

TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Una aproximación desde el modelo

Análisis

Multifacético para la
Intervención y la

Gestión

Organizacional



Idocal

José M. Peiró
Universidad de Valencia. España

CONTENIDOS

- PLANTEAMIENTO DE LA CUESTIÓN:
- FORMULACIÓN DEL MODELO
- UTILIDAD DEL MODELO AMIGO PARA LA EVALUACIÓN Y LA GESTION DEL CAMBIO
- COMO POTENCIAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL QUE POTENCIE EL CAMBIO
- LA ANTICIPACIÓN DE LAS NECESIDADES DE COMPETENCIAS.
- SÍNTESIS Y CONCLUSIONES

PLANTEAMIENTO DE LA CUESTIÓN

- Cambios importantes en el entorno de las administraciones públicas.
 - Sociales: demandas de mejores servicios, Ventanilla única, etc.
 - Legales y normativas: Directiva de servicios, desarrollo de la administración electrónica. Ley Omnibus. Declaración responsable y comunicación previa...
 - Tecnológicos: administración electrónica (contrataciones, acceso electrónico de los Ciudadanos a la Admón pública, registro electrónico, notificación electrónica, firma electrónica, etc.).
- Esas continuas modificaciones, han dado lugar a un modelo organizativo que no se ajusta los procesos de trabajo

PLANTEAMIENTO DE LA CUESTIÓN

- Esfuerzos de reajuste organizativo que suele incidir en
 - la forma de prestar los servicios,
 - las cargas de trabajo,
 - los puestos
 - algunos procesos concretos (simplificación administrativa)
 - las personas (formación)
- Un reto importante abordar de forma sistemática las transformaciones organizativas y la adaptación de
 - sus estructuras,
 - sus procesos y
 - su personal
- para estar a la altura del nuevo entorno de las Administraciones del siglo XXI.

PLANTEAMIENTO DE LA CUESTIÓN

- **OBJETIVO:** Estimular la reflexión sobre la importancia de actuar sobre la organización.
- ¿Por qué?. Reflexión sobre que significa “**hacer sencillo lo complejo**”, y sus implicaciones
 - Sencillo... ¿para quién ?
 - y complejo ¿para quien,?
 - El diseño y las cargas de manejar la incertidumbre.
- ¿Cómo vive la gente el cambio?
 - Influye bastante en ello cómo se gestiona.

PLANTEAMIENTO DE LA CUESTIÓN

- Importancia de conocer la teoría de la Organización y los modelos de análisis y de su cambio.
- Necesidad de conocer las metodologías que permiten identificar ¿qué cambiar? y ¿hacia dónde ir?.
- Necesidad de considerar la diversidad de las **unidades de negocio**
- ... sus diferencias en función de las características de la unidad de negocio (burocracia maquinal, profesional, adaptación mutua,... con sus respectivos mecanismos de coordinación

FORMULACIÓN DEL MODELO AMIGO

– Constituyentes de la
Organización

– Facetas de la Organización

Peiró (1999) Papeles del Psicólogo. COP

Peiró (2001) [www.abacolombia.org.co/
organizaciones/amigo.htm](http://www.abacolombia.org.co/organizaciones/amigo.htm)

Peiró, J.M., Martínez-Tur, V. (2008). Organizational development and change. In N. Chmiel (Ed.), An introduction to work and organizational psychology, 2nd Ed (pp. 351 – 376). London: Blackwell.

AMBIENTE

Cambios
sociales
Legales
Tecnológicos
.....

