

BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

TÍTULO

Estrategia de racionalización de RRHH en Nueva Zelanda

INFORMACIÓN INICIAL:

PROBLEMA:

Deficiencias en la productividad como consecuencia de una distribución irracional e inadecuada de los empleados públicos dentro de las estructuras de puestos de trabajo de las distintas organizaciones que conforman el sector público neozelandés.

SOLUCIÓN GLOBAL:

Organizar y racionalizar las plantillas a partir de los planes específicos aprobados para cada una de las distintas organizaciones.

TERRITORIO:

Nueva Zelanda

PÚBLICO DESTINATARIO:

Empleados públicos de las distintas agencias y organismos del sector público de Nueva Zelanda

ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:

Gobierno Neozelandés a través de la *State Services Commission*

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:

El gobierno neozelandés detectó la necesidad de aprobar un plan de organización y racionalización en cada uno de los organismos y agencias del sector público para así incrementar la productividad de los empleados públicos, quienes suponen un 70% del coste de las agencias y organismos estatales.

Para ello contó con la colaboración de la *State Services Commission* de Nueva Zelanda, órgano estatal que, desde 1912, se encarga de garantizar la neutralidad política, la permanencia en sus cargos y la profesionalidad de los trabajadores públicos en el país oceánico.

En 2011, la Comisión desarrolló una guía en la que se plasma la estrategia tendente a favorecer la adopción de planes de organización y racionalización de recursos humanos por parte de las distintas agencias y

organismos públicos existentes en el país. Esta estrategia tiene una duración estimada de tres años. De esta manera, se pretende facilitar a estas entidades la adopción, en conexión con los presupuestos estatales, de instrumentos que les permitan gestionar sus políticas de personal con una mayor eficiencia, teniendo en cuenta el carácter limitado de los recursos humanos y económicos de los que disponen.

Entre las directrices a las que la guía hace referencia y que habrán de tenerse en cuenta de cara a la elaboración de planes, se menciona la necesidad de instaurar un enfoque planificado sobre los recursos humanos en cada una de las distintas agencias y organismos. Este enfoque debe considerar los distintos entornos laborales, la situación cambiante en que se encuentran sociedad y economía y aspectos como la productividad o las distintas iniciativas que surjan en relación a la flexibilidad laboral. También se contempla la necesidad de incorporar referencias a las estrategias de contratación que se hayan revelado más eficientes. En definitiva, el plan se plantea como un instrumento para gestionar de forma eficiente los recursos humanos disponibles en cada organización teniendo en cuenta las restricciones financieras existentes. Por esta razón, los planes de organización y racionalización deben estar ligados a los planes presupuestarios y, como estos, deben tener una duración de cuatro años.

A través de esta estrategia se persigue lograr los siguientes objetivos:

- Ayudar a las agencias a:
 - Identificar las posibles deficiencias que se encuentran en su planificación
 - Alinear su política de recursos humanos con el plan presupuestario o
 - Proporcionarles un mecanismo para estructurar mejor su política de personal dentro de un entorno cambiante y con recursos financieros limitados.
- En el sector público en su conjunto:
 - Aumentar el potencial total de la fuerza de trabajo al servicio del sector público mediante una mejor planificación
 - Fomentar una participación activa de los distintos organismos del sector público en la política de personal que permita obtener una visión transversal del sistema de empleo público fruto de un proceso participativo.

El proceso para la adopción de los planes de organización y racionalización exige de un doble análisis. En

primer término se hace necesario el análisis del contexto de la organización y en segundo término se hace preciso el análisis de la fuerza de trabajo que presta sus servicios en esa organización.

Para llevar a cabo estos análisis, la guía exige de la adopción de un proceso dialéctico en cada una de las organizaciones mediante la contestación por parte de todos sus miembros de una serie de preguntas con las que se pretende perfilar una imagen fiel de la situación concreta de cada una de las distintas agencias.

Con el objeto de analizar el contexto de la organización, la guía establece la necesidad estudiar tanto el ámbito en el que la organización debe prestar sus servicios, como la estrategia organizativa y el modelo operativo que se han seguido en la misma.

