti Bontigui
Cabildo de Gran Canaria, 2017

El no sistema

Administración



Personas
Puestos



Consecuencias

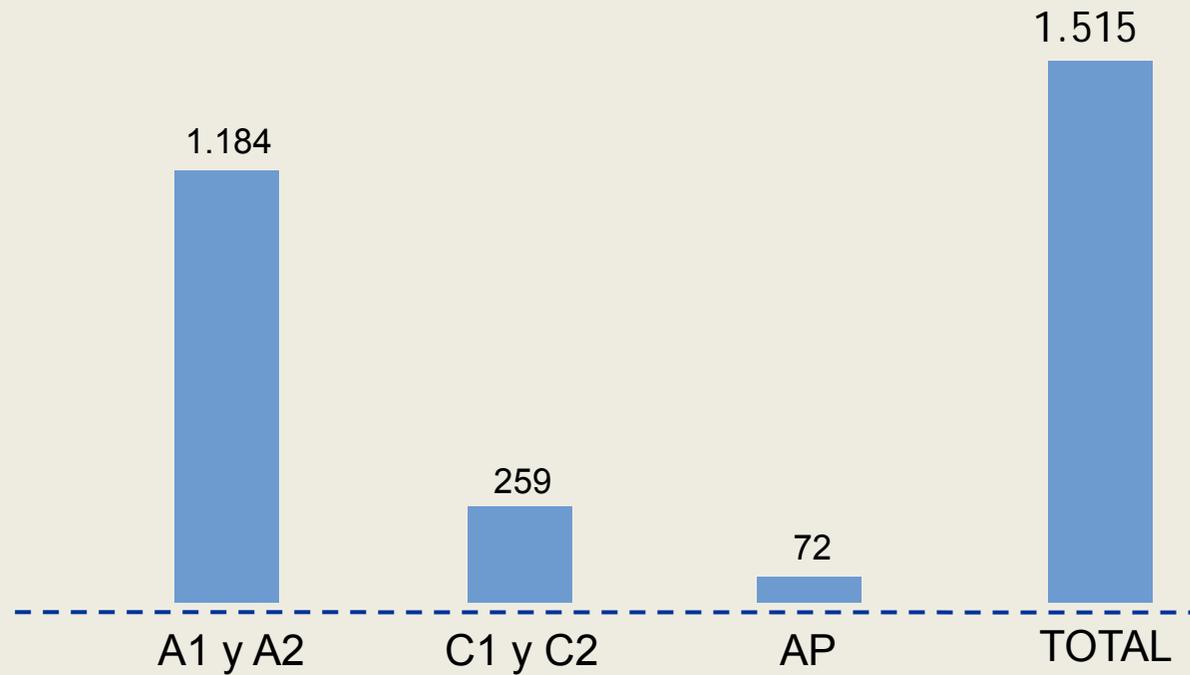
Asistemático: No sabíamos (1997):

- Todas las intervenciones posibles.
- Su orden necesario.
- Sus dependencias.