ORGANIZACIÓN

Futuro

VISIÓN

CULTURA

MISIÓN

PRODUCTOS
SERVICIOS

CLIMA Y
COMUNICACIÓN

POLÍTICAS
PRACTICAS

DIRECCIÓN

PERSONAS
EQUIPOS

RESULTADOS
Suprasistema
Sistema
Subsistemas

RECURSOS
ECONÓMICOS E
INFRAESTRUCTURA

normas
ESTRUCTURA

Cambios
Tecnología

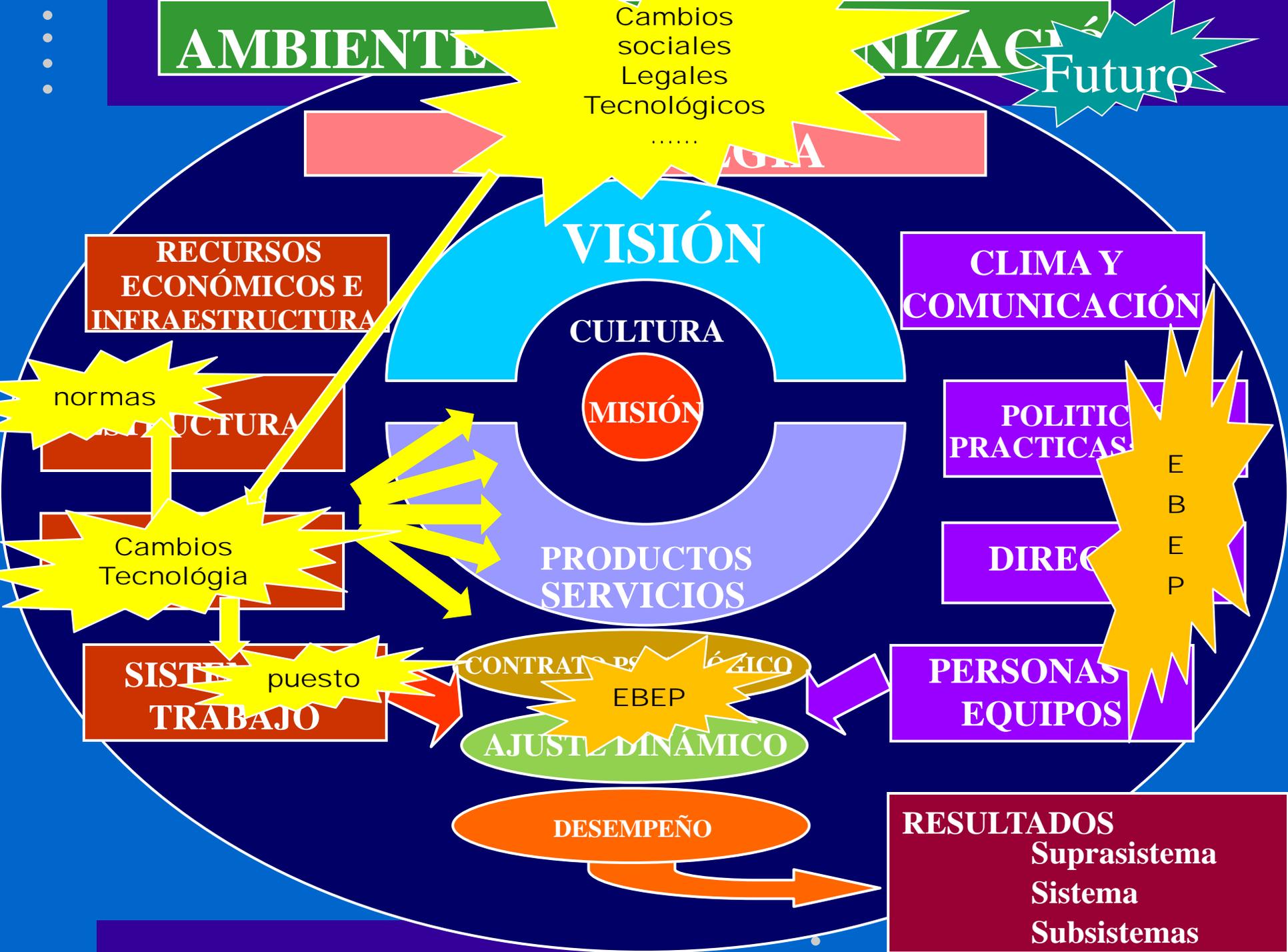
SISTEMA
TRABAJO

CONTRATO PSICOLÓGICO
EBEP

AJUSTE DINÁMICO

DESEMPEÑO

E
B
E
P



CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL MODELO

- CONSIDERACIÓN SISTÉMICA
- “HARD” Y “SOFT” DE LA ORGANIZACIÓN
- CONGRUENCIA DINÁMICA ENTRE LAS FACETAS
- AJUSTE DINÁMICO PERSONAS-SISTEMA DE TRABAJO
- CONTRATO PSICOLÓGICO (PROMESAS)
- VISIÓN INTEGRAL DE RESULTADOS
 - SUPRASISTEMA
 - SISTEMA
 - SUBSISTEMAS

EL MODELO AMIGO GUIA PARA EL ANÁLISIS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Chambel, M.J., Peiró, J.M. Y Prata, P.(1999): El modelo AMIGO en el análisis del cambio estratégico en las Organizaciones: ocho estudios de caso en pequeñas empresas del sector cerámico. Estudios Financieros. Revista de Trabajo y Seguridad social. 50, 199, pp. 199-240

AMBIENTE DE LA ORGANIZACIÓN

ESTRATEGIA

Aproximación
tecnológica
REDISEÑO
ORGANIZACIONAL

Aproximación
humanista
DESARROLLO
ORGANIZACIONAL

AJUSTE DINÁMICO

RESULTADOS

Aproximación dialéctica
TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

RECURSOS
ECONÓMICOS E
INFRAESTRUCTURA

ESTRUCTURA

TECNOLOGÍA

SISTEMA DE
TRABAJO

CLIMA Y
COMUNICACIÓN

POLITICAS Y
PRACTICAS: RRHH

DIRECCIÓN

PERSONAS Y
EQUIPOS

EL CAMBIO DESDE UN ENFOQUE DIALÉCTICO

- LA ORGANIZACIÓN AL ABORDAR UN CAMBIO PARTE DE UN ESTADO DE EQUILIBRIO QUE HA SIDO ALTERADO (POR FACTORES EXTERNOS O POR INICIATIVA PROPIA).
- ANTICIPAR/ IDENTIFICAR LOS DESAJUSTES QUE SE PRODUCEN
- ANTICIPAR/ IDENTIFICAR IMPLICACIONES PARA LAS OTRAS FACETAS.
- ANTICIPAR/IDENTIFICAR LOS ESTADOS DESEADOS DEL NUEVO EQUILIBRIO EN CADA FACETA.

