

Introducción a la **Gestión Pública**

Gestión en el Estado



INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN PÚBLICA

GESTIÓN EN EL ESTADO

Un Estado al servicio de la ciudadanía

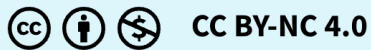
Mario Weissbluth – Editor General

Ximena Pizarro y Analía Medrano – Editoras

Centro de Sistemas Públicos

Universidad de Chile

2019



Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International

This license requires that reusers give credit to the creator. It allows reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, for noncommercial purposes only.

BY: Credit must be given to you, the creator.

NC:

Only noncommercial use of your work is permitted. *Noncommercial means not primarily intended for or directed towards commercial advantage or monetary compensation.*

Este libro se distribuye bajo la licencia

Creative Commons Atribución–NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0).

Usted es libre de compartir (copiar y redistribuir) y adaptar (remezclar, transformar y construir a partir del material), siempre que otorgue el crédito correspondiente a los autores y no utilice el material con fines comerciales.

Para más información sobre los términos de esta licencia:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

SECCIÓN III: HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

11. GESTIÓN DE PERSONAS

Jonny Heiss con la colaboración de Mario Waissbluth y Ximena Pizarro

Introducción

Hagamos con el lector un ejercicio imaginario: usted ha sido recientemente nombrada Directora Ejecutiva del recientemente creado SERPROC, el Servicio de Protección del Consumidor de Perú. Ya tuvo ocasión de realizar un concurso para nominar a los Subdirectores de Área, y con ellos diseñó un Plan Estratégico preliminar y un bosquejo de arquitectura y estructura organizacional. Incluso cuenta con un flamante edificio... vacío, en el centro de Lima. Ahora hay que llenarlo de personas, y el Ministerio de Finanzas en un acto de magia estimó que necesitaría una dotación de 105 personas de diversa índole (sin consultarle a ud.) de acuerdo al Clasificador de Cargos de la Autoridad Nacional del Servicio Civil.

Su situación es, en realidad, bastante ideal, pues es mucho más fácil iniciar una institución de la nada, incluso con las restricciones arriba mencionadas, que modificar una institución llena de problemas como lo era la versión anterior del SERPROC, que tuvo que ser cerrada y todos sus empleados cesados pues se había destapado un nido de corrupción e incompetencia.

Luego de hacer un concurso para los 105 cargos, definiendo perfiles que se ajustaran lo más posible a lo que Uds. verdaderamente necesitaban, y al que se presentaron 5300 personas, llegó el gran día inaugural. Usted y sus Subdirectores están parados en la puerta esperando para saludar uno por uno a los y las 105 designados, rogando que hayan sido los mejores posibles y disponibles en el mercado laboral porque:

Su institución será tan buena como lo sean sus personas y lo motivadas que estén.

Imagine usted el desafío épico que significa, por ejemplo, hacerse cargo de un hospital infantil oncológico y lograr extraer de ellos y del personal sonrisas y juegos. La tasa de curación posiblemente también mejorará.

En instituciones ya existentes una de las medidas claves de un Directivo Público, a ser incluida en su diagnóstico, es identificar aquellas personas dentro de la institución que pueden ser aliados para la tarea que quiere desarrollar. La empresa internacional de consultoría McKinsey publicó recientemente un estudio con estadísticas impactantes acerca de las transformaciones del sector público en todo el mundo:

Encontraron que **nada menos que el 80 por ciento de los esfuerzos de transformación del sector público no logran sus objetivos.... en todo el mundo.** La forma en que se gestiona el personal es un factor decisivo, que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso. De hecho, señalan cinco factores clave para las transformaciones institucionales, las que, coincidentemente, tienen un fuerte componente basado en las personas [1].

Ilustración 1: Cinco factores clave para las transformaciones institucionales



Fuente: traducido de estudio de McKinsey [1]

Cuando estos cinco factores confluyen, las probabilidades de éxito se incrementan por un factor de 3.5 veces. Así es, 3.5 veces. O sea, si la tasa de éxito es 20%, puede subir a 70% preocupándose de estos elementos... así que preocúpese de estos 5 factores y no pierda las esperanzas! ¿qué significa”, por ejemplo, “ritmo y coordinación en las entregas”? Piénselo y nos lo contesta al final del capítulo.