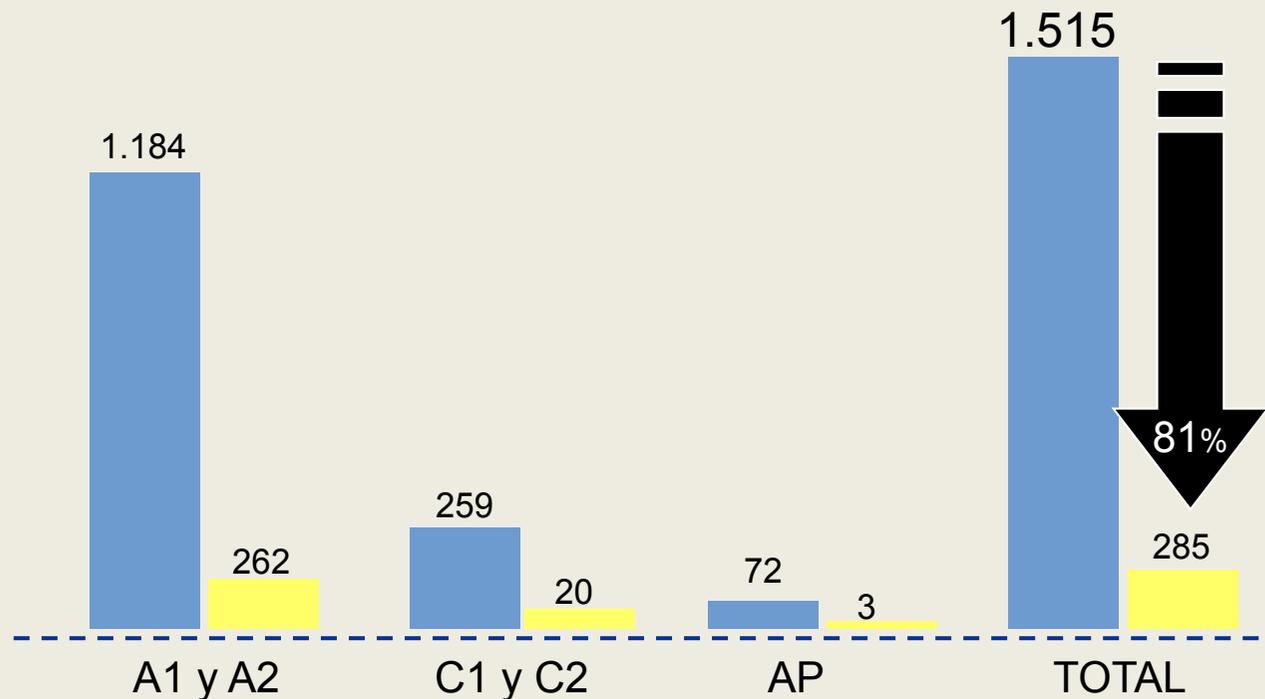
Antecedentes I

Dispersión organizativa: Puestos muy personalizados. 1997.



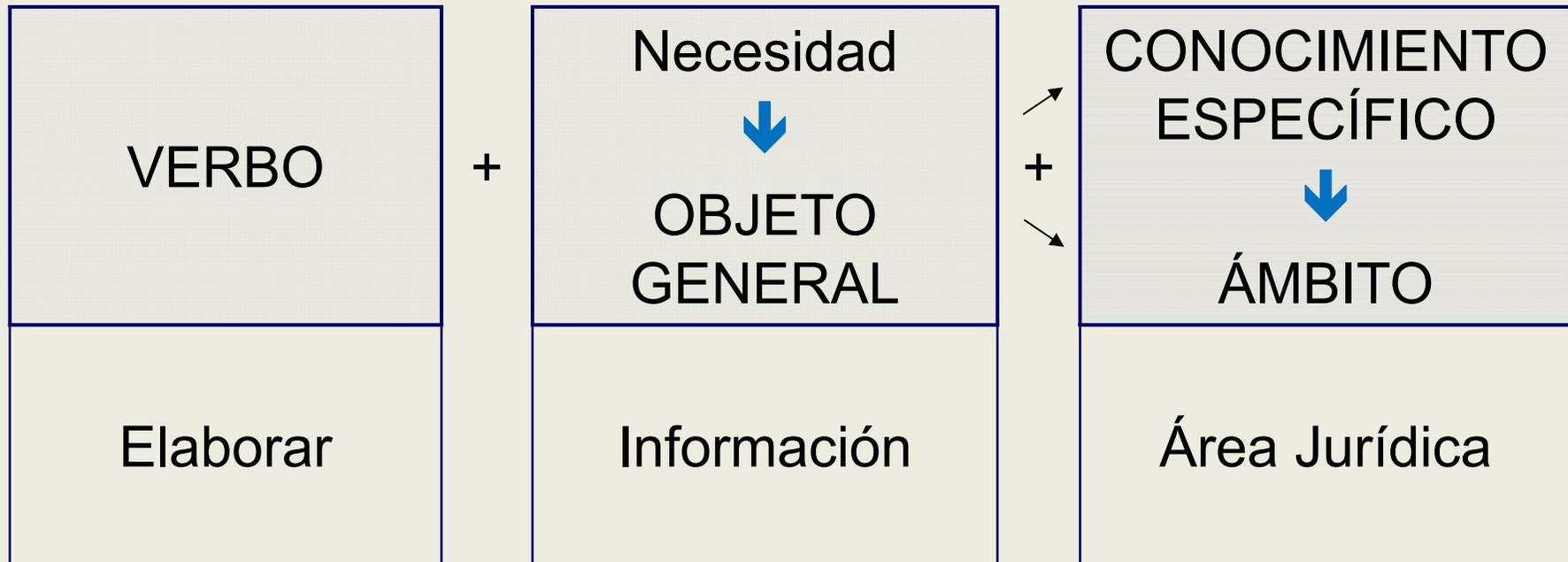
Antecedentes II

Solución – Método: Análisis Funcionales (AAFF) y Análisis y definición de los puestos de trabajo: 2004 → 2007 → RPT.



