



Comunicación

142

LA COMUNIDAD DE RECURSOS HUMANOS (CORH) DE LA DIPUTACIÓN DE BARCELONA: GESTIONAR EL CONOCIMIENTO EN RED

Antoni Montseny Domènech

Coordinador del Área de Gobierno Local
Diputación de Barcelona

Fernando Hernández Baena

Director de Servicios de Asistencia al Gobierno Local
Diputación de Barcelona

Enric Herranz Moral

Responsable de la Comunidad de Recursos Humanos
Diputación de Barcelona

Palabras clave

CORH, gestión de personal, trabajo en red, gestión del conocimiento.

Resumen de su Comunicación

La Comunidad de Recursos Humanos (CORH) es un espacio presencial y virtual impulsado por la Dirección de Servicios de Asistencia al Gobierno Local de la Diputación de Barcelona cuya misión es compartir y gestionar el conocimiento entre los profesionales dedicados al mundo de la gestión de personal en el sector público local.

Desde la perspectiva virtual, la CORH plasma sus contenidos en forma de página web, a través de la cual sus miembros e invitados (alrededor de 500) tienen acceso a diferentes recursos y herramientas de trabajo así como a la posibilidad de interactuar a través de mecanismos creados a tal efecto (forum, espacio de consultas, listas de distribución).

Desde la perspectiva presencial, los mandos de los departamentos de personal de cuarenta y cinco entidades locales, a través de seis grupos de trabajo, comparten y contrastan trimestralmente información relativa a indicadores de gestión, condiciones de trabajo, procedimientos y prácticas de gestión, que posteriormente se trasladan al entorno virtual.

La CORH ha creado, a través de una red interactiva de profesionales, una verdadera plataforma relacional para la creación de valor en la gestión de personal en el sector público local y respaldar al gestor de recursos humanos en su labor diaria.

LA COMUNIDAD DE RECURSOS HUMANOS (CORH) DE LA DIPUTACIÓN DE BARCELONA: GESTIONAR EL CONOCIMIENTO EN RED

1. Marco conceptual

1.1. El origen

La idea de construir y desarrollar un marco estable, una red transversal en la que participen los responsables de las áreas de personal de los ayuntamientos de la provincia de Barcelona, tiene su origen en el Plan de Mandato 2004/2007 de la Diputación de Barcelona, que apuesta decididamente por el trabajo en red, como espacio de colaboración entre los municipios de la provincia, para la suma de esfuerzos, el intercambio de experiencias y la optimización de recursos.

La red de municipios de la provincia de Barcelona potencia las nuevas formas de cooperación que, sumadas a los instrumentos clásicos de asistencia técnica, económica y financiera, toman como objetivo concertar las políticas públicas locales entre los integrantes de la red. Estas redes concertadas han de permitir aplicar criterios de eficacia y eficiencia en la ejecución de estas políticas a través de acciones coordinadas, cooperativas y flexibles.

No se establece un modelo general de red de cooperación, debe definirse en función del proyecto a impulsar: puede ser concertada entre Ayuntamientos y la Diputación, pueden participar todos o algunos Ayuntamientos, puede suponer prestaciones unidireccionales, bidireccionales o multidireccionales; puede ser definida con una perspectiva de crecimiento progresivo de miembros, ampliándose a nuevas entidades a partir de su consolidación, etc.

La Comunidad de Recursos Humanos (CORH) deviene una red relacional de gestores de personal que promueve el sentimiento de pertenencia y confianza de sus miembros, para compartir información real, fidedigna y útil para la gestión diaria.

1.2. El concepto

La CORH es un espacio presencial y virtual impulsado por la Dirección de Servicios de Asistencia al Gobierno Local de la Diputación de Barcelona cuya misión es compartir y gestionar el conocimiento entre los profesionales dedicados a la gestión de personal en el sector público local.

Las metodologías tangibles para desarrollar el proyecto se desdoblaron en dos perspectivas:

- La virtual, que toma forma de página web y desde la que se da acceso a recursos y herramientas de trabajo y de comunicación,
- La presencial, que involucra a jefes de personal de 45 entidades locales y que permite compartir, contrastar y definir indicadores de gestión, condiciones de trabajo, procedimientos de gestión, etc. y actuar como grupo motor de los contenidos a publicitar desde el entorno virtual.

