



# **COORDINACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS DE RRHH Y FORMACIÓN**

**Resumen del debate**

**Mayo de 2017**

**RESUMEN DEL DEBATE COORDINACIÓN  
DEPARTAMENTOS DE RRHH Y FORMACIÓN.**

## 1. Introducción

Entre los días 29 de marzo y 2 de mayo de 2017 tiene lugar el debate Coordinar Funciones y Formación (**Coordinación Departamentos de Recursos Humanos y de Formación**) del foro INAP Social Formación. A lo largo de este tiempo han intervenido un total de 6 personas diferentes y ha habido 16 intervenciones. A continuación, se presenta el resumen del debate con la estructura siguiente:

En el punto 2 se presenta el inicio del debate, en el punto 3 se recogen las aportaciones, en el 4 se presentan algunas recomendaciones finales; y el punto cinco se hace un comentario final.

2

## 2. El inicio del debate.

El debate se inicia a partir de la intervención de Daniel Hidalgo iniciaba el debate corroborando una realidad que muchos centros de formación públicos comparten. Lo decía con estas palabras:

*Algo que llama la atención es que no siempre el personal solicita cursos para desarrollar las funciones de su puesto, sino más bien para concursar, que no es el objetivo primordial de la formación.*

Constataba, posteriormente, que existían diversas instancias a la hora de autorizar la petición del interesado, pero que ninguna de ellas era el centro de trabajo. De forma lateral, y es interesante para el debate, se había suscitado esta disfunción cuando se había puesto en marcha una nueva aplicación informática que recogía las funciones de trabajo de la persona implicada.

*Desde el año pasado tenemos una aplicación propia en la que los jefes apuntan las funciones de cada funcionario para más adelante cotejar con la formación que tienen los empleados (cursos) y poder hacer una selección adecuada como alumnos en nuestro plan de formación.*

## 3. Las aportaciones presentadas

A lo largo del debate se han presentado las siguientes aportaciones

- **Jesús Martínez.**

Jesús Martínez reflexionaba sobre el encaje global de la formación que se deriva del (no) desarrollo del EBEP. Fruto de esta descoordinación entre los departamentos de formación y los de recursos humanos (los propios jefes de las unidades de trabajo), eran los principales responsables de que se produjera este tipo de disfunciones.

1-En general el modelo de formación en la Administración Pública es ineficiente. Está diseñado hace más de 25 años y responde un modelo organizativo y social muy diferente al actual.

2- La normativa básica en la que se sustenta, el EBEP, permitía desarrollar diferentes modelos y un mejor *encaje* con los departamentos de Recursos Humanos. Pero no se hizo. Como muy bien afirma el profesor Rafael Jiménez-Asensio, los desarrollos que se han hecho optaron por consagrar departamentos de formación, en la mayoría de las ocasiones separados de los departamentos de recursos humanos y, siempre, fuera del ámbito natural del desempeño laboral de los profesionales. Con lo cual, a mi juicio, situaciones como las que nos cuentas, se derivan de este mal encaje.

En todas en todas las organizaciones públicas que conozco, desde hace años, se están haciendo esfuerzos por minimizar este mal diseño, obteniéndose diferentes resultados. En algunos casos, se han optado por diferentes vías:  
A- Se han mejorado los procesos de detección de necesidades. Para después, con la dirección de los centros de trabajo, y los departamento de recursos humanos, establecer aquellas líneas de formación estratégicas en las que los participantes, habían de asistir de forma *obligatoria* (obligatoriedad entre comillas) También, y de forma coordinada, en el conjunto de acciones formativas se establece un porcentaje de ellas disponibles para la *libre* elección de los usuarios. Éstas serían las que responden a las necesidades de concursos, etc.; o bien para promover la movilidad futura de los funcionarios.

- **Carlos de la Fuente.**

Por su parte, Carlos de la Fuente explicaba un modelo desarrollado en el Institut Catalá de la Salut en el que estas disfunciones ya vienen resueltas dado que la Formación y los Recursos Humanos pertenecen a un mismo departamento. Concretamente, el departamento de Desarrollo de Personas.