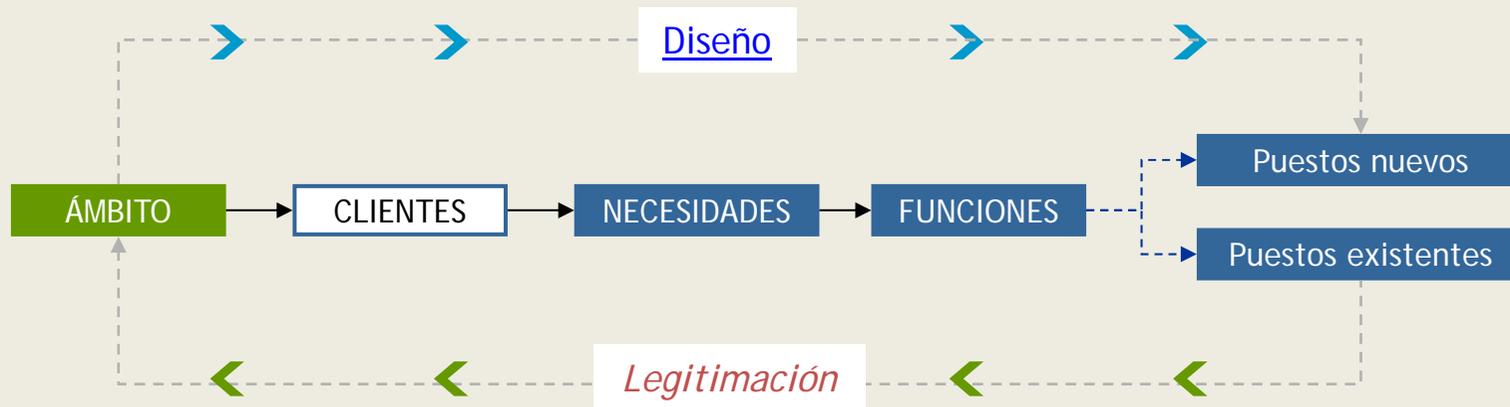
Estructura de la Actividad

Fine (1989)



Legitimidad del Puesto

- **Competencia:** Capacidad legalmente reconocida a la administración para satisfacer necesidades de los Administrados.
- **Ámbito:** Partes del entorno en donde la competencia legal ha determinado administrados con necesidades legítimas.



Competencia y capacidad de responder

Definición Puesto

Agrupación de responsabilidades (**funciones**)
que se satisfacen por procesos (**tareas**).

Límite y criterio: **la persona**.

El puesto de trabajo es la forma de abordar la inevitable relación entre la Organización y los RRHH en las AAPP.

Descubrir el Sistema

Diferenciar entre puesto y persona (Yates, 1977)

- Rol vs. proceso.
- Función vs. tarea.
- Qué vs. Cómo.
- Responsabilidad vs. Complejidad.
- Estabilidad vs. Contingencia.

Secuencia:

Qué debo hacer ➡ Con quién lo hago ➡ Qué relación con quien lo hace.

Ámbitos:

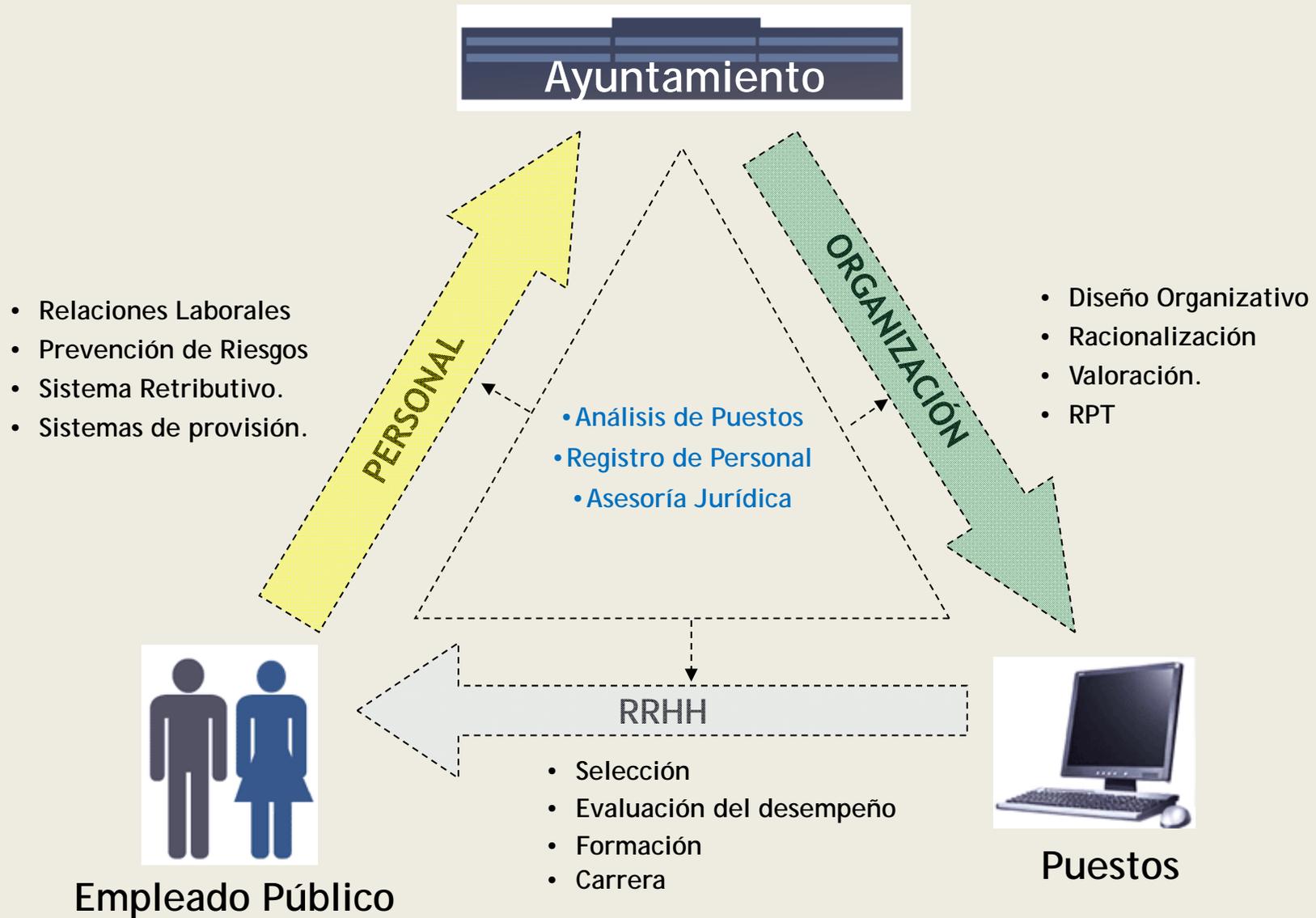
Organización ➡ RRHH ➡ Personal

Origen del Sistema

Qué debo y quiero hacer
Ayuntamiento

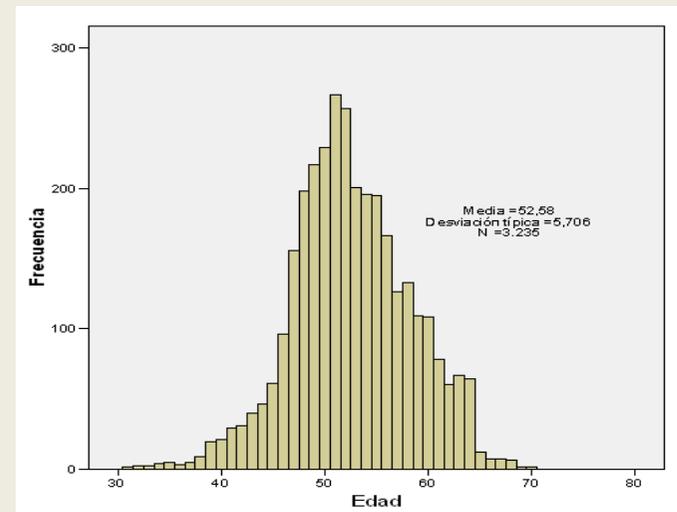


El Sistema

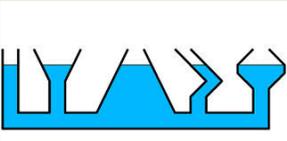


¿Qué saber para intervenir?

- Análisis de Puestos de Trabajo (APT):
 - Trabajo: Tareas relevantes por frecuencia y duración... (CLR's). Criterios de ejecución.
 - Trabajador: [El perfil.](#) [DAP.](#)
- Registro de Personal: ¿Qué tenemos?
 - Edad.
 - Antigüedad/Movilidad.
 - Formación acreditada.



