

La gestión de personas en la Administración Pública

Alfonso Jiménez

Socio director de PeopleMatters

El mundo está cambiando. Y está cambiando a un ritmo cada día más acelerado. Sin embargo, el ritmo es distinto en diferentes países y sectores.

Todos los cambios tienen una fuerte repercusión sobre la gestión de personas, sobre las formas de reclutar, seleccionar, formar, desarrollar, evaluar, retribuir, comunicar, desvincular a las personas. Algunos opinan que no hay cambio real si éste no llega a traducirse en cambio en las personas, en la manera en que realmente actúan. El sector público no es ajeno a los cambios ya que los factores de entorno son similares a otros sectores. Sin embargo, en otros sectores se 'vive' el cambio y en el sector público todo permanece 'razonablemente igual'.

Los motores del cambio imparable que se está viviendo están relacionados con la globalización de los mercados, el incremento de la competencia y la necesidad de eficiencia, la tecnología, las nuevas exigencias de los clientes, la configuración social y demográfica de la sociedad... Estos cambios afectan a todos los sectores, incluyendo el sector público, aunque éste parece inmutable a ese nuevo entorno. Parecería que otros sectores no pueden parecer quietos ya que, si se paran, mueren, mientras que 'lo público' puede permitirse el lujo de quedarse parado. Hay que reconocer que hay áreas en las que se han hecho esfuerzos de modernización -como en las tecnologías de la información- aunque, a veces, el ciudadano no llega a sentir esas mejoras. Esto genera sentimientos de frustración en muchos administradores públicos, que ven cómo sus inversiones no *generan* peso en el desempeño de sus organizaciones. Es como si la cultura pública fagocitara cualquier acisbo de innovación.

En este caso, como en otros, es necesario llevar los cambios a la conducta de las personas que prestan los servicios públicos, y lo tienen que hacer con criterios de excelencia similares a los de otros sectores. El usuario de lo público no debe percibir que el servicio que recibe es de peor calidad. Es más, tiene derecho a recibir un mejor servicio ya que, en este caso, además de ser *cliente*, es, de alguna manera, *accionista*. Para lograr un cambio real, un cambio de calado, un cambio que se perciba en el servicio prestado, es preciso impulsar tres frentes paralelos.

Primero, un cambio de cultura, promoviendo una cultura de servicio, excelencia y eficiencia. Segundo, un cambio

en los procesos de gestión de personas para ponerlos al servicio de la excelencia y la eficiencia. Tercero, una profunda transformación de la estructura directiva y gerencial, desarrollando las competencias necesarias para que los directivos de lo público sepan utilizar adecuadamente los nuevos procesos. Los tres elementos tienen que funcionar en paralelo y converger para que realmente tengan efecto y generen modificaciones sustantivas en la actuación de las organizaciones públicas.

Algunas pinceladas de este cambio radical serían: **1.-** Pasar de una cultura de la dejadez, de la apatía, de la rutina, a una cultura de servicio, de fuerte orientación al ciudadano como receptor de la buena gestión de los recursos públicos. Una cultura en la que la innovación, el microcambio sea bien recibido. Una cultura en la que se tengan en cuenta los recursos que se ponen en los planes, los programas, las actividades y se gestionen con criterios financieros y de máxima racionalidad y eficiencia. **2.-** Pasar de una gestión de personas inspirada en la permanencia, la oposición, la seguridad a una gestión inspirada en dos principios: mérito y desarrollo. El principio de mérito en el trabajo, en el desempeño de lo que se hace y cómo se hace, el esfuerzo y el compromiso debe imperar las decisiones de gestión sobre las personas, junto con el principio de desarrollo. Nadie debe estancarse en el bagaje de conocimientos que posee; tampoco los servidores públicos. Los procesos de reclutamiento y selección, desarrollo, evaluación, compensación y desvinculación deben ser transformados profundamente en la gestión de los servidores públicos. **3.-** Pasar de un modelo de dirección basado en la supervivencia y el mantenimiento del *statu quo* a otro basado en la gestión y desarrollo de equipos y colaboradores, vendiendo permanentemente las bondades de la misión de su unidad. Es evidente que el cambio necesario es un cambio de calado. Un cambio difícil de promover en entornos de riqueza y bienestar. Sin embargo, es preciso ser conscientes de la necesidad de aplicar una fórmula de eficiencia como se aplica ya en muchas otras actividades y que pasa por "hacer más (productividad), hacer mejor (calidad) y al menor coste (eficiencia)". Esta fórmula de creación de valor sólo se puede desarrollar a través de las personas que con su actuación transforman las estrategias en realidades.