METODOLOGÍA PROACTIVE PARA LA ANTICIPACIÓN DE NECESIDADES DE COMPETENCIAS EN LAS ORGANIZACIONES

Peiró, J.M. y Gracia, F.J. (Coords.) (2001).
PROACTIVE. Análisis anticipatorio de necesidades
de formación y desarrollo de competencias para el
trabajo. Metodología desarrollada en el marco del
Programa Leonardo de la Unión Europea. Valencia:
Fundación Universidad Empresa-ADEIT.

PROACTIVE: <http://www.adeit.uv.es/proactive/>

• PERSPECTIVA ANTICIPATORIA EN EL ANÁLISIS • DE NECESIDADES DE COMPETENCIAS

LA METODOLOGÍA PROACTIVA Y LAS HERRAMIENTAS PARA SU APLICACIÓN PERSIGUEN:

- LA IDENTIFICACIÓN ANTICIPADA DE LAS COMPETENCIAS NECESARIAS A CORTO Y MEDIO PLAZO POR UNA ORGANIZACIÓN

PARA ELLO, ANALIZA LAS TRANSFORMACIONES QUE SE ESTÁN PRODUCIENDO O PUEDEN PRODUCIRSE EN EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN O DENTRO DE ELLA.

ADEMÁS, TRATA DE DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS MAS ADECUADAS PARA LA ADQUISICIÓN Y DESARROLLO DE ESAS COMPETENCIAS.

KIT DE HERRAMIENTAS: PROACTIVE

FASE PREPARATORIA

H1: Clarificación expectativas

H2: Auto-evaluación del profesional

H3 Identificación de prácticas actuales de ANF

FASE I FACTORES DE CAMBIO

H4 Cambios anticipados

H5 Acciones a emprender

H6 Planificación de esas acciones

FASE II IMPACTOS SOBRE RRHH

H7 Mapa Puestos

H8: Impacto de acciones a realizar

H9: Reconstrucción mapa de puestos

H10: Cambios de la naturaleza de los puestos

FASE III ANTICIPACIÓN COMPETENCIAS

H11 Competencias requeridas puesto

H12 Competencias requeridas cambio

H13 Definición competencias

H14 Determinación de niveles

H15 Concreción del nivel de cada puesto

H16 Determinación de prioridades

FASE IV ANALISIS CLIMA Y ESTRATEGIAS DE CAMBIO

H17 Valoración sistemas organizat.

H18 Identificación perfil organización

H19 Identificación de actuaciones para desarrollo compet.

H20 Priorización actuaciones

FASE V: ELABORACIÓN DEL INFORME Y EVALUACIÓN DE LA METODOLOGÍA

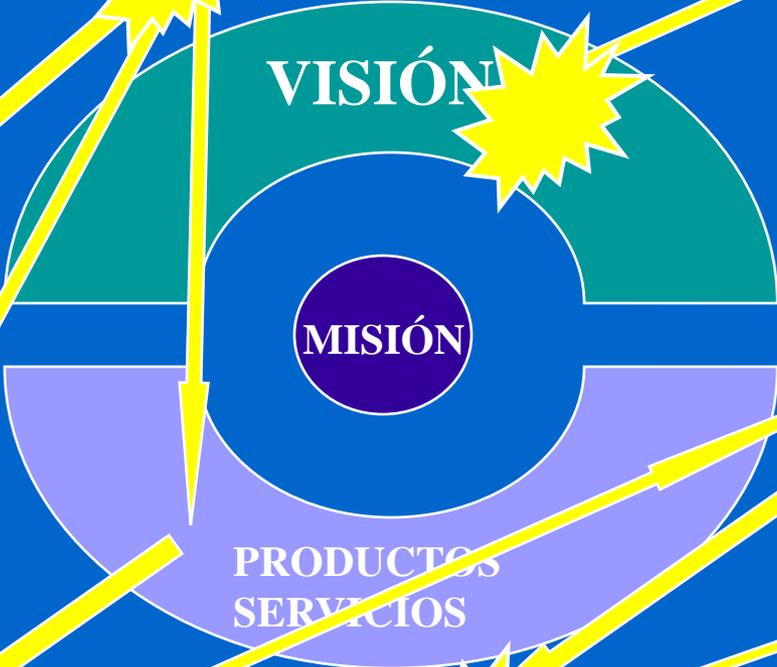
H21 Guia para la elaboración del informe

H22. Evaluación de la metodología



AMBIENTE DE LA ORGANIZACIÓN

ESTRATEGIA



RECURSOS ECONÓMICOS E INFRAESTRUCTURA

ESTRUCTURA

TECNOLOGÍA

SISTEMA DE TRABAJO

CLIMA Y COMUNICACIÓN

POLEAS Y PRÁCTICAS: RRHH

DIRECCIÓN

PERSONAS Y EQUIPOS

CONTRATO PSICOLOGICO

AJUSTE DINÁMICO

RESULTADOS
Suprasistema
Sistema
Subsistemas



METODOLOGÍA FOCUS

PARA EL ANÁLISIS DEL CLIMA Y LA TRANSFORMACIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES

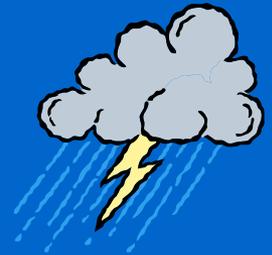
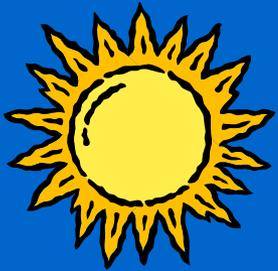
GAMERO, N., GONZÁLEZ-ROMÁ, V., & PEIRÓ, J.M. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81, 47 – 69.