Nosotros tenemos:

- No hay una norma general, pero lo habitual es que la detección de necesidades se realice mediante cuestionarios que se envían a las direcciones de línea de cada ámbito de gestión, así como entrevistas con los mismos.
- A partir de esas propuestas los responsables de formación, cada uno en su ámbito, confeccionan la propuesta de plan, que con pocas modificaciones aprueban los respectivos comités de dirección.
- La selección se basa principalmente en el informe del jefe inmediato (que no siempre es objetivo) que relaciona las funciones del puesto de trabajo y los aprendizajes de la acción formativa, y en menor medida en el desarrollo (entendido como promoción vertical o horizontal) profesional.

- Respecto a las solicitudes de los profesionales y los baremos: La certificación de la formación, que no el reconocimiento que siempre ha sido normativo, nos ha sido de ayuda para favorecer la adhesión de los profesionales a las actividades que organizamos. La correlación normativa entre la formación y los baremos de selección, provisión, carrera profesional ..., sin duda, tiene el efecto perverso que describís, en demasiadas ocasiones la personas buscan los puntos y no los aprendizajes, la promoción en lugar de la satisfacción como aspiración profesional. Creo necesario cambiar el enfoque, reconocer como mérito la competencia y no la formación.
- Respecto a la formación y la promoción profesional: Invertir recursos en aprendizajes que no podrán ser puestos a la práctica de una forma más o menos inmediata no tiene sentido. Des de la óptica de la propia responsabilidad y libertad de las personas, y atendiendo a que las nuevas tecnologías nos facilitan el acceso a recursos poco costosos, entiendo que los responsables de formación debemos incorporar espacios donde depositar recursos de autoaprendizaje a los que los profesionales puedan acceder sin limitaciones.

- **Francisca Jiménez Chica**

Por su parte, Francisca Jiménez Chica de la EBAP, ponía *el dedo en la llaga* y reflexionaba sobre la necesidad de seleccionar y formar por competencias, que es lo que evitaría este tipo de disfunciones.

Carlos comenta que en muchas ocasiones los empleados solicitan cursos únicamente por los puntos. Y yo me pregunto, ¿qué esperamos que hagan unos trabajadores que ven como su desarrollo y progreso profesional en la administración pública se reduce al número de horas de formación certificadas?

En mi opinión, el escenario no cambiará demasiado hasta que seamos conscientes de la importancia y las implicaciones que tiene para las administraciones públicas una adecuada selección de personas. Una selección y promoción basada en competencias y no en infinidad de temas memorizados y horas certificadas.

En este sentido, en la Escuela Balear de Administración Pública tuvimos la suerte de conocer de la mano de Manuela González-Carlomán la experiencia en la selección de empleados públicos de las instituciones europeas que desarrolla la oficina europea de selección de personal ([EPSO](#)). En 2011 su sistema de selección de personal pasó del tradicional modelo del conocimiento (memorístico) al modelo de competencias. Sin extenderme demasiado, nos contó que los procesos de selección de personal se inician con unas pruebas en línea, siendo una de ellas sobre razonamiento verbal, razonamiento matemático y razonamiento abstracto. Posteriormente, en su centro de evaluación se llevaban a cabo las pruebas presenciales en las que evalúan un total de ocho competencias generales mediante cuatro tipos de pruebas (estudio de caso, presentación oral, entrevista sobre competencias y ejercicio en grupo). Las competencias evaluadas son:

1. Análisis y resolución de problemas

2. Comunicación
3. Calidad y resultados
4. Aprendizaje y desarrollo
5. Determinación de prioridades y organización
6. Resiliencia
7. Trabajo en equipo
8. Liderazgo

- **Jesús Martínez.**

Jesús Martínez apuntaba en una reflexión posterior la necesidad de ir hacia estructuras organizativas que engloben las funciones y ahora tienen Recursos Humanos y Formación, y planteaba un nuevo papel para los directivos

Creo que, aunque con retraso, se deben hacer los deberes que no habíamos hecho: selección por competencias, carrera profesional vertical y horizontal, evaluación del desempeño, y gestión y formación por competencias. Quizás en variantes más ligeras y eficientes que los que se apuntaron en los años 90.