Uno de nosotros ha tenido la experiencia de intervenir escuelas públicas con pésimos resultados, mal clima laboral, con un excelente nuevo directivo. Los mismos “malos” profesores, en un período de dos años, llevaron la escuela a tener los mejores resultados de su región.

La situación que hemos encontrado en los distintos países de América Latina presenta una alta heterogeneidad tanto en el posicionamiento como en el nivel de desarrollo de la gestión de los recursos humanos (GRH en adelante), por lo que el directivo público debe tratar este tema tomando muy en cuenta su situación particular. No es lo mismo comenzar con una institución deteriorada, corrupta y con contrataciones clientelares, que con otra en que estas situaciones son la excepción.

Una gran parte de los estudios sobre GRH están hechos en los países desarrollados, cuya realidad difiere de la que se encuentra en nuestros países. Por tanto, muchas de sus conclusiones y recomendaciones pueden ser poco útiles para nuestros directivos públicos como lo destacan Aghaz, Sheikh y Amirkhani (2017), en un interesante estudio titulado “GRH en el sector público: una investigación en los ministerios de Irán”. Definitivamente, nos parecemos más a los iraníes que a Holanda en estas materias.

Ellos muestran un conjunto de situaciones muy semejantes a las que hemos encontrado en la mayor parte de los países en desarrollo en América Latina, que se muestran en el siguiente diagrama:

Ilustración 2: Aspectos comunes en las prácticas de GRH en Irán



Fuente: "GRH en el sector público: una investigación en los ministerios de Irán"[2] Traducción propia.

Conviene que el lector vaya uno por uno de estos círculos y se pregunte cómo lo va a hacer para irlos resolviendo.... Conversando se entienden las personas. Pero si en verdad están presentes estos 11 problemas, la transformación de esta institución va a tomar varios años, y es conveniente sincerarlo desde un inicio. Mejor ponerse colorado una vez que sonrojarse once veces.

En lo que sigue veremos algunos aspectos básicos que son universales, pero también efectuaremos análisis y recomendaciones un poco más sofisticadas, aplicables solo en algunas instituciones de mayor desarrollo.

Esto último se relaciona con lo que hemos distinguido, en el Mapa Ruta de la Modernización Institucional (capítulo 6), como GRH del Siglo XX y lo que se podría pensar o soñar para el Siglo XXI. Los principales temas en el ámbito de la GRH que deben preocupar al director de la institución y a su jefe de personal (cualquiera que sea el nombre del cargo) son los siguientes:

- Gestión operativa del personal
- Motivación
- Relación con sindicatos o asociaciones gremiales.
- El "pulso" o "vibra" institucional, ese que se huele o percibe caminando por el pasillo
- El director como ejemplo
- Posicionamiento estratégico del área de GRH

Gestión operativa del personal

Entendemos por gestión operativa del personal a una serie de procesos (que normalmente se ven como “trámites”) que son necesarios para la operación y registro de información para una adecuada gestión del personal. Esto es lo que hacen todas las organizaciones, ya sean las atrasadas del siglo XX o las modernas del siglo XXI, con procedimientos que van desde lo absurdamente manual a los automatizados.

Lo ideal es que estos puedan realizarse con el apoyo de un sistema de Gestión de Personas, que sea parte de un ERP institucional, software descrito en el capítulo de TICs, y que permite automatizar todos estos trámites. Este debería contar con un módulo de autoatención, que permita que la mayor parte de ellos los pueda efectuar digitalmente cada funcionario, y sus autorizaciones estén organizadas en un *Workflow* (flujo de trabajo). Incluso este se puede programar de modo de que detecte las ausencias de jefaturas y automatice las transferencias de las solicitudes en curso a sus subrogantes.