GONZALEZ-ROMA, V. y PEIRO, J.M. (1999): Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. Revista de Psicología General y Aplicada, 52, 2-3, 269-286.

PEIRO, J.M., GONZALEZ-ROMA, V. y CAÑERO, J. (1999): Survey Feedback as a tool for changing managerial culture: focusing on users' interpretations- a case study. European Journal of work and organizational Psychology. 8, 4, 537-550.

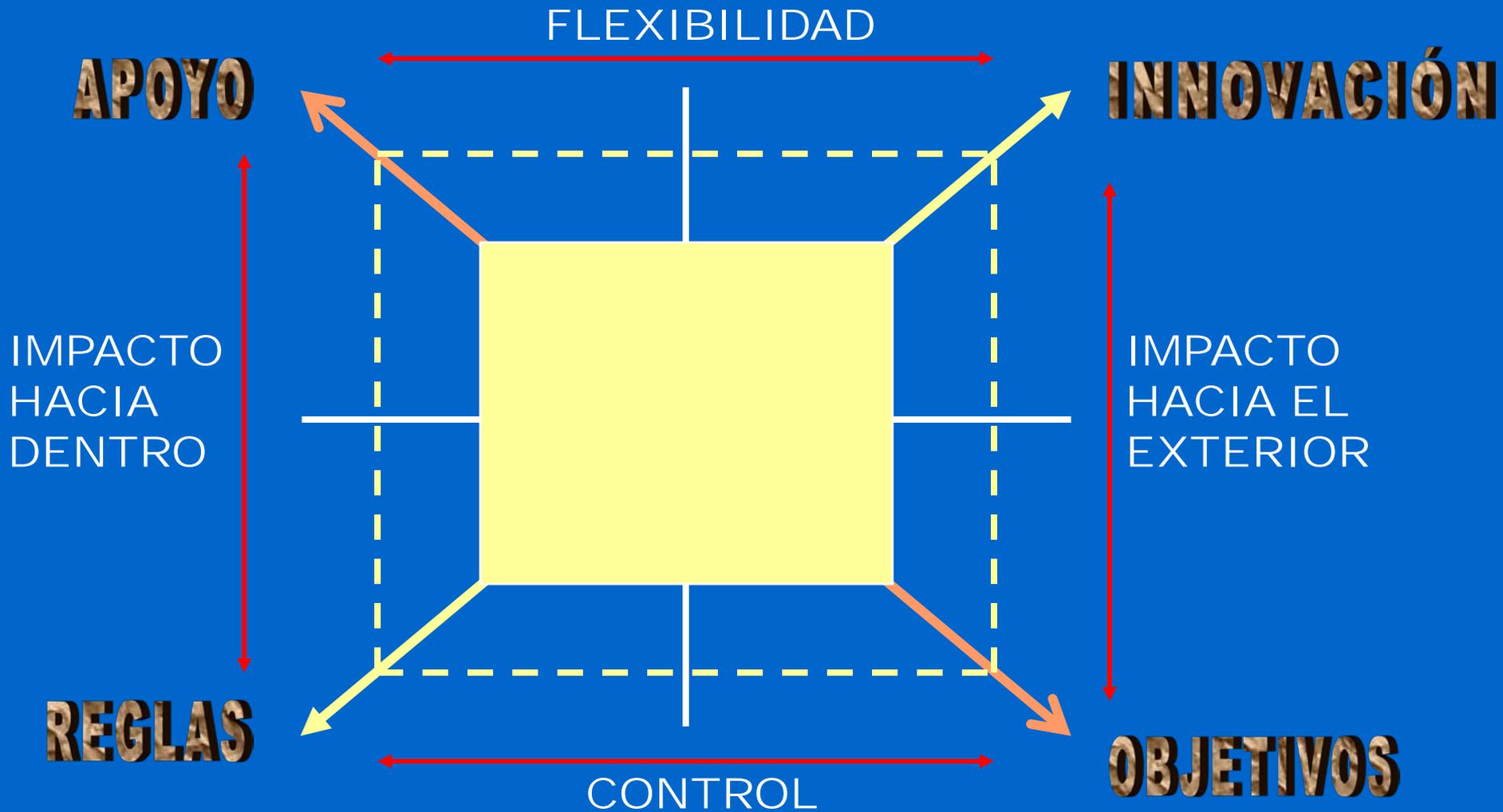
EL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