Hoy en las empresas más flexibles y más vanguardistas, en el entorno privado, ya no hablan de competencias y ponen toda la intensidad en la autonomía de los profesionales y en la guía y la tutela de los directivos, en *modo desarrollo de personas*. Quizás, este paso aún no sea posible en las Administraciones Públicas, y tengamos que articular sistemas actualizados de gestión, selección y formación por competencias clásico. Y todo ello, como como pasa en el Institut Català de Salut, ya no en Departamentos de Recursos Humanos ni de Formación. Ellos lo llaman Desarrollo de Personas

- **Carlos de la Fuente.**

Carlos de la Fuente, concretaba un poco el papel de los directivos.

Sí Jesús, como apuntas el papel de los directivos/as (en sentido amplio) es crítico. Dentro de su evaluación debe medirse la competencia "Desarrollo de personas". Deben asumir su función de evaluar y promover el desarrollo profesional de su equipo (plan de desarrollo individual, concepto que va más allá de la inscripción a actividades formativas tradicionales, que incluye su compromiso como tutor de su equipo de trabajo, sugiriéndoles buenas prácticas, estancias en otras unidades para aprender de los mejores, .....). La responsabilidad del crecimiento de su equipo es de ellos/as no de los responsables de formación. El papel de los responsables de formación debe ser más de visión global, de conjuntar, y de conocimiento experto (poner a disposición de los profesionales de la organización alternativas para ayudarlos en su crecimiento profesional).

Desde el ICS hemos iniciado un proceso de evaluación de mandos asistenciales que si contempla esa competencia, lo resumo para el resto de la comunidad:

- Los nombramientos para ejercer esas funciones son temporales (4 años) y para continuar desempeñándolas debe superarse un proceso de evaluación (tal como se ha definido a mí me gusta más hablar de acreditación).
- El profesional debe presentar una memoria de los cuatro años anteriores y un proyecto para los próximos cuatro años.
- La organización, vía registros de los sistemas de información, recopila indicadores sobre:
  - la actividad del servicio o sección (datos del cuadro de mando) que lidera el profesional evaluado.
  - el porcentaje de consecución individual y del equipo en los últimos cuatro años de los objetivos pactados (DPO)
  - el resultado individual de la evaluación de competencias asociadas a la carrera profesional.
  - las quejas y reclamaciones individuales o del servicio.
  - el resultado de una evaluación de competencias que realizamos, ad hoc, para este proceso de evaluación/acreditación.
    - Evalúan:
      - superior jerárquico
      - iguales
      - equipo
    - Se evalúa:
      - Liderazgo y dirección de personas
      - Desarrollo de personas i equipos
      - Pensamiento estratégico
      - Efectividad y consecución de resultados
      - Capacidad resolutive y toma de decisiones
      - Compromiso con la organización
      - Adecuación al cambio y flexibilidad
      - Trabajo en equipo y cooperación
      - Comunicación
- Una comisión de expertos interpreta cuantitativa y cualitativamente los indicadores e informa al director del centro que es el responsable de emitir la certificación (no hacemos una resolución, sino una certificación, de ahí que a mí me guste más hablar de proceso de acreditación).
- Se realiza una entrevista de retorno con la persona evaluada en la que se le traslada toda la información y se le propone un plan de desarrollo individual (especialmente sobre aquellas competencias que han sido evaluadas en un nivel inferior al que se considera óptimo, pero no exclusivamente)

- **Jesús Martínez.**

Jesús Martínez vuelve a mencionar dos elementos del debate que cobran especial importancia. Por un lado, el papel de los directivos y su relación con la evaluación del desempeño; y por otro, el papel importante de los Sistemas de Información.

Anoto debajo una lista de temas que has sacado y que, creo, cada uno de ellos merecería desarrollarse en una entrada o comentario específico.

- Carrera profesional (tanto vertical como horizontal)
- El rol directivo como desarrollador de personas.
- Liderazgo.
- Evaluación del desempeño.
- 

Y, algo muy importante que, a veces, no se tiene demasiado en cuenta, y es la base para que todo funcione: los sistemas de información.

7

- **Carlos de la Fuente.**

Carlos de la Fuente, los desarrollaba a continuación.