Si los procesos administrativos no están bien asentados en su institución, no se aventure en implementar un ERP, aunque cuente con los recursos.... aun si su jefe de informática se lo proponga.

A continuación, un listado de algunos procesos básicos de gestión operativa del personal. Algunas son obvias, como pago de remuneraciones, control de asistencia, traslados, pago de viáticos para cubrir gastos por traslados temporales o viajes, permisos, vacaciones, etc.; y otras son más complejas. No olvide que un pequeño error en el pago de remuneraciones puede conducir a una huelga. Todos ellos deben ser impecables. Los que veremos aquí son:

- Reclutamiento y selección
- Contrataciones
- Evaluación del desempeño (calificaciones)
- Capacitación y desarrollo de carrera,

Reclutamiento y selección

Nuevamente la normativa y la práctica en los distintos países de Latinoamérica presenta una gran diversidad de situaciones, que van desde permitir la total discrecionalidad en las contrataciones, hasta casos donde el proceso está estrictamente regulado.

El estudio de Isabel Siklodi sobre los Servicios Civiles en Latinoamérica y el Caribe muestra la enorme diferencia entre los distintos países en esta materia, como se aprecia en el siguiente cuadro.

“Los procesos de reclutamiento y selección varían entre politización extrema, intentos de desarrollo de sistemas de mérito con dificultades de implementación, y algunos sistemas sólidos de mérito con elementos de flexibilidad” (Siklodi, 2014).

SÍNTESIS DE VALORACIONES PROMEDIO DEL SUBSISTEMA GESTIÓN DEL EMPLEO POR PAÍS

Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4-5
Panamá El Salvador Honduras	Nicaragua Guatemala Paraguay Perú Ecuador República Dominicana Bolivia (Estado Plurinacional de)	Venezuela (República Bolivariana de) México Argentina Uruguay Colombia	Chile Costa Rica	Brasil
Predomina la discrecionalidad de las autoridades para nombrar, reubicar o desvincular a los empleados.	Intentos de limitación de la discrecionalidad en el ingreso, progreso y desvinculación, que no llegan a concretarse plenamente.	Conviven en sistemas de mérito con prácticas clientelísticas para el reclutamiento, selección y desvinculación.	Predominio de criterios técnicos para el reclutamiento, selección, movilidad y desvinculación del personal.	Reclutamiento abierto y con base en idoneidad, garantías contra arbitrariedad. Selección basada en competencias, instrumentos validados. Mecanismos de recepción, movilidad, control de ausentismo. Desvinculación por incumplimiento, no arbitraria.

Fuente: BID (2006), capítulo Análisis comparativo por subsistemas.

En rigor, lo ideal es que todos los cargos se llenen mediante concursos públicos, a los cuales se convoque con anticipación y publicidad. Da igual si la ley lo obliga o no, es lo necesario y es lo correcto. Sin embargo, es frecuente la contratación por preferencias políticas, compadrazgo, amistad o parentesco. Sin duda esta es una forma de corrupción, que hace daño a la institución, pero que en algunas culturas es aceptada como normal.

Los concursos permiten ayudar a encontrar al candidato más adecuado que esté disponible para llenar un cargo. Lo usual es partir definiendo un perfil y preseleccionando candidatos en base a su formación y experiencia (currículo), para pasar luego a entrevistas presenciales con los candidatos más promisorios.

Una forma de minimizar el riesgo de contrataciones sesgadas es constituir una comisión de selección. Además, es recomendable que cada miembro cuente con una misma pauta de factores a calificar, como conocimientos, capacidad de comunicar, claridad de su exposición, etc. y así poder llevar la evaluación (que siempre es subjetiva) a patrones comunes.

Un problema frecuente es la gran cantidad de tiempo que se debe invertir en analizar los antecedentes en concursos con grandes cantidades de postulantes, que se generan especialmente en los casos en los que se requiere contratar funcionarios administrativos o auxiliares, los que pueden llegar a varios cientos. Hay plataformas en línea que permiten hacer una preselección en base a tests, que alivian enormemente esta tarea. Hay que recordar que tenemos amplios sectores de la población que tienen dificultades para entender lo que leen, lo que no es difícil de detectar.