1.3. El entorno

La CORH depende funcional y orgánicamente de la Dirección de Servicios de Asistencia al Gobierno Local, que integra la prestación de servicios a los ayuntamientos de la provincia en materia de servicios y actuaciones formativas, de consultoría, asistencia jurídica y técnica y el soporte y gestión administrativa en el ámbito

de recursos humanos, la asistencia en materia de tecnologías de la información y la comunicación, la planificación y la coordinación de la asistencia local en materia de padrones municipales de habitantes y la realización de acciones y procedimientos relacionados con la protección de datos personales así como la introducción de instrumentos de medición de la satisfacción de los usuarios en determinados servicios que presta la Corporación

Ello añade un valor añadido a la CORH, en tanto que los anteriores ámbitos de actuación apoyan, tanto desde la perspectiva presencial como virtual, su labor. La idea de trabajo en red antes comentada adquiere aquí su dimensión interna, posibilitando la colaboración interna entre servicios adyacentes que presta la organización a través de un entorno único.

Desde la producción de contenidos, en algunos apartados de la página web, pasando por la resolución de consultas técnicas, hasta la presencia de técnicos especialistas en las sesiones de trabajo de los gestores de personal, la colaboración de los servicios y oficinas de la Dirección es fundamental.

1.4. Los usuarios

La doble modalidad, presencial y virtual, de prestación de servicios de la CORH determina sus públicos. Se distinguen tres tipologías de usuarios:

- **Miembro.** Lo son todos aquellos profesionales adscritos a áreas de gestión de personal en entidades locales, independientemente del puesto de trabajo que ocupen. Actualmente se contabilizan 252 miembros.
- **Invitado.** Lo son todos aquellos profesionales del sector público que, aún no estando adscritos a áreas de gestión de personal en entidades locales, están interesados en conocer y compartir recursos, prácticas y experiencias. Actualmente están adscritos a la CORH 195 profesionales.
- **Partner.** Son los 45 responsables de las áreas de personal de entidades locales, que además de mantener reuniones trimestrales a través de 6 grupos de trabajo, tienen acceso especial a algunos apartados de la página web. Su carta de presentación es Red CORH.

En todo caso, cabe advertir que, independientemente de la condición de partner, miembro o invitado, todos los profesionales con acceso a la CORH cumplen con un patrón ineludible: provienen del sector público, sea desde el ámbito municipal, autonómico, local, universitario o demás variantes de lo público.

1.5. Los objetivos

Los objetivos visibles de la CORH parten de una fase previa de prospección, en la que los impulsores del proyecto, entrevistaron a una muestra representativa de profesionales del entorno expertos en la gestión de recursos humanos y analizaron las necesidades existentes en su ámbito profesional. Entre los objetivos destacan:

1. Posibilitar y promover la comunicación entre sus miembros a través de diferentes instrumentos: listas de distribución, forum, sesiones de trabajo trimestrales, sesiones magistrales semestrales.
2. Facilitar entre sus miembros el intercambio y contraste de experiencias sobre los procesos de trabajo relacionados con la gestión de personal.
3. Ofrecer recursos y herramientas que faciliten la gestión diaria del profesional dedicado a la gestión de personas.

4. Homogeneizar y mejorar prácticas de gestión de personal, aprovechando lo existente en algunas organizaciones o innovando.
5. Erigirse en un nodo (el portal web) a través del cual encontrar recursos dispersos en otros espacios.

Hasta la puesta en marcha del proyecto, uno de los déficits principales de la gestión de personal desde la óptica organizacional pública local ha sido la ausencia de alianzas entre sus responsables: en la mayoría de casos, los gestores de personal de los municipios no se conocían (con la consiguiente repercusión en los rendimientos crecientes de escala). No compartir información sobre la gestión diaria (indicadores de gestión), sobre las condiciones de trabajo (tan importante para procesos de negociación colectiva) o sobre las 'best practices' posiciona a estos profesionales en una situación susceptible de ser mejorada.

