Personas y gestión del cambio

JUAN JOSÉ ORQUÍN SERRANO
Vicesecretario General del Pleno del Ayuntamiento de Madrid

Buenas prácticas para mejorar los ayuntamientos de la Comunidad de Madrid
Miércoles 4 de noviembre de 2026 · Auditorio de la Fundación Canal de Isabel II (Madrid)

10 pautas clave para gestionar el cambio y comunicar adecuadamente.

- 1.- Prueba para saber si escuchas: no interrumpir.
- 2.- Decir lo que se hace y hacer lo que se dice.
- 3.- Liderar percepciones.
- 4.- No ser mejor profesional que persona.
- 5.- Los mensajes deben ser pocos, claros, creíbles, amables y a tiempo.
- 6.- Hablar siempre que callar agrave la situación.
- 7.- Callar siempre que hablar agrave la situación.
- 8.- Prever lo previsible y contar lo contable (poner el intermitente).
- 9.- Integrar datos, contexto y emociones.
- 10.- Comete siempre nuevos errores.


El Cambio
Exito
Nuevo Estado
Antiguo Estado
Miedo
Tiempo
Resistencia
Idea de transformación
Objetivo y Acción
Superación de Obstáculos
Performance
Caos
Caer y levantarse

- **Claves para el cambio:**

- 1.- Hay que crear la necesidad.

- 2.- Hay que decir a la gente, qué gana. Si la gente lo ve y se convence y se muestra la visión, provocar el cambio es mucho más fácil.

- **Ecuación del cambio, Universidad de Columbia:**

  - Insatisfacción actual x visión x siguiente paso > coste que provoca el cambio.

- Cuando cambias lo que crees, cambias lo que haces.

- Olvidamos gestionar el lado humano del cambio.

- **Un caso de éxito: Proyecto estratégico Madrid Talento.**

- Se crea sobre la base de lo que se hace en otras Administraciones y también en el sector privado.

    - Comisiones permanentes de selección, INAP.

    - Cuidado de sus cuerpos superiores: regularidad en la convocatoria, se cuida la cantera, promoción interna, INAP.

- También se aprende del sector privado, con la estrategia de marca, para que la gente quiera trabajar allí. Se cuida lo estético, también es relevante.

- Madrid talento pivota sobre el equipo, compromiso. Trabajo en red. Se acude a las facultades, a los foros, ferias de empleo y se habla de lo que es trabajar en el Ayuntamiento de Madrid, esto multiplica el éxito del proyecto. Hay que contarlo.

- **Las principales medidas que impulsan Madrid Talento:**

1. Planificación estratégica de los recursos humanos

Anticipar las necesidades de personal a medio y largo plazo, identificando las plazas, perfiles profesionales y competencias que necesitará cada servicio municipal. Sustituir la improvisación por una planificación basada en datos. Planificar las necesidades que tendré en 3-5 años, planificar a futuro, no a pasado (jubilaciones, tasa de reposición de efectivos, etc.)

2. Captación y atracción del talento externo

Convertir al Ayuntamiento en un empleador atractivo, mejorar la difusión de sus oportunidades profesionales y captar a nuevos profesionales cualificados, especialmente ante el envejecimiento de la plantilla.

3. Agilización y modernización de los procesos selectivos

Reducir la duración de las oposiciones, simplificar trámites, utilizar herramientas digitales y acelerar la incorporación efectiva de nuevos empleados. Es una de las transformaciones más visibles del programa. Curso selectivo TAG. Manual de bienvenida, gaming. Proyecto de mentoring. El casting es fundamental. Reuniones on line de los tribunales de selección.

4. Estabilización del empleo y reducción de la temporalidad

Favorecer el empleo estable mediante ofertas públicas de empleo, procesos de estabilización y mejor planificación de vacantes, garantizando la continuidad y experiencia de los servicios municipales.

5. Formación continua y actualización de competencias
Transformar la formación tradicional en un modelo de aprendizaje permanente, mediante la Escuela Madrid Talento, itinerarios formativos adaptados al puesto de trabajo y formación digital. Importancia de las habilidades directivas. Apoyo de la promoción interna con formación interna.

6. Promoción interna y desarrollo de la carrera profesional
Facilitar oportunidades de promoción, movilidad y crecimiento profesional, aprovechando mejor las capacidades de los empleados que ya forman parte de la organización.

7. Digitalización de la gestión de personal
Implantar procedimientos electrónicos, automatizar tareas, facilitar las gestiones administrativas y desarrollar herramientas tecnológicas que reduzcan cargas burocráticas y mejoren la eficiencia.