Contrataciones y proceso de inducción

El momento de la contratación del personal es un hito crucial en la vida laboral del funcionario y usualmente no se le da la relevancia que se requiere. Es el momento de aclarar las reglas del juego, los derechos y obligaciones, lo que se debería realizar mediante un proceso de inducción.

Este, como en casos anteriores, puede tener múltiples expresiones, desde ser inexistente (los compañeros se encargarán de explicarle si tienen tiempo y deseos), o hacer la entrega de un manual (en papel o en línea), lo que es preferible, hasta una situación óptima en la que se desarrolla un proceso completo, cada vez que se junta un número mínimo de personas nuevas, que incluye un conjunto de actividades como:

- a) Ser presentado a las jefaturas
- b) Hacer un recorrido guiado para conocer las instalaciones
- c) Asistir a presentaciones sobre los aspectos cruciales de la institución, como su misión, historia, etc., organizado por el área de GRH
- d) Asistir a presentaciones técnicas sobre los aspectos cruciales de su labor específica, organizado por las jefaturas “del negocio”. En algunas instituciones se incluye un conjunto de varios cursos, de 2 o 3 días de duración cada uno, adecuados al cargo que se va a llenar.

Evaluación del desempeño o calificaciones

Este es uno de los aspectos más relevantes y complejos en el tema de gestión de las personas. A nadie le gusta mucho ser evaluado, y a usted, lector(a), probablemente tampoco.

En la mayoría de los países existe una normativa que lo regula, pero que se desvirtúa por la vía de asignar las máximas calificaciones a todo o casi todo el personal, con lo que se cumple la norma, los evaluadores y funcionarios se evitan problemas, pero el efecto neto para la persona y para la institución es nulo.

La sugerencia obvia es intentar que las jefaturas usen el sistema cabalmente, es decir, que las distribuciones de las calificaciones se aproximen a una curva normal. Esto usualmente no opera porque el paso de una situación en que todos obtenían el 100% como calificación, a una en que unos pocos la obtienen, genera malestar entre los funcionarios y un alto desgaste en su relación con las jefaturas. Lo anterior se agrava notoriamente si algunos de los jefes no cumplen y siguen calificando a todos con 100%, con lo que, los que sí cumplieron las instrucciones, quedan en una situación extremadamente ingrata frente a su gente.

Por tanto, una acción de este tipo solo se puede implementar si se cuenta con el apoyo de todos los calificadores y las autoridades, lo que a menudo no es posible.

Una alternativa que hemos visto que genera muy buenos resultados es olvidarse del sistema formal y dejarlo como está. En cambio, proponemos centrarse en asegurar que cada jefatura converse efectiva y privadamente con sus subalternos. En el fondo, se trata de crear la oportunidad de:

- a) Transmitir qué es lo que el jefe quiere, qué le molesta o preocupa, qué necesita, donde están sus preocupaciones principales, y que espera del funcionario a futuro.

- b) Que el funcionario pueda exponerle al jefe sus molestias, sus necesidades, sus quejas.

Caso real: Un experimento constructivo de conversaciones significativas de desempeño

Tuvimos la ocasión de diseñar y aplicar, con gran éxito, una prueba piloto en el Ministerio del Trabajo de República Dominicana, a inicios de los años 2000.

La idea central fue permitir que el rito evaluativo formal siguiera ocurriendo, pero a la vez, en paralelo, y de manera “formalmente informal”, se desarrollaron “conversaciones significativas y privadas de evaluación del desempeño individual”, cara a cara, entre cada jefe y subordinado del Ministerio. Los resultados de esta conversación no iban al expediente del funcionario, sino que quedaban selladas como un acuerdo privado entre ambos. Lo único que se informaba a la Unidad de Recursos Humanos (URH), que coordinaba este procedimiento, era la existencia de la conversación, y la opinión de ambos participantes acerca de la utilidad que esta había tenido... para ambos.