En relación con el estudio del ámbito en que la organización debe prestar sus servicios, la guía exige el análisis de los factores internos y externos que la influyen y de las políticas, legislaciones y regulaciones que más la han afectado en un tiempo reciente. Asimismo obliga a llevar a cabo un análisis de otros aspectos como las expectativas de los ciudadanos a los que deben prestar sus servicios en relación con los servicios prestados, los medios tecnológicos y las infraestructuras con las que cuentan o los cambios demográficos que afectan a la zona en la que los prestan.

Respecto al estudio de la estrategia organizativa que se ha venido siguiendo en cada una de las distintas agencias y organismos, la guía exige que cada organización se replantee su visión, su misión y sus objetivos y que estudie el crecimiento o decrecimiento de las demandas de servicios que ha experimentado en los últimos tiempos por parte de los ciudadanos. También resulta preciso en este punto que las agencias y organismos se replanteen su capacidad de colaboración con otros entes para responder a las solicitudes de atención planteadas por los ciudadanos.

Para estudiar el modelo operativo, completando así el análisis del contexto de las organizaciones, la guía exige que estas reflexionen acerca del nivel de planificación que han seguido en su estrategia organizativa.

Con el objeto de llevar a cabo el análisis de la fuerza de trabajo que presta sus servicios en la organización, la guía establece la necesidad de llevar a cabo un análisis de la misma, estudiando sus fortalezas y sus debilidades.

El análisis de la fuerza de trabajo incluye también el de aspectos tales como las estrategias de cambio que se han seguido en cada uno de los distintos organismos y agencias o la cultura organizativa existente en los centros en contraposición a la que los empleados desearían que se impusiese en el futuro. Asimismo la guía exige, dentro de este apartado, el análisis de la capacitación y las capacidades de los empleados públicos que se encuentran en la plantilla y de las medidas que se han venido tomando dentro de la organización para encauzar debidamente estas capacidades y del marco de trabajo.

El desarrollo de estos análisis se concibe como un proceso de mejora continua. Estos han de implicar un proceso dialéctico entre todos los miembros de la organización. El proceso, dirigido por los gerentes, no puede obviar ni la participación de los directivos ni la del resto de personal. De esta manera se pretende adaptar el contenido del plan a las particularidades con las que cuenta cada agencia en orden a la actividad concreta que desarrolla y al entorno en el que lleva a cabo su labor.

Además de la guía, la Comisión ofrece asesoramiento para la elaboración de planes de organización y racionalización de recursos humanos a todas aquellas agencias y organismos públicos que lo soliciten.

Los costes de llevar a cabo la estrategia resultan bajos, ya que el trabajo vinculado a la misma se concibe como una extensión del que ya venían desarrollando, tanto la Comisión como las distintas agencias y organismos implicados en la evaluación y posterior elaboración de planes. Dentro de la Comisión de Servicio Público, cinco personas se dedican al asesoramiento a las agencias en sus procesos de análisis interno, mientras que en el seno de las distintas agencias se persigue que todos sus miembros participen activamente en la evaluación de la situación previa y posterior elaboración de planes.

Durante el primer año en vigor de la estrategia se ha llevado a cabo la evaluación de nueve agencias estatales, cumpliéndose así los objetivos previstos hasta la fecha. A través de estos análisis se ha obtenido información que puede resultar de gran relevancia de cara a los análisis del resto de agencias estatales. De hecho la agencia se plantea reformar, a partir de los datos obtenidos, su mecanismo de evaluación del estado de las agencias y organismos. Se prevé que la evaluación definitiva del conjunto de agencias y organismos estatales concluya en un plazo de tres años.

DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:

Presentación de la guía:

<http://www.ssc.govt.nz/workforcestrategy-guidance>

Guía para la organización y racionalización de los recursos humanos del sector público de Nueva Zelanda:

<http://www.ssc.govt.nz/sites/all/files/Agency-sector-workforce-strategy-guidance-oct11.pdf>

Marco de orientación para la implementación de la estrategia:

<http://www.ssc.govt.nz/sites/all/files/workforcestrategy-guidance-framework.pdf>