FOCUS

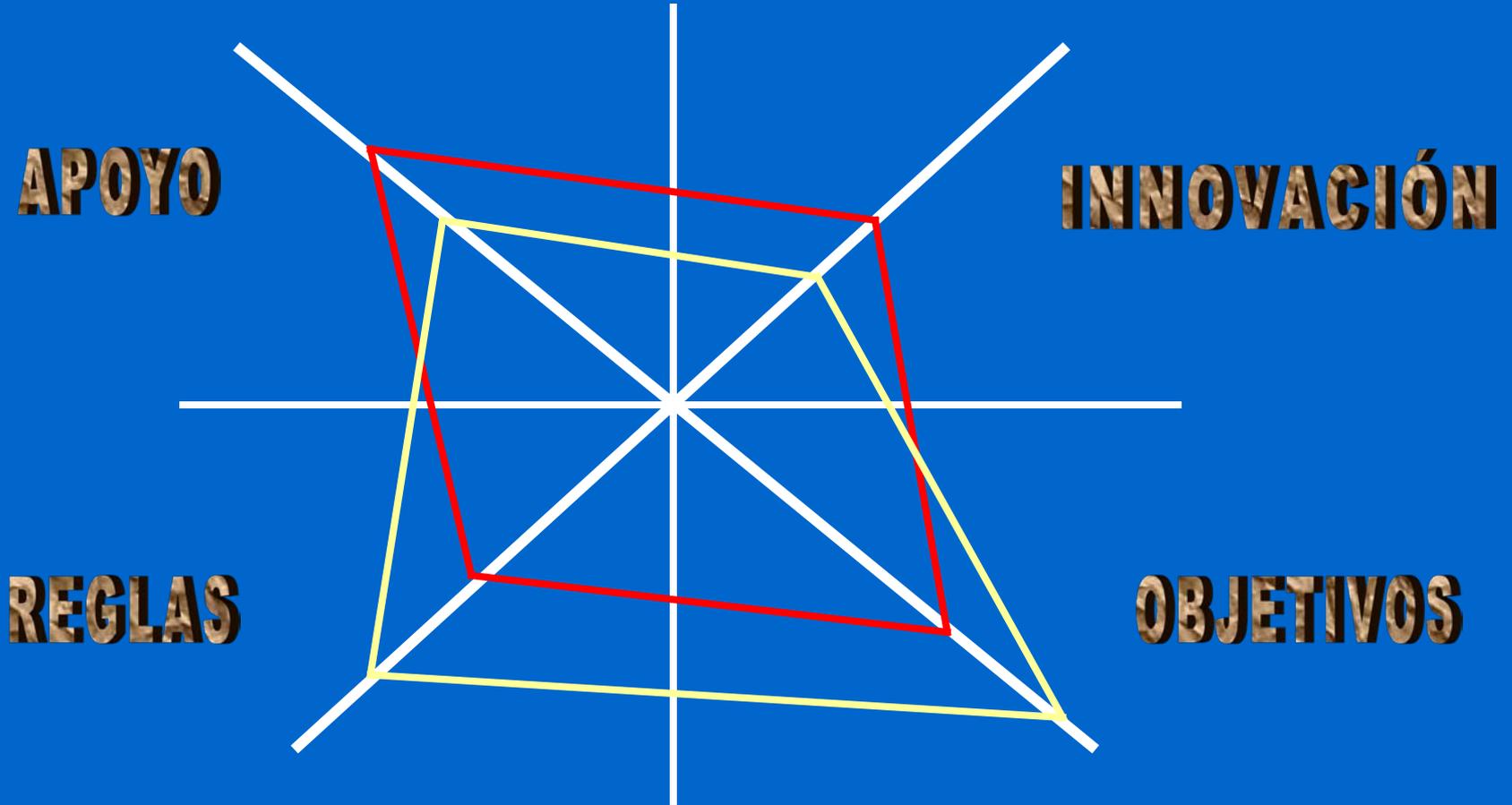


UN INSTRUMENTO PARA EL
DIAGNÓSTICO Y LA
INTERVENCIÓN

METODOLOGÍA FOCUS: CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO



PERFILES DEL CLIMA EN UNA ORGANIZACIÓN



— organización

— departamento

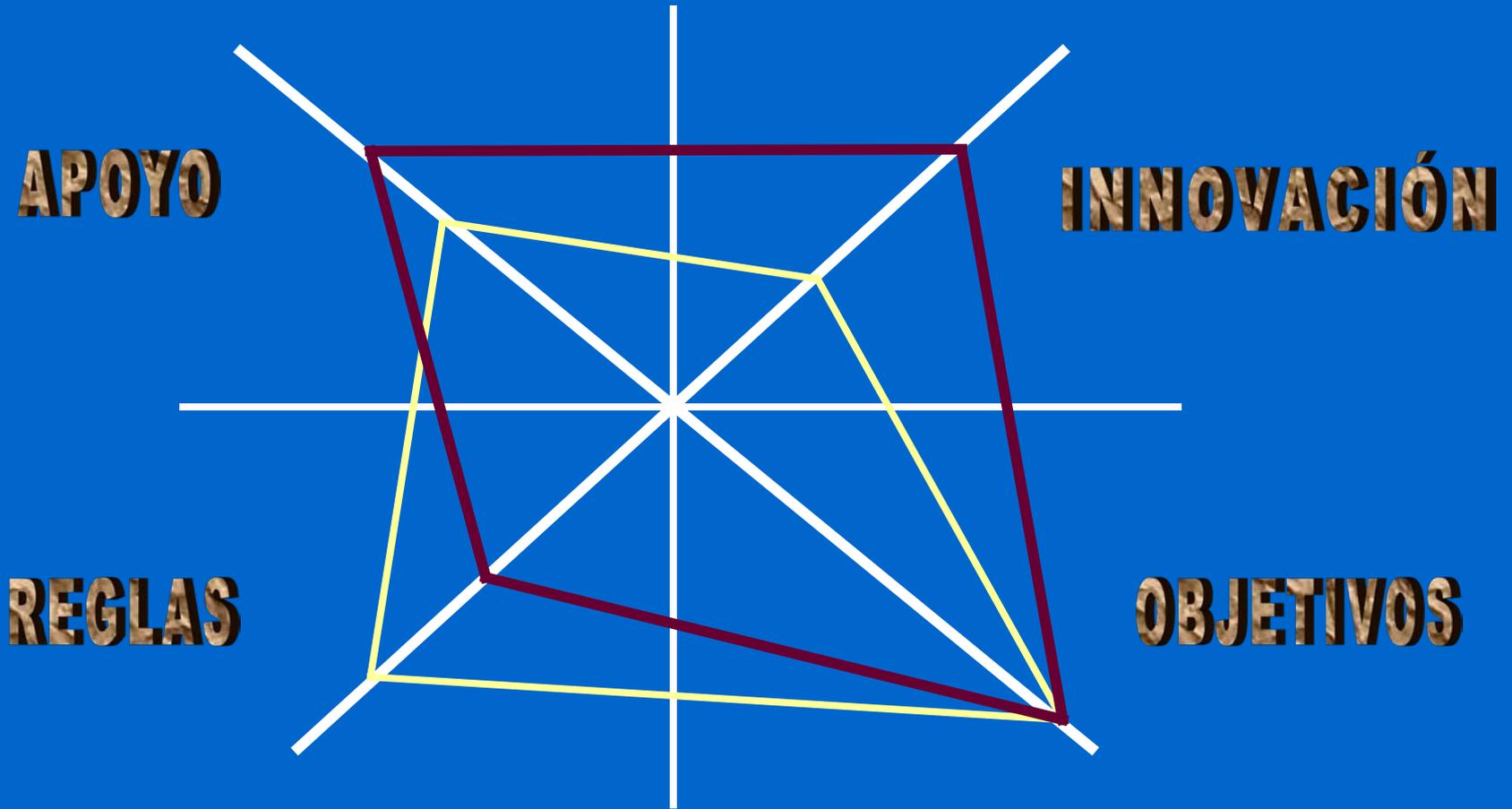
VALORES, PARA LAS NUEVAS ESTRATEGIAS

- EFICACIA SERVICIO CIUDADANO
- CALIDAD EN EL SERVICIO
- RESPUESTA ANTE NUEVAS DEMANDAS
-
- INVOLUCRAR A LOS TRABAJADORES