La idea base se extrajo de uno de los *best sellers* más exitosos y relativamente simples de gestión de empresas, llamado *The One Minute Manager*, que a su vez ha estimulado una serie de secuelas con variaciones sobre el mismo nombre que surgen cada cierto tiempo hasta hoy. El texto inicial es de 1982, el más reciente del 2015, una verdadera industria por más de 30 años con ventas de decenas de millones de ejemplares.

En forma aparentemente simplista, este texto estableció que un buen líder, con cada subordinado, debe poder, en un minuto, explicarle qué ha hecho bien y cuáles son sus buenas actitudes; en otro minuto, qué ha hecho mal y cuáles son las actitudes o prácticas que requieren mejoras; y en otro minuto, lo que se esperaría de él para el próximo período de evaluación. Lo de “un minuto” no es exageración.

A estas tres etapas le agregamos una cuarta, consistente en darle un espacio de confianza al subordinado para que expresara su opinión sobre lo bueno y lo malo de su jefatura y de la organización en general. El procedimiento comenzaba con el subordinado llenando un formulario simple de autoevaluación, que servía de base para iniciar la conversación privada, lo cual resultó de una utilidad esencial.

Para este ejercicio se elaboraron formatos e instructivos muy simples, y con la venia del ministro, estas conversaciones se desarrollaron en cascada descendente, es decir, de Subsecretarios con Jefes de División, de estos con Jefes de Departamento, y así sucesivamente hasta cubrir todos los niveles. El proceso duró menos de un mes, y los resultados fueron gratamente sorprendentes. La evaluación que los funcionarios y sus jefes directos expresaron sobre el procedimiento fue en promedio excelente, y algunas de las frases cualitativas del formulario de evaluación eran del tenor: “primera vez en veinte años que alguien me explica lo que se espera de mí”, o “quedé sorprendida con lo constructiva que fue la conversación”.

La moraleja: hablando se entiende la gente. Llenando formularios rituales por parte de una persona o comité, no. Por otro lado, el costo político de eliminar esos formularios o de hacer evaluaciones formales más realistas es elevado y toma un largo tiempo modificar la práctica. Simplemente siga llenándolos y almacénelos en una bodega.

Establecer un sistema de este tipo puede ser sencillo, pero requiere la voluntad y el empuje del directivo máximo, quien debe predicar con el ejemplo. Debe dedicar tiempo para conversar con cada uno de los jefes o empleados de su dependencia directa. Debe estar siempre dispuesto a dar retroalimentación, ya sea positiva o negativa, en forma contingente.

Por contingente nos referimos a dar retroalimentación inmediatamente después de que ocurra un hecho importante, sin esperar una reunión mensual o trimestral.

Otro aspecto importante es desterrar el mito de que la retroalimentación consiste en un jefe regañando a un funcionario. Por el contrario, lo que se debe destacar es el rol de “entrenador” que deben tener los jefes, lo que puede incluir consejos, ejemplos de formas de hacer las cosas y un conjunto de ideas que ayuden a motivar a la persona a hacer las cosas cada vez mejor.

Capacitación y desarrollo de carrera

Es frecuente encontrar situaciones en las que la capacitación es vista como la administración de un presupuesto que se debe utilizar para contratar cursos genéricos, por cumplir, utilizables por cualquier funcionario de la institución. Estos terminan, a menudo, en cursos de Excel o Word, de inglés o sesiones de trabajo en equipo, con un bajo impacto en la institución.

Pero no necesariamente debe ser así. La capacitación se puede transformar en una herramienta importante de motivación si se emplea adecuadamente. Por ejemplo, se pueden efectuar cursos de “formación para el cargo”, que permitan rotar a buenos funcionarios que se desempeñan en un área, a otra área, con lo cual van adquiriendo una visión transversal, que posteriormente constituye una ventaja para ser promovidos a cargos de mayor responsabilidad.