La CORH pretende asistir al gestor de personal en su labor diaria: fortalecer y armar su función, a menudo, indefensa ante el estamento político, sindical y organizacional. Subyace en el proyecto la intención de hacer evidente a estos colectivos el paso inequívoco hacia la profesionalización que ha dado la gestión de recursos humanos, sensibilizando de la importancia y la dificultad (técnica, legal) de gestionar personas en organizaciones públicas. La construcción de una verdadera plataforma de responsables de recursos humanos para la creación de valor es una de las ideas centrales para evitar esa soledad del gestor de personal, a la que diversos autores han hecho referencia en abundante bibliografía.

2. El espacio virtual: el portal web

2.1. La producción

La estructura del portal web está basada y adaptada de un programa de gestión de elaboración propia (InfoCORH) que, hasta la inauguración de la web, hizo las veces de herramienta recopiladora de toda la información que, hasta la fecha, habían almacenado los precursores de la idea de la CORH. De hecho, se ha convertido en el verdadero motor de producción de ideas, recursos, herramientas, etc. en tanto que la página web se alimenta y ofrece contenidos a partir de este programa.

La estructura del portal no tiene un diseño estático sino que, al margen de la actualización evidente de sus contenidos, se adapta continuamente a las necesidades de sus usuarios, quienes proponen nuevos apartados, matizan la publicación de algunas informaciones, etc.: la interactividad es el principal valor de la página web de la CORH.

Como apuntábamos anteriormente, la página web está restringida a través de un nombre de usuario y una clave de acceso: partner, miembro e invitado no tienen los mismos derechos de acceso a los contenidos.

2.2. La clasificación

La intención de agrupar la información generada en un esquema preestablecido responde a uno de los déficits que se detectaron en la fase de análisis y prospección: existe una tendencia generalizada a ofrecer, desde entornos web, mucha información (a menudo valiosa) de forma desordenada y con criterios de clasificación confusos.

Más allá de las dificultades de acceso del usuario a determinada información, entendimos que, conocedores de los factores que delimitan el contexto organizativo y los caracteres del modelo de sistema público, procedía el diseño de un sistema integrado de recursos humanos que fuera de utilidad para ordenar la información relativa al personal de la Administración Local, constatando las diferencias público-privadas en este ámbito.

Han sido multitud los autores que han diseñado sistemas para la clasificación de los recursos humanos desde una perspectiva estratégica, aunque, en la mayoría de casos, no se ha abordado la cuestión desde una perspectiva competencial o meramente clasificatoria. Es precisamente éste el enfoque que se pretendió inculcar a la ordenación de los contenidos de la CORH: el práctico, el que permitiera identificar de forma ordenada los procesos vinculados a la gestión de recursos humanos.

Así, el gran sistema integrado de recursos humanos se clasificó en 10 grandes subsistemas, que permite efectuar búsquedas más sencillas en la página web: Planificación de personal, Acceso y provisión, Desarrollo de personal, Sistema retributivo, Prevención de riesgos laborales, Situaciones administrativas, Régimen disciplinario, Derechos del personal, Condiciones de trabajo, Seguridad Social

La característica principal de los subsistemas es que tienen entidad propia, aunque, en algunos casos, algunos son complementarios y, por tanto, susceptibles de ser agrupados. Cada subsistema se compone de procesos que les otorgan contenido específico para su tratamiento. Así, por ejemplo el subsistema de planificación de personal se compone de los procesos de: Plantilla de personal, Relación de Puestos de Trabajo, Oferta de Empleo, Planes de empleo, Registro de personal. Y así sucesivamente para los 10 subsistemas. Cabe apuntar que los procesos, a su vez, se componen de voces, que facilitan el proceso de búsquedas en la web.

2.3. Los contenidos

La página web de la CORH tiene una estructura que podríamos enmarcar en seis grandes apartados, todos ellos con un único tema de fondo: la gestión de personal en entidades públicas. En todos los apartados existen mecanismos de interacción con el usuario para satisfacer las necesidades técnicas o tecnológicas que sean precisas:

1. Apartado 1: Recopilación. El objetivo de este apartado es satisfacer la demanda de los usuarios en cuanto a bibliografía, vaciado de revistas técnicas especializadas y artículos y monografías. Definíamos este apartado en su concepción inicial como una forma de 'levantar la cabeza de la mesa de trabajo' y disponer de ciencia de manera previamente depurada. Se compone de tres subapartados:

- Bibliografía: al margen de informar sobre las novedades bibliográficas, en materia de gestión de personal, se permite a los usuarios el acceso al préstamo de libros, sin mayor coste que el de los gastos de envío. En este sentido, la CORH hizo una alianza con la Biblioteca General de la Diputación de Barcelona para la prestación de este servicio. La CORH está, a su vez, en contacto con las más prestigiosas librerías y bibliotecas especializadas de la provincia para la actualización constante de su archivo.