- FOMENTAR PARTICIPACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO
- TRABAJO BIEN HECHO A LA PRIMERA Y PROFESIONALIDAD
-

CONGRUENCIA ENTRE CLIMA Y VALORES

VALORES	INNOV.	OBJET.	REGLAS	APOYO
Valor 1	4	4	2	2
Valor 2	3	2	3	4
.....				
.....				
.....				
Media	4	4	2.5	4

PERFIL DE CLIMA ACTUAL Y EL REQUERIDO POR LOS NUEVOS VALORES



— organización

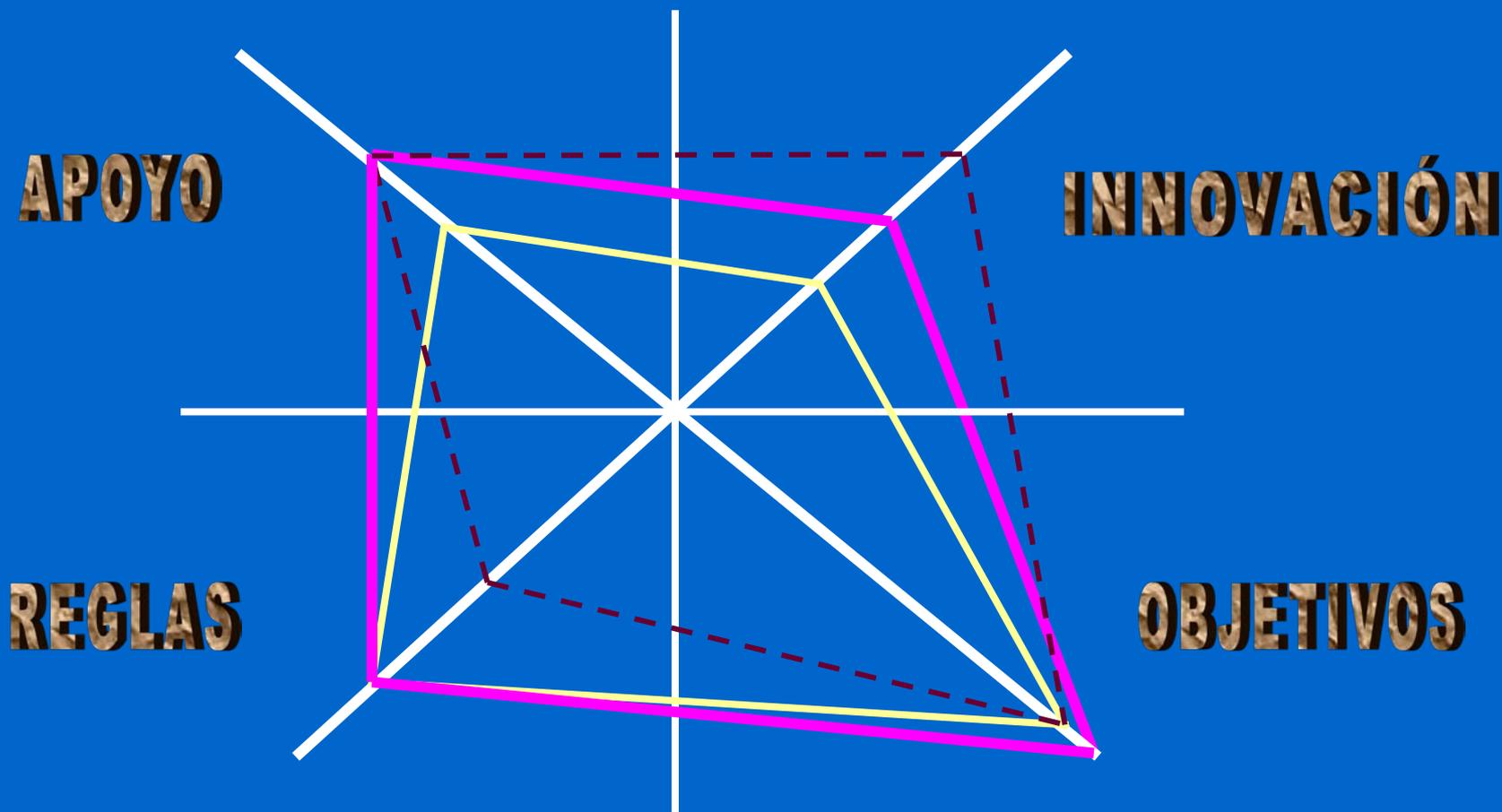
— Valores organización.