Motivación del personal

Si bien en las empresas privadas una de las principales formas de motivación del personal son los incentivos económicos, esto no es trasladable tan simplemente al sector público.

Pliscoff (2015), en su presentación titulada “*Incentivos monetarios en el sector público chileno: ¿Herramienta útil para la modernización de la gestión pública?*” muestra cinco factores que lo explican:

1. Investigaciones demuestran que ha sido difícil implementar, desde un punto de vista técnico y político, sistemas de pago por desempeño en el sector público.
2. El monto del incentivo no es lo suficiente grande o adecuado para cambiar la cultura de los funcionarios públicos.
3. Es muy difícil diseñar un sistema de pago por desempeño que relacione directamente el desempeño con el incentivo, debido a lo complejo de las funciones públicas, lo que lleva a que en algunos sistemas se produzca un alto nivel de sensación de injusticia en la asignación de los bonos.
4. No se ha producido el efecto esperado en el mejoramiento del desempeño, ni en la productividad, como se proyectaba desde la teoría.

Frey y Gallus (2017) plantean en su libro “Honor versus dinero” que los premios pueden orientar las conductas en mejor forma que los incentivos económicos. Podemos notar, dicen, que el mundo moderno parecería estar saturado de premios. Muchos de ellos fueron creados en el siglo pasado. Pero los premios han estado a nuestro alrededor desde hace milenios. Los griegos y los romanos los usaban. Los reyes y las reinas se los otorgaban a sus guerreros más valerosos. Las sociedades, en todo el mundo, han entregado a sus mejores ciudadanos premios como reconocimiento.

Como los premios están en todas partes, rara vez nos preguntamos si funcionan. ¿Será que inspiran y motivan, o generan celos y resentimiento?

En nuestra experiencia los premios son una excelente fuente de motivación y los hemos aplicado en varias ocasiones con éxito.

Bruno Frey es un economista que ha dedicado años a estudiar cómo los premios moldean la conducta humana. Plantea que si los premios son bien diseñados pueden tener un poderoso efecto en nuestro comportamiento. Recibir un premio hace que la gente se sienta bien, pero Frey dice además que los beneficios reales se ven largo tiempo después que el brillo inicial se extingue.

“Cuando se le otorga un premio a una persona, lo más probable es que trabaje mejor, que se comprometa más, que tenga una mayor motivación intrínseca.”

Frey piensa que los premios pueden ser más efectivos que entregarle dinero en efectivo a una persona. Una de las razones importantes por qué los premios tienen este efecto se debe a que son profundamente sociales. Los premios se entregan en un escenario donde uno está rodeado por sus pares. Un premio puede hacerte sentir apreciado por gente cuyas opiniones me importan. En este sentido un premio es muy distinto que un bono en dinero.

Normalmente la gente no comenta de que tamaño es su bono. Es desconocido para los demás, mientras que un premio se entrega en una ceremonia, a veces elegante, a veces pequeña, pero siempre con gente alrededor. Y la persona o la organización que entrega el premio especifica exactamente por qué la persona obtiene el premio. Esto enfatiza el compromiso extraordinario de la persona (o grupo) que recibe el premio, lo que tiende a aumentar su motivación intrínseca, precisamente porque es reconocida y apreciada.

En resumen, lo que concluye es que la gente valora intensamente el prestigio que los premios pueden conferir. Quizás incluso más que el dinero, los premios proveen gloria.

Frey también analiza otra área en su libro, que no es sólo el beneficio para los individuos que ganan los premios, sino los beneficios para las organizaciones. Especialmente si su organización no tiene grandes recursos económicos y usted no tiene la libertad de acción para pagarle grandes sumas a la gente. En estos casos los premios son una forma poderosa de aumentar la motivación. En este sentido, los premios además generan un lazo de lealtad entre el donante y el receptor. Uno no puede aceptar un premio de la reina de Inglaterra y después decir que es tonta.

La entrega misma de premios debe ser cuidadosa en varios aspectos. Si bien no tienen costos, no pueden ser demasiados ni muy pocos, y el procedimiento para otorgar el premio debe ser conocido, imparcial y transparente. De otra forma el premio puede transformarse en algo negativo.