- Artículos y bibliografía: la CORH efectúa un análisis y vaciado mensual de 45 revistas técnicas especializadas en el mundo de la gestión pública y de los recursos humanos, reseñando los artículos y trabajos publicados y publicándolos en el caso que la revista lo permita.

- Papeles y materiales. Toda documentación dispersa en diferentes páginas web y que tenga relación con la CORH es depurada y clasificada a partir de los parámetros de subsistema y proceso a los que hacemos referencia en el apartado anterior.

2. Apartado 2: Herramientas. En este apartado se ofrecen diferentes herramientas de trabajo analizadas previamente y estandarizadas para posibilitar su adaptabilidad. Se concibió como el apartado estrella de la web, debido a la ausencia de referencias asimilables. Sus contenidos son:

-
- Guía de procedimientos: se analizan y rediseñan todos los procedimientos que se desarrollan en un departamento de personal municipal, previo contraste con los grupos de trabajo (partners) y se publican en la página web.
 - Guía de puestos de trabajo: están descritos la mayoría de puestos de trabajo tipo de un Ayuntamiento, a través de su contenido funcional (misión y funciones), forma de provisión del puesto (requisitos requeridos, méritos exigibles, sistema de provisión del puesto, etc.) características (jornada, grupo, complementos salariales, etc.), condiciones de trabajo, etc.
 - Guía de retribuciones: a través de un estudio de las retribuciones de los empleados públicos municipales de la provincia, se publicitan los datos, facilitando la consulta a través del puesto de trabajo y grupo en el que se insertan los Ayuntamientos.
 - Guía de Indicadores de gestión: se trabaja con 45 municipios, a través de la web, una batería de indicadores relacionados con la gestión diaria: absentismo, crecimiento de personal, selección, movilidad y promoción, relaciones laborales, etc.
 - Guía de Condiciones de trabajo: se analizan las condiciones pactadas en acuerdos y convenios de personal funcionario y laboral, respectivamente, de 45 municipios, para el contraste unívoco y sistematizado.
 - Guía de evaluación del rendimiento: se posibilita descargar una herramienta para evaluar el rendimiento del personal funcionario a través de factores y ponderaciones modificables a conveniencia del usuario.
 - Guía de valoración de puestos de trabajo: se posibilita la descarga de un sistema práctico de valoración de puestos (manual y programa de gestión) para efectuar una evaluación con arreglo a las disposiciones legales.
 - Guía de asignación del complemento de destino: se ofrece una herramienta para la asignación concreta del nivel a partir de los límites que postula la legislación de referencia para cada grupo de clasificación.
 - Guía de análisis organizacional: se posibilita acceder a un método estructural de análisis de la organización a través de organigramas, procesos y descripciones de funciones.
 - Guía de auditoría de personal: se ofrece un sistema, con papeles de trabajo inclusive, para efectuar un diagnóstico de la gestión de personal en la organización: análisis de cotizaciones, salarios, contratación, etc.
 - Guía de comparativa de factores retributivos de la policía local: se analizan las condiciones salariales de este colectivo a través de un estudio exhaustivo por categorías y concepto salarial.
 - Guía de implantación de un sistema de gestión de la calidad basado en las normas ISO 9000:2001: se facilitan los procedimientos tipo exigidos por la norma y un programa de control de la documentación.
 - Guía de auto evaluación de la organización a través del modelo EFQM: se posibilita la descarga de un programa para el análisis organizacional a través de los factores que determina el modelo, con las ponderaciones pertinentes.

3. Apartado Legal. En este apartado se ofrece al usuario el acceso a la normativa competente en materia de gestión de personal a través de tres apartados:

- Legislación: a través del sistema de clasificación de subsistema y proceso, se posibilita la búsqueda de toda norma afecta a la gestión de personal así como su descarga.
- Jurisprudencia: de forma análoga al anterior, se recopilan las sentencias ejemplares en materia de gestión de personal, posibilitando su descarga con comentarios anexos.
- Novedades legales: a través de una alianza con la Oficina de Asistencia Jurídica en Recursos Humanos, se actualiza periódicamente y se publicita toda novedad legislativa y jurisprudencial relacionada con los ámbitos que trata la CORH.

