

## OPINIÓN

## Gestión de Personas en el sector público

Alfonso Jiménez

Socio Director de PeopleMatters

**Cada día es más importante** el papel que juegan las personas en el éxito de todo tipo de organizaciones, incluyendo el sector público. Esto tiene que ver con la importancia creciente del servicio a terceros, sean clientes, contribuyentes o perceptores directos de los servicios. En todos estos procesos, la persona está en el centro de la responsabilidad del desempeño, en un entorno de control de costes.

Por tanto, parece obvio que si queremos mejorar los servicios, necesitamos mejorar el desempeño de las personas involucradas, además de invertir en tecnologías o hacer reingeniería de los propios procesos. Son las personas las últimas responsables de que todo funcione.

Aquí hay dos temas que van de la mano. Uno podríamos denominarlo como los Procesos de Gestión de Personas: cómo son identificadas, seleccionadas, formadas, evaluadas, promocionadas, retribuidas, involucradas y desvinculadas. Son todas las actividades orientadas a la gestión del factor más importante de la ecuación de toda organización. El segundo es el que podríamos denominar "estructura directiva y gerencial", aquel conjunto de Personas que tienen como misión primordial utilizar los procesos para gestionar sus equipos y que las cosas pasen como administradores y administrados quieran que pasen.

Es evidente que el sector público puede mejorar en ambos temas. El primero está

muy condicionado por el marco jurídico-laboral definido por la ley y las normas de la Función Pública, que condiciona unos procesos de gestión de Personas muy distintos a los de las organizaciones privadas. En el segundo, hay importantes mejoras por acometer, ya que muchos profesionales de lo público llegan a posiciones de gestión no por sus habilidades de dirigir, sino por sus conocimientos técnicos de sus especialidades.

Por ello, si realmente se quieren hacer cambios sustantivos en el sector público es la modificación de un marco de procesos y en el desarrollo de las capacidades de dirección.

Las medidas propuestas recientemente por el ministro Jordi Sevilla van, sin duda, en la correcta dirección ya que van encaminadas a una gestión "discriminante" de las personas en función de su desempeño. Sin embargo, hay que tener mucho cuidado en cuanto a su aplicación, ya que se pondrá en manos la estructura directiva y gerencial del sector público una herramienta de discriminación que bien aplicada puede ser muy útil, pero mal aplicada puede generar graves problemas.

Si analizamos, por ejemplo, la aplicación de la retribución de la productividad podemos observar muchas malas prácticas en la realidad actual. Desde la distribución no discriminada que evita conflictos, a el uso, en ocasiones, arbitrario de la discriminación en función de las filias o fobias de las relaciones entre el directivo y cada uno de sus colaboradores. Por ello, en un entorno difícilmente cuantificable, parece imprescindible y necesario asegurar previamente la calidad de la estructura directiva en cualquier proceso de discriminación y gestión del desempeño y para asegurar un entorno de confianza que permita la implantación exitosa de esta medida.

También, la introducción de cuadros de mandos de gestión soportados en herramientas tecnológicamente robustas ayudarán a disponer de un conjunto de medidas e indicadores que ayuden en la objetivación del desempeño de los funcionarios públicos.

Así pues, es preciso modernizar también la Gestión de Personas en el entorno público, por lo que el mero hecho de que se planteen revisiones del modelo debe ser percibido como algo positivo por el conjunto de la sociedad.

*Muchos gestores de lo público llegan a tareas de dirección sin habilidades para dirigir*