Relación con sindicatos o asociaciones gremiales

Una de las primeras tareas que debe encarar un directivo al tomar posesión de su cargo es la relación con el o los sindicatos u otras organizaciones gremiales, que puede variar desde cordial a extremadamente conflictiva

Desde el punto de vista del directivo, debe sopesar cuidadosamente su fuerza política para definir su estrategia ante los dirigentes sindicales. Más de un directivo ha perdido el puesto por una huelga del personal... y los gremios lo saben.

Esta nuevamente es una situación en la que se presenta una heterogeneidad muy grande en distintos países e instituciones de Latinoamérica. Hay culturas (difíciles de modificar) en las que el sindicato posee una altísima relevancia (y poder), hasta situaciones en las que su actuar es mínimo o simplemente no existe.

En el primer caso hemos encontrado situaciones en que el sindicato posee atribuciones como la administración (arbitraria) del presupuesto para la asignación de horas extraordinarias, el derecho a veto de los despidos, la modificación de las calificaciones que efectúan los jefes directos, etc.

Todas ellas son atribuciones que no corresponden a una organización gremial y que sin duda interfieren con la gestión de la institución y afectan el clima interno.

El director de la institución y el encargado de personal deben tener una relación lo más cercana posible con los dirigentes sindicales, pero dejando claro que su participación no se trata de un "co-gobierno". El sindicato debe tener un rol claro, que a veces los mismos dirigentes sindicales confunden.

Su preocupación debe centrarse en temas que van desde evitar las injusticias y abusos al personal, hasta garantizar una digna carrera funcionaria, la obtención de una escala salarial justa y la garantía de que las asignaciones salariales se harán de acuerdo con criterios transparentes.

Una de las funciones que el encargado de personal debe realizar (y el director debe supervisar y controlar regularmente) es el establecimiento de canales efectivos de comunicación con los dirigentes sindicales. Debe entender sus motivaciones, preocupaciones e intereses. Es la única manera de poder negociar y lograr que los sindicatos sean una ayuda para la gestión de la institución y no un obstáculo.

Posicionamiento estratégico

El lugar que ocupa el área de GRH puede variar dramáticamente desde organizaciones en las que su rol está en un tercer o cuarto nivel, donde cumple tareas fundamentalmente administrativas, hasta posiciones de alta confianza, dependiente directamente del director de la institución, desde donde puede implementar verdaderas estrategias de desarrollo del personal y participar en las discusiones estratégicas generales.

En las organizaciones modernas se considera que tanto las direcciones de personal como la de informática poseen una crucial importancia, por lo que deberían estar al más alto nivel, de dependencia directa del director de la institución, al servicio del "negocio" o quehacer principal.

Dos condiciones imprescindibles en esta situación son:

- a) que el encargado de personal debe contar con toda la confianza y el apoyo del director, quien debe ofrecerle un trato de puertas abiertas a toda hora.
- b) que el encargado de personal esté íntimamente imbuido en el quehacer técnico de la institución.

Tomar el “pulso” de la institución

Este es un aspecto clave que no sólo debe estar delegado en el encargado de personal, quien debe tener una red de personas que lo mantengan permanentemente informado de lo que está pasando con las personas, más allá de los indicadores formales, sino que en toda la cúpula directiva, que con frecuencia debe compartir las comidas o incluso el trabajo en las ventanillas con el personal.

Esa es la mejor manera de generar confianza de modo de que se sientan con el derecho de acudir a las autoridades cuando se presenten situaciones que lo ameriten.

En este sentido el sindicato compite con el encargado de personal. El director podrá juzgar que el encargado de personal no está cumpliendo cabalmente su labor, cuando le lleguen antes las quejas a través de los dirigentes sindicales.