4. Apartado Recursos. En este apartado se ofrecen soluciones diversas y recursos útiles para estar al día:

- Diccionario CORH: a través de un sistema interactivo, se definen palabras relacionadas con el mundo de la gestión de recursos humanos. Actualmente están descritos más de 400 conceptos.
- Agenda: actualización diaria de todos los acontecimientos (cursos, actos, presentaciones, jornadas, etc.) que tienen lugar en España sobre gestión de recursos humanos.
- La consulta del día: se posibilita al usuario el planteamiento de consultas que la CORH responde, consultando en alguno de los servicios u oficinas contiguas. La recopilación de dudas y respuestas queda almacenada a través del sistema de subsistemas y procesos al que hemos hecho referencia anteriormente.
- El Observatorio: se tratan y ofrecen técnicas, conceptos o prácticas provenientes del management y que aún no tienen un traslado al sector público. Tiene formato de revista ('Perspectiva')
- Guía de titulaciones: se ofrece una relación de las titulaciones oficiales según la normativa aprobada por la comunidad autónoma y una selección de cursos básicos para la gestión de personal.
- Guía de temarios de oposiciones: se ofrece la posibilidad de descargar índices y temarios de oposiciones por tipología de plaza.
- Guía de formación: se publicitan diferentes manuales y cursos e-learning que el servicio de Formación Local de la Diputación ha elaborado y que tienen relación con habilidades y aptitudes en la gestión de personal
- Ofertas y permutas: se publicita la oferta pública de todas las administraciones públicas de la provincia así como las permutas, a través de dos alianzas: con el Instituto de Ediciones de la Diputación de Barcelona y con una web colaboradora, respectivamente.
- A juicio de: se da la oportunidad al usuario de publicar artículos, escritos, etc. donde exponga su visión sobre temas de actualidad en el mundo de la gestión de recursos humanos.
- Al corriente: se trasladan todas las noticias e informaciones relacionadas con el mundo local y la gestión de recursos humanos.

- Apuntes locales. Se trabajan temas controvertidos y objeto de discusión (interpretación normativa, aplicabilidad de la norma, etc.), elaborándose un documento de trabajo con un análisis desde todas las perspectivas posibles. Se clasifican por subsistema y proceso todos los apuntes.
- Ojo virtual. Se efectúa un análisis semanal del 'espacio virtual' para la detección de recursos útiles para la CORH.
- Webs de referencia. Se hacen links con una descripción precisa de los contenidos de páginas web de referencia.

5. Apartado 5: Comunicación. Cabe distinguir dos entornos de comunicación que responden a necesidades diferentes:

- El forum virtual: integra a partners, miembros e invitados e impulsa el fomento de la participación sobre cuestiones relativas a la gestión de personal y sobre los diferentes apartados de la página web (consultas, sugerencias, etc.). La participación no se limita al envío de mensajes sino a su seguimiento y dinamización: existe un reglamento y un moderador.
- La listas de distribución: existen 7 listas y sólo integra a los partners de la CORH y su uso está reservado al intercambio de información y contraste de informaciones de carácter reservado. A diferencia del caso anterior, el moderador participa pero no regula. Permite requerir cualquier recurso en cualquier momento y desde cualquier lugar.

6. Apartado 6: Red CORH. Es el espacio restringido desde el que los 45 gestores de personal (partners) interactúan virtualmente entre las sesiones presenciales de trabajo. Su formato parte de los apartados siguientes:

- Conozcámonos. Datos concretos de todos los miembros para su localización inmediata (es la carta de presentación de los partners).
- Lista de distribución: histórico de los mensajes enviados clasificados por temáticas.
- Grupos de trabajo: apartado donde se conservan los documentos trabajados por cada grupo (actas, datos, etc.)
- Buenas prácticas: relación de documentos, manuales y guías de experiencias desarrolladas en las diferentes entidades locales de la provincia.