CONGRUENCIA ENTRE CLIMA Y GESTIÓN DE RRHH

GEST RRHH.	INNOV.	OBJET.	REGLAS	APOYO
SELECCIÓN	2	4	3	2
FORMACIÓN	3	4	2	3
.....				
.....				
.....				
Media	2	4	3	3

FOCUS DIAG. CONGRUENCIA

PERFILES DE CLIMA Y CLIMA APOYADO POR GESTIÓN DE RRHH



— organización - - - Valores. — Gestión RRHH.

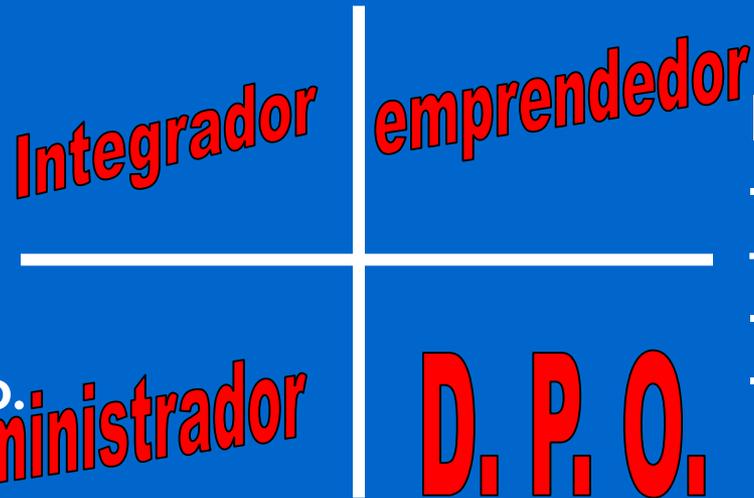
FUNCIONES DIRECTIVAS (QUINN, ET AL.)

FLEXIBILIDAD

- atender signos internos y externos
- apertura, asumir riesgos
- búsqueda activa de información

COORDINACIÓN INTERNA

- mantenimiento buen clima interno
- proceso de consenso.