Una de las herramientas de gran utilidad es efectuar estudios de clima laboral regularmente, por ejemplo, cada 2 años. Lo ideal es que esto se haga utilizando la misma encuesta cada vez, para que los resultados sean comparables. También es importante que se haga un trabajo minucioso con los resultados del estudio, que incluya un diagnóstico y un plan de mitigación, el que debe ejecutarse (y controlarse) durante el período de dos años siguientes, antes del próximo estudio de clima laboral. Como ayuda, existe actualmente una abundante oferta de sistemas de medición de clima laboral en la nube.

El Director como ejemplo

Los seres humanos somos máquinas que emitimos juicios en forma automática, sin darnos cuenta ni tener intenciones de ello. Estamos permanentemente juzgando a las personas a nuestro alrededor y en especial a nuestros superiores. Un director que usa la fotocopiadora institucional para un trabajo escolar de su hijo está perdido. Nadie le tendrá respeto. Y esto circulará por toda la institución. Una Subsecretaria que cargaba cajas con frambuesas en la cajuela del auto institucional para venderlas a la hora de almuerzo fue captada por un periodista y debió renunciar.

El director, todos los directivos y el jefe de gestión de personas deben ser ejemplo de imparcialidad, transparencia y honestidad hasta en los más mínimos detalles.

Esto es clave especialmente para un directivo nuevo cuando recién llega a asumir su rol. Es muy probable que existan privilegios o arbitrariedades “porque siempre se ha hecho así”. El desmontar estas máquinas de privilegios no sólo es importante porque es justo, sino que le darán estatura para poder exigir a sus subalternos.

Por ejemplo, conocemos el caso del Director de un Servicio de Salud con miles de funcionarios, que eliminó el comedor de autoridades y comenzó a tomar sus alimentos en el comedor común. Tan solo eso bastó para cambiar radicalmente la relación con los gremios. Es “de los nuestros” fue la frase que comenzó a escucharse. Otro director de un gran servicio pasaba un día al mes sentado en una ventanilla atendiendo usuarios. Eso no sólo le permitió conocer la verdadera realidad de la calidad de atención, sino también ser considerado como “uno de los nuestros”. Los liderazgos se ganan con hechos, no por designación de las autoridades superiores.

Vámonos al Siglo XXI

¿Por qué no? ¿Por qué no pensar por ejemplo en tener un área de outplacement para funcionarios o trabajadores que quieran buscar su futuro en otras instituciones? ¿Pasantías y tesis para estudiantes universitarios? ¿Actividades de investigación para profesores universitarios en conjunto con funcionarios? ¿Días de visita de la familia a nuestros lugares de trabajo?

Microsoft¹ dispone de un servicio para su personal, en el caso de enfermedades complejas, que les ayuda a encontrar los mejores especialistas temáticos, sin costo. Teletrabajo desde la casa. ¿Por qué no? Apoyo a los hijos a prepararse y postular a college. Apoyo a grupos de minorities. Pago a membresías a gimnasios. Enfermeras o cuidadores de emergencia para papas viejos. Todo esto en su conjunto implica una cantidad relativamente reducida de recursos pero denota una gran preocupación de la organización por su personal. ¿Por qué no?

Errores frecuentes

- 1) Pagos con retrasos o con errores, aun menores, a veces son suficientes para encender los ánimos.
- 2) Contratar personas y ponerlas a trabajar sin ninguna inducción. Es un supuesto “ahorro” de tiempo que luego se paga con numerosos errores y retrasos.
- 3) Monetizar los incentivos.

Preguntas para reflexionar

- 4) Piense en la institución pública que usted mejor conozca, y compare sus prácticas de reclutamiento con las descritas en el cuadro de Siklodi.
- 5) Analice, para esta entidad, las ventajas y desventajas comparativas de los incentivos monetarios vs. los premios no monetarios.
- 6) Defina, para esta institución, las maneras de mejorar la efectividad de los sistemas de capacitación.
- 7) ¿Cree usted que sería posible hacer una prueba piloto en su institución de “conversaciones significativas de desempeño”? ¿Sería este un experimento útil en ese contexto específico?

¹ <https://careers.microsoft.com/us/en/usbenefits>