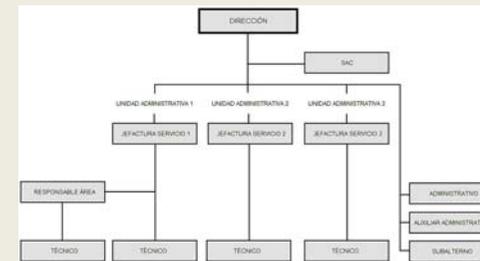
Organización

- Diseño Estratégico: ¿A dónde queremos ir?. Cientes y sus necesidades.
- Diseño Operativo: ¿Cómo nos organizamos para ir ahí: Organigramas?
- Rediseño: *grasa vs. músculo*
 - Racionalización: “Delgados y fuertes”.
 - Polivalentes.
 - Carga de Trabajo ➡ movilidad. 
- Rediseño de Administrativos y Auxiliares. TIC's.

Valoración (no solo €)

- Valorar la responsabilidad (CD. Fijo) ➡ Puesto.
- Valorar la complejidad (CE. Estable) ➡ Puesto.

La valoración está determinada por la estructura organizativa.



- Valoración \neq Evaluación.
 - Valorar el desempeño (CP. Variable) ➡ **Persona.**
Motivación.
 - Variar la complejidad. Carrera Horizontal ➡ **Persona.**
Motivación

Evaluación del Desempeño

- Medir lo que la gente **hace**, no lo que la gente **es**.
- Esencia de la **gestión de la diferencia: cómo traduce la responsabilidad en complejidad asumible; eficaz.**
- Tipologías: Tarea, contextual, contra productividad.
- Condición para la formación y la carrera.
- Objetivo principal: constatación de eficacia/productividad y motivación.

Validación de todas las intervenciones de RRHH. El criterio.

Selección

- Selección: Predecir en igualdad.
- Valores de la selección: Eficacia e igualdad.
- Criterio de éxito: falsos positivos y negativos.
- Modelos: porque tiene, hará/porque hizo, hará.
- Qué medir: El perfil:
- Fases del diseño:
 1. Qué significa hacerlo bien ⇨ Criterios de ejecución
 2. Qué se necesita saber (C) y saber hacer (D) para hacerlo así de bien
⇨ Pruebas Prácticas.
 3. Qué se necesita tener para poder aprenderlo ⇨ (Aptitudes)

Formación

- Definición: Cambio planificado...
- Contenido formativo: Conocimientos. Marco de referencia
- Objetivo Formativo: Destreza. Definición: Forma estandarizada...(complejidad asumible y eficaz).
- Formación para el puesto. **ED** ➡ Necesidad Formativa.
- Formación para la carrera. **“Cuándo ofertar qué”**.
 - Vertical. Liderazgo y criterio.
 - Horizontal. Especialización. Permanencia. Empleabilidad.

Formación ➡ movilidad

La Carrera

- El APT aporta los Conocimientos y Destrezas con los que establecer la polivalencia entre puestos ⇨ Áreas Funcionales.
 - Disminuir los períodos de aprendizaje en los nuevos puestos.
 - Valorar la experiencia en la movilidad.
- El APT aporta los contenidos para medir las Distancias Formativas entre puestos ⇨ Rutas/Itinerarios.
- El APT aporta los criterios y el método necesarios para identificar las mejoras en los puestos de trabajo ⇨ Variación de la complejidad ⇨ Carrera Horizontal.

Puntos Palanca del Sistema

(Senge, 1990)

“¿Si toco qué se mueve todo?”

- Diseño organizativo/Racionalización organizativa.
- Evaluación del Desempeño.
- Formación evaluada y transferida al puesto.

Nada de esto se puede sin APT

A tener en cuenta...

- La ruptura del status quo. No hay retorno de la consciencia.
- La tentación fría de la razón. El intangible emocional.
- “Cuanto mayor es la luz de un nuevo paradigma, mayor es su sombra” (Frederic Laloux, 2015).
- ¿A qué valores servimos?: ¿La *eficacia*, la *igualdad* y el *interés general*, tienen convivencia pacífica?.
- La coherencia coyuntural. La goma sabia.

***Gestionen la diferencia de sus
trabajadores/as, ustedes serán
más eficaces y ellos/as estarán
más motivados.***

Muchas Gracias