

Indicadores ORH (gestión de Organización y Recursos Humanos) en ámbitos públicos

Modalidad: Virtual

Docentes: Jorge Hintze; Sabrina Minin

Dedicación: 8 hs semanales

Créditos: 30 hs lectivas

¿De qué trata este curso?

Si la gestión de los recursos humanos es importante en toda organización, no cabe duda de que en la organización pública es, con mucho, la esencial, pues los recursos humanos no son (como en la gestión privada), sólo «el personal»: en su trabajo deben actuar, como recurso humano, como ciudadanos y como servidores públicos. Trabajar para el estado trasciende un mero contrato laboral privado: es un derecho ciudadano que a su vez implica deberes para con la sociedad. El estado no es un empleador como los del mercado: debe organizar su gestión para entregar a la sociedad no sólo bienes y servicios sino, también, un aparato institucional legitimado ante la sociedad. La medición y evaluación de la gestión de los recursos humanos en lo público no se puede limitar entonces a indicadores de rendimiento o calidad del personal sino que requiere tomar en cuenta al mismo tiempo su relación con las estructuras organizativas en las que las personas trabajan. Éste es el concepto de análisis O-RH (organización-recursos humanos). Las cosas funcionan bien o mal cuando las personas se articulan bien o mal con las organizaciones de las que forman parte. Éste es el concepto de Congruencia ORH, que permite construir indicadores que relacionan tres lógicas a las que las personas se hallan sometidas cuando ingresan a las organizaciones: las reglas de juego sobre personal, las relativas a los puestos de trabajo que deben ocupar y las de los salarios que perciben por ello. Fallas en estas lógicas o en las relaciones entre ellas dan lugar a malas dinámicas institucionales públicas y desaprovechan sus recursos humanos. El curso apunta a proporcionar herramientas para comprender la lógica ORH e identificar indicadores inmediatos que ayuden a crear conciencia sobre los problemas en base a criterios técnicos sólidos y proponer soluciones en base a ellos. En otras palabras, responder tres tipos de preguntas:

¿Cuenta la organización con el personal que necesita o simplemente se necesita de una organización diferente?

¿Las reglas de juego y normas relativas al personal están al servicio de la creación de valor o de impedirlo?

¿Las reglas salariales y los salarios reales son un obstáculo para la buena gestión?

Objetivos

- a) Proporcionar a los participantes metodologías y herramientas conceptuales para la comprensión del estado de situación ORH en su organización o área de trabajo que ayuden a la toma de conciencia desde una perspectiva integrada.
- b) Proporcionar a los participantes metodologías y herramientas prácticas para la medición y evaluación del estado de situación ORH en su organización o área de trabajo que ayuden a participar en cambios desde la perspectiva del aporte de soluciones.
- c) Realizar prácticas de aplicación de indicadores de diagnóstico ORH que ayuden a aplicarlos en ámbitos de trabajo y procesos de cambio.

Destinatarios

Gerentes y responsables de áreas que deban administrar sus recursos humanos y adaptar los alcances de los puestos de trabajo a reglas salariales y regímenes de personal existentes.

Responsables de recursos humanos, consultores o especialistas que deben participar en propuestas de mejora de estructuras, sistemas de personal y/o salariales.

Representantes de los trabajadores públicos que deban participar en propuestas de mejora de las organizaciones y sus reglas de juego.

Docentes, investigadores y consultores interesados en la evaluación de la gestión de recursos humanos en los ámbitos públicos.

Itinerario didáctico

Módulo 1

El concepto ORH

Los tres vértices de la gestión ORH en las organizaciones: Estructura Organizativa (EO), Régimen de Recursos Humanos (RH) y el Régimen Salarial (RS). La lógica de las relaciones entre los tres ámbitos. El concepto de congruencia ORH. La congruencia EO-RH (Estructura Organizativa – Régimen de Recursos Humanos), RH-RS (Recursos Humanos – Régimen Salarial) y RS – EO (Régimen Salarial – Estructura Organizativa).

Las funciones involucradas en los tres vértices y las causas y consecuencias de la falta de congruencia en el clima organizacional, el logro de resultados y la sostenibilidad institucional.

Módulo 2

Cómo analizar la congruencia EO – RH (Estructura Organizativa – Recursos Humanos)

Análisis de la lógica de la estructura organizativa y de la microestructura compuesta por los puestos de trabajo como demanda de capacidades. Identificación de las tareas y el perfil del puesto. Fallas de diseño entre las tareas requeridas y el perfil de los puestos de trabajo. La lógica de los escalafones y reglas de personal cuando sólo establecen rigideces frente a las demandas del trabajo, cuando sólo facilitan el desarrollo del personal y cuando concilian ambas cosas. Indicadores de congruencia e incongruencia.

Módulo 3

Cómo analizar la congruencia RH – RS (Recursos Humanos – Régimen Salarial)

Análisis de la lógica de las jerarquías escalafonarias y los mecanismos de promoción en relación a la retribución salarial. Las reglas escalafonarias cuando generan inequidades salariales y los mecanismos salariales empleados para tergiversar las finalidades de los escalafones. Indicadores de congruencia e incongruencia.

Módulo 4

Cómo analizar la congruencia RS – EO (Régimen Salarial – Estructura Organizativa)

Análisis del sistema salarial en relación a las necesidades de la cobertura de puestos de trabajo frente a las necesidades internas y las ofertas del mercado. Mecanismos salariales para acceder al mercado y sus consecuencias en la equidad interna. Indicadores de congruencia e incongruencia.

Módulo 5

Práctica de la evaluación de la congruencia ORH en instituciones y equipos de trabajo y propuestas de mejora

Aplicación de indicadores de incongruencia ORH según la metodología de análisis de Déficit de Capacidad Institucional (DCI). Evaluación de la criticidad de los DCIs ocasionados por incongruencia ORH y de la capacidad institucional para compensarlos con los recursos al alcance de los decisores. Análisis de criticidad en el plano de los equipos de trabajo y en institucional. Identificación de opciones de mejora.