3. El espacio presencial

3.1. La red CORH

La red CORH es una plataforma formada por los responsables de personal de los Ayuntamientos de más de 20.000 habitantes de la provincia de Barcelona desde la que comparten información, conocimiento y herramientas de trabajo para su beneficio mutuo. La red CORH deviene una red relacional de gestores de personal que promueve el sentimiento de pertenencia y confianza de sus miembros para compartir información real, fidedigna y útil para la gestión diaria de personal.

3.2. Los grupos de trabajo

Existen 6 grupos de trabajo formados por 45 entidades locales de la provincia, agrupados a partir de tres criterios: geográfico; dimensión de plantilla de personal, presupuestaria y censal; problemáticas comunes. La distribución es la siguiente:



3.3. Las sesiones de trabajo

Las sesiones de trabajo son trimestrales, resultando cuatro por grupo distribuidas a lo largo del año (24 en total), convocándose rotatoriamente en los diferentes municipios. Los asistentes siempre son los jefes de personal de las entidades relacionadas y el orden del día viene establecido por el dinamizador de la CORH quien asegura la transversalidad de los temas tratados en las sesiones de los seis grupos de trabajo.

3.4. Los temas

Las sesiones de trabajo abordan tres temas fijos (indicadores de gestión, análisis de condiciones de trabajo y procedimientos de trabajo) y otros colaterales en función de la demanda de sus participantes. Cada grupo elabora una práctica concreta, extrapolable a otros grupos, consistente en una de las 24 necesidades que se detectaron en la fase de análisis y prospección de necesidades:

Nº	TEMAS	OPCIONES
1	Estudio Policía Local	Estudio de las condiciones de trabajo (pluses, 2ª actividad, etc.); las novedades legislativas; absentismo; la movilidad inter administrativa.
2	Relación de Puestos de Trabajo	Reglamento para el mantenimiento; criterios para la valoración de puestos de trabajo; estudio del complemento específico por factores; asignación técnica del complemento de destino.
3	Prevención de Riesgos Laborales	Organización interna; atribución de responsabilidades; coordinación con terceros; procedimientos de trabajo.
4	Temporalidad	Fórmulas para estabilizar el interinaje y la contratación de personal laboral temporal.
5	Evaluación del rendimiento	Sistema para retribuir la productividad de forma no fija; reducción del absentismo laboral; herramienta de motivación.
6	Portal del empleado	Estructura y diseño de una herramienta intracorporativa para la gestión de la información. Procesos de comunicación interna.
7	Carrera administrativa	Diseño de un plan de carrera para la promoción profesional.
8	Reasignación de efectivos	Movilidad del personal a otros puestos de trabajo; planes de ocupación.
9	Gestión para competencias	Aplicabilidad a los procesos de selección de personal
10	Selección de personal	Pautas para los procesos de selección de profesionales; la OEP y la tasa de reposición de efectivos.
11	Horas extras	Herramientas para la compensación retributiva de los complementos de dedicación especial: horas extras, mayor dedicación...
12	Descentralización de la gestión de personal	Pautas para la descentralización en los mandos; coordinación con organismos autónomos y patronatos.
13	Manual de acogida	Elaboración de guías o manuales de acogida a los nuevos trabajadores
14	Funcionarización	Procesos de cambio de régimen jurídico del personal laboral
15	Control de presencia	Mecanismos de control de presencia para el personal de edificios anexos al Ayuntamiento.
16	Régimen disciplinario	Aplicación de expedientes sancionadores: análisis según jurisprudencia.
17	Análisis retributivo	Análisis retributivo transversal para colectivos: identificar los mejor pagados respecto otros entes, respecto a la empresa privada...
18	Conciliación vida laboral/familiar	Experiencias para contabilizar la dedicación del empleado sin menospreciar las obligaciones personales.
19	Representantes del personal	Control de las horas sindicales: pautas y mecanismos de control; reuniones periódicas para el contraste de información.
20	Clima laboral	Encuestas de clima laboral: mecanismos de comparación con la empresa privada.
21	Promoción interna	Mecanismos y flexibilización de la promoción de categoría.

22	Régimen de los electos	Estudio comparativo de dedicaciones, incompatibilidades, retribuciones...
23	Funcionarios en prácticas	Tratamiento retributivo.
24	Implantación normas ISO	Desarrollo de la norma ISO en el departamento de RRHH como forma de ordenar los procesos
25	Cuadro de mando integral	Construcción de un sistema de indicadores para el control de las variables relacionadas con el departamento.