- Sobre la evaluación del desempeño:
  - El artículo 1. 3. i) establece como uno de los fundamentos de actuación de las AAPP la evaluación y la responsabilidad en la gestión.
  - El 13.3 que aborda el personal directivo profesional establece que: 3. El personal directivo estará sujeto a evaluación con arreglo a los criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultados en relación con los objetivos que les hayan sido fijados
  - El 14 c) reconoce el derecho de los empleados públicos a la carrera profesional y la promoción interna, mediante la implantación de sistemas objetivos y transparentes de evaluación.
- Sobre los sistemas de información:
  - Los SI son herramientas imprescindibles para poder desplegar el conjunto de políticas. Sin esos medios habría sido imposible ejecutar aquello que queríamos realizar y a lo que nos habíamos comprometido vía acuerdos sindicales. Para ello, en su fecha, se decidió desarrollar aplicaciones propias; ahora lo que hemos decidido es abandonar ese enfoque e ir, en aquello que podamos (el mercado no siempre da respuesta a nuestras necesidades ya que la gestión de determinadas políticas, por ejemplo la carrera profesional, incluyen una serie de requisitos que hoy por hoy no están previstos en ninguna de las soluciones que nos puedan ofrecer las soluciones de mercado .

#### 4. Conclusiones.

Jesús Martínez, concluía el debate de esta manera:

Creo que la base del debate que estamos manteniendo se refiere a cómo ha de ser la evolución en formación y, también, muy importante, qué herramientas nos van a ayudar. Parece claro que formación formará parte de un conjunto mayor e integrado con un único

objetivo: desarrollar personas (y, por extensión, el talento organizacional). En este ámbito de desarrollo confluyen dos fases:

- En una primera fase, han de estar los programas de capacitación/formación/aprendizaje (renovados metodológicamente) y los de recursos humanos basados en los elementos imprescindibles: gestión de la nómina y de las relaciones laborales.
- En una segunda fase, se añaden elementos que ya preveía el EBEP pero que, generalmente, no se han desarrollado. Señalamos algunos como son la carrera profesional, la evaluación del cumplimiento, la dirección por objetivos, la gestión y formación por competencias, la configuración de cuadros de mando, el rol del directivo público, etcétera.
- **La nueva estructura organizativa.** Pienso que ya hay un estado extenso de opinión ( y muchas prácticas aplicadas), que nos dice que la formación ha de reinventarse si quiere seguir siendo útil. Y, en este sentido, ya una parte de la actividad renovadora tiene que ver con el redescubrimiento de algo ya previsto en el EBEB : hemos de dotarnos de una nueva estructura que englobe Recursos Humanos y Formación y que ponga como objetivo el desarrollo de personas. El modelo de formación tradicional ahora se concebiría como un módulo más que se integra en este espacio mayor.
- **Sistemas de información.** No podemos evaluar el rendimiento, diseñar carreras profesionales, formar en competencias, etc, si no contamos con programas y aplicaciones informáticas que lo posibiliten. Todo el mundo asume que con organizaciones de miles de personas, no es de recibo crear sistemas artesanos y que dependan de herramientas no pensadas específicamente para ello (hojas de cálculo como Excel, entre otros).

## 5. Comentario final.

Creemos que este debate que inició Daniel Hidalgo a finales de marzo, y transcurridos dos meses con algunas intervenciones, podemos decir que no ha suscitado el interés que, a nuestro juicio, merece.

Puede haber varias razones, entre ellas, la más importante puede ser que el sistema tradicional de catálogo esté tan incrustado en la cultura organizacional que pocas personas se hacen preguntas sobre si es mejorable.

También ( y no es contradictorio con la premisa anterior) es que las diferentes Escuelas e Institutos de formación para empleados públicos trabajan ya en una dimensión distinta y mejorada. Están pasando, de forma progresiva, a *aligerar* el catálogo y a ofrecer distintos tipos de servicios, entre los que se encuentra la formación a medida, solicitada directamente por las unidades funcionales. En este procedimiento, es lógico que no se produzcan las disfunciones que Daniel señalaba. Una variable muy relevante que explica que el debate no se haya suscitado con más virulencia es que aún no se han iniciado experiencias de puesta en marcha de nuevos sistemas de información. Creo que éstos serán la palanca por los que aflorarán distintas tensiones que acelerarán el cambio progresivo del modelo formativo.