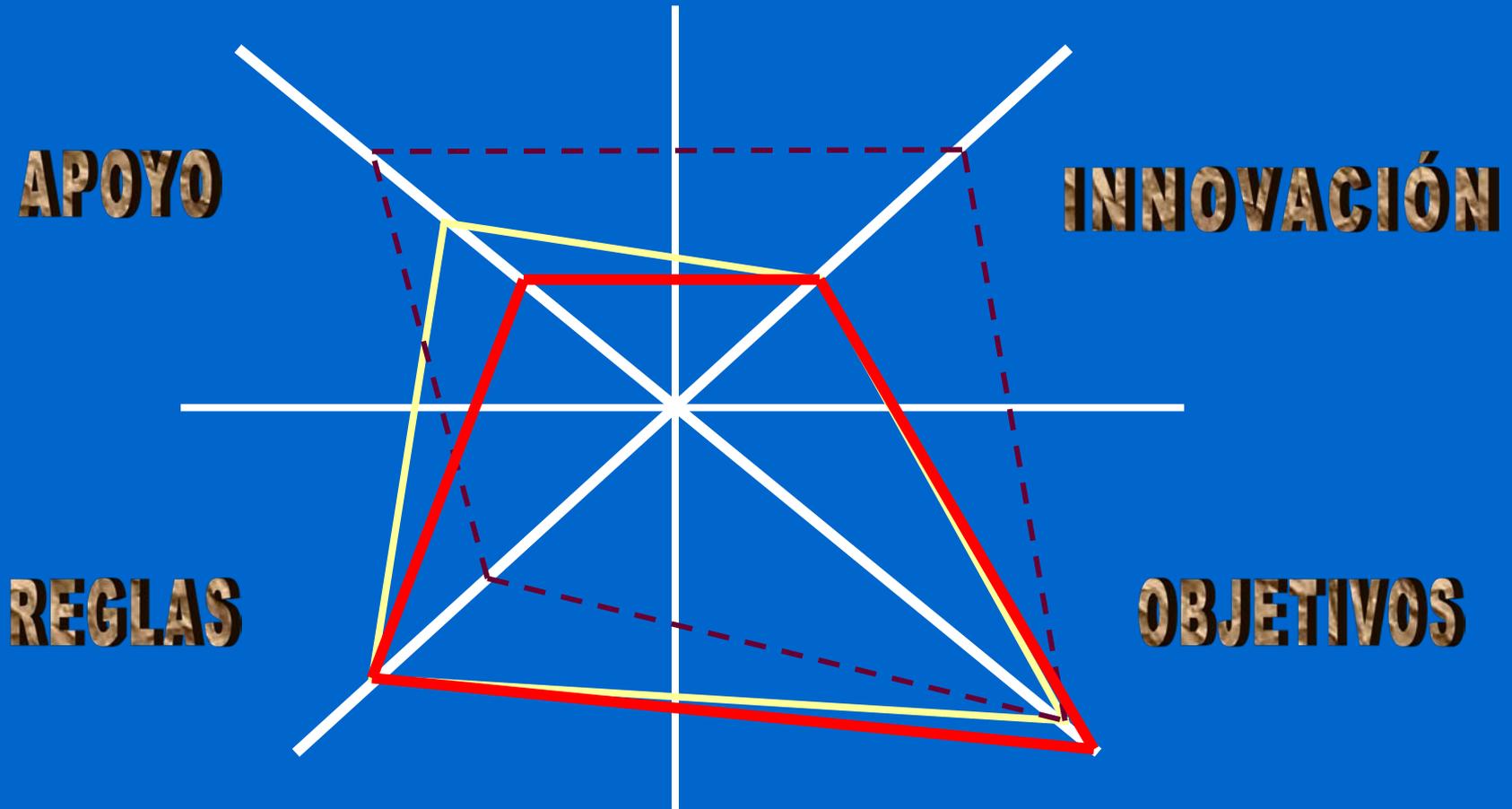
LOGRO/IMPACTO

- innovación
- estímulo, acicate, exigir
- conseguir resultados
- impulsar, dinamizar

CONTROL

- respeto a reglas
- seguridad, rigor
- autoridad, restricciones.

PERFILES DE CLIMA Y CLIMA APOYADO POR ESTILO DE DIRECCIÓN



— organización - - - Valores. — Dirección.

AMBIENTE DE LA ORGANIZACIÓN

ESTRATEGIA

RECURSOS
ECONÓMICOS E
INFRAESTRUCTURA

ESTRUCTURA

TECNOLOGÍA

SISTEMA DE
TRABAJO



CLIMA
PRETENDIDO Y
COMUNICADO
CLIMA
EXISTENTE

POLITICAS Y
PROCEDIMIENTOS
CAMBIO

CAMBIO ORGANIZACIONAL

PERSONAS Y
EQUIPOS

CONTRATO PSICOLÓGICO

AJUSTE DINÁMICO

RESULTADOS
Suprasistema
Sistema
Subsistemas



SÍNTESIS Y CONCLUSIONES: PRINCIPALES FUNCIONES DEL MODELO

- Marco orientador para el análisis de las implicaciones de los cambios que se producen en cualquier las facetas de la organización para el resto de las facetas.
- Aproximación relacional y gestáltica que combina aproximaciones
 - Estratégica y operativa
 - Combina hard y soft
 - Toma en cuenta los diferentes tipos de resultados relevantes para la organización

• • •

SÍNTESIS Y CONCLUSIONES: PRINCIPALES FUNCIONES DEL MODELO

- Modelo para la planificación, implantación y valoración de las intervenciones organizacionales en sus diferentes facetas y sus implicaciones para las demás facetas.

Resumen y conclusiones

- Capaz de revisar y reinventar los servicios
- más flexible.
- Con estructuras matriciales (Servicios*funciones) , en red (proveedor cliente interno/externo) más que burocráticas y jerarquizadas (jefe subordinado)
- Con más asiduidad y rapidez en el aprendizaje en sus tres bucles.
- Más innovadora y emprendedora
- Con mecanismos de mejora continua y también de replanteamientos de base (hacer bien las cosas, hace las cosas de otra manera que sea mejor, hacer nuevas y mejores cosas)

Resumen y conclusiones

- Con estrategias tematizadas y elaboradas
- Con procesos y unidades diversificadas en su estructura y proceso a las demandas.
- Con capital humano intensivo en la aportación de valor.
- Con sensores y cuadros de indicadores capaces de determinar las nuevas demandas e la ciudadanía y también el grado de adecuación y satisfacción con los servicios.
- Con personas implicadas y comprometidas en el proyecto, equipos de trabajo entrenados y de alto desempeño y liderazgo desarrollado y distribuido.
- En unas condiciones limitadas de disponibilidad de recursos.

Gracias por su atención

www.uv.es/idocal

www.uv.es/uiipot

www.uv.es/catsalud

www.uv.es/erasmuswop

www.uv.es/docrrhh

www.uv.es/jmpeiro

Jose.m.peiro@uv.es