8. Flexibilidad organizativa y nuevas formas de trabajo
Impulsar el teletrabajo, la desconcentración de competencias, la polivalencia profesional y modelos de organización más adaptables a las necesidades de cada servicio.

9. Bienestar laboral y mejora del clima organizativo
Escuchar a los empleados, analizar su satisfacción y compromiso, mejorar la prevención de riesgos laborales y desarrollar protocolos frente al acoso y las agresiones de terceros. Experiencia del empleado, buscar que estén bien, cómodos, saludables, cultura del autocuidado.

10. Reconocimiento y puesta en valor del talento interno
Visibilizar las buenas prácticas y reconocer las aportaciones de los empleados públicos mediante iniciativas como las distinciones Madrid Talento, promoviendo la motivación y el orgullo de pertenencia.

11. Comunicación interna, participación y diálogo social
Mejorar los canales de comunicación con el personal, favorecer la participación de los empleados en los cambios organizativos y reforzar la negociación y el consenso con los representantes sindicales.

12. Evaluación mediante indicadores y decisiones basadas en datos
Elaborar informes de recursos humanos, cuadros de mando, encuestas de satisfacción y balances periódicos, de manera que las decisiones de personal respondan a un diagnóstico objetivo y sus resultados puedan evaluarse.

Un caso concreto: 10 medidas para la reducción de la duración de los procesos selectivos

1. Creación de la Comisión Permanente de Selección (2020). Se constituye un órgano especializado y estable, con personal dedicado a los procesos selectivos. Se pretende evitar la dependencia exclusiva de tribunales constituidos para cada convocatoria, profesionalizar la selección y unificar criterios.

2. Simplificación de las bases y de las pruebas selectivas. Se modifican las bases de los procesos de selección para facilitar su tramitación y revisar la configuración de las pruebas, manteniendo los principios de igualdad, mérito y capacidad.

3. Creación de una bolsa de miembros de tribunales de selección. Se dispone de empleados municipales preparados para participar en los órganos de selección, facilitando su constitución y evitando demoras por dificultades para encontrar integrantes disponibles.

4. Formación específica de los miembros de los tribunales. Los integrantes reciben formación habilitante para conocer los procedimientos, las herramientas y los criterios de actuación. Se busca disminuir errores, incidencias y retrasos administrativos.

5. Funcionamiento telemático de los tribunales. Se implantan reuniones electrónicas, eliminando desplazamientos, facilitando la convocatoria de sesiones y acelerando la adopción de acuerdos.

6. Digitalización integral de los procesos selectivos. Se impulsan los medios electrónicos desde la convocatoria y presentación de solicitudes hasta las publicaciones, trámites y toma de posesión. Se reducen las tareas manuales y los desplazamientos de documentación.

7. Ampliación de los espacios para celebrar exámenes. Se incrementa la disponibilidad de instalaciones, permitiendo convocar a un mayor número de aspirantes y organizar pruebas masivas sin tantos condicionantes logísticos.

8. Nuevos baremos de remuneración con incentivos para la agilidad. Se revisan las compensaciones de los miembros de los órganos de selección para incentivar el cumplimiento de los tiempos y un funcionamiento más eficiente.

9. Planificación anticipada de las convocatorias. Se desarrolla una programación de los procesos selectivos para ordenar calendarios, distribuir recursos y evitar acumulaciones de convocatorias pendientes.

10. Mejora de las herramientas de gestión y valoración de méritos. Se modernizan los aplicativos informáticos y, desde febrero de 2023, se utiliza una plantilla normalizada para que los aspirantes declaren los méritos que deben valorarse, facilitando la fase de concurso.

Indicador	Antes de Madrid Talento	Después de Madrid Talento
Aspirantes convocados a ejercicios	20.730 (2015-2018)	100.408 (2019-nov. 2022)
Instancias presentadas	25.549 (2015-2018)	99.482 (2018-sept. 2022)
Ejercicios celebrados	79 (2015-2018)	211 (2019-2022)
Procesos finalizados	28 (2015-2018)	75 (2019-2022)
Procesos en marcha	43 (2019)	193 (2025)
Duración total convocatoria-toma de posesión	100 % (referencia)	40 % (reducción comunicada en marzo de 2026)

¡Gracias!

Juan José Orquín Serrano
orqserju@madrid.es
Linkedin: Juan José Orquín Serrano

Buenas prácticas para mejorar los ayuntamientos de la Comunidad de Madrid
Miércoles 4 de noviembre de 2026 · Auditorio de la Fundación Canal de Isabel II (Madrid)