

“LA DICOTOMÍA ENTRE EL REQUERIMIENTO DE MAYOR CAPACITACIÓN DEL CAPITAL HUMANO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y SU DESAPROVECHAMIENTO”

Lic. Rafael J. Fernández

INTRODUCCIÓN

El contenido de la presente ponencia se inicia con una breve descripción de la Reforma Administrativa y los antecedentes entre su Reglamentación e Implementación en nuestro país.

Durante mucho tiempo y ante los reclamos de la sociedad en su conjunto, acompañados por una campaña de desprestigio, por omisión o inacción de los decisores e implementadores responsables de modificar el “*status quo*” imperante en la Administración Pública, tal vez hayan sido los detonantes más eficaces que pudieron resultar para que la “ineficiente administración estatal”, expuesta de tal manera, quedara en un total “*Estado*” de indefensión.

Esto produjo que el Estado, al no contar con una competente Administración y por efecto de su “*propia incapacidad*”, relegara, no retuviera o se desprendiera a aquellos individuos realmente necesarios, desmotivándolos al no permitírsele aplicar su capacidad intelectual y su experiencia.

Quienes con sus potencialidades intentaban una transformación de la Administración Pública y al negársele el respaldo que les permitiría continuar en ella, al ser tentados por la empresa privada no tuvieron la posibilidad de elegir, en igualdad de condiciones, el ámbito laboral al que pertenecerían.

Por otra parte y teniendo por delante un factor tan preponderante como determinante, como es el de **la discriminación**, pese a contar desde hace unos años con rango Constitucional y Universal, tomada desde sus versiones amiguismo/clientelismo y dejando totalmente de lado valores tales como la capacitación, el compromiso, la pertenencia, etc., agregaron una nueva piedra al camino de la decadencia de la Administración Pública y a su vez del funcionario.

Esto produjo un mayor deterioro en sus cuadros de planta y permitió que el Sistema de la Administración Pública colapsara mucho antes que se pusiera en boga la Reforma del Estado y/o Reforma Administrativa, y esos espacios que le correspondían por derecho propio, fueran ocupados sin oposición, por quienes tenían la intención de no desaprovechar la oportunidad de “*apropiarse*” de un fecundo terreno que ante sí se presentaba y del cual deseosos estaban que desde esas Administraciones, se delegaran sus inalienables funciones.

La elaboración y presentación de este trabajo lleva la intención de producir una real concientización en aquellos que deseamos una *Verdadera Reforma Administrativa*, con sus acepciones y todas sus implicancias, las que podrían llegar a ser menos traumáticas si se tiene en cuenta que de esos cambios, que aun siguen postergándose, redundarán en un mayor beneficio, tanto para quienes reciben los servicios como para quienes los brindamos.

La importancia que a mi entender el tema reviste, está basada en la influencia que pueda lograrse por intermedio de las Casas de Altos Estudios (Universidades y Centros de Nivel Terciario Universitario y No Universitario) en sus carreras de grado, proseguir con el dictado de los contenidos específicos para coadyuvar en el mejoramiento de los *Sistemas Administrativos Públicos*, para que la excelencia académica adquirida por los profesionales y técnicos sea aprovechada por la Administración Pública, tomando como base las grandes necesidades y los nuevos requerimientos operativos que los tiempos imponen, teniendo como principales destinatarios a quienes han egresado y egresarán de sus claustros.

El impacto social que se logrará, será el producido por la puesta en práctica de una nueva dinámica de trabajo y que redundará en el mejoramiento de las prestaciones de los servicios brindados por las Administraciones, por su amplitud y especificidad, y podrá verse reflejado en la satisfacción por parte de la población ante la eficiencia, la eficacia y la economía; de una moderna Administración Pública.

El presente, es el reflejo de los requerimientos que los profesionales y técnicos de la administración pública, como así también de la sociedad, que desde hace mucho tiempo está latente, más todos los aportes que de ellos se han podido recopilar; de las

normativas vigentes, derogadas o no aplicadas, con apreciaciones personales y que podría ser ésta la oportunidad y el medio para difundir esa inquietud.

La misma va a plasmarse en función a las demandas de reales y profundas transformaciones requeridas por el conjunto de la sociedad; en cualesquiera de las Formas de Administración Pública, por quienes son los involucrados directos: los Técnicos y Profesionales de ellas, que se encuentran a la espera de la aplicación de la reglamentación de las normas, del cumplimiento de las declaraciones de formalizar y efectivizar las mismas, emitidas por los diferentes Jefes de Gobierno y por todos aquellos que se han percatado que determinadas funciones son inherentes a la Administración Pública, quien cuenta, en su seno, con el capital humano especializado para llevar adelante su transformación.

Además, la profesionalización de los agentes públicos egresados no solo de las carreras tradicionales sino de las Nuevas y Diferentes Carreras Profesionales y Técnicas análogas con la Administración Pública, tanto Nacional, Provincial o Municipal, no se ha tenido en cuenta para la Reforma/Reconversión Administrativa, ya sea por no estar contemplados en sus estructuras (en el caso concreto de las nuevas); por su rigidez o, simplemente, por la falta de aplicación de las mismas; impidiéndoles, de esa manera, desarrollar la capacitación Técnico/Profesional adquirida, al no ser convocados para desplegar esos conocimientos en áreas de su ámbito específico de aplicación o solicitando su colaboración y/o asesoramiento, para llevar adelante la discusión sobre los cambios a producirse, contradiciéndose de esta manera con el requerimiento de mayor perfeccionamiento.

HISTORIAL

Una mirada retrospectiva, nos traslada en el tiempo y ya en los años 60 y 70 se desarrollaba un intenso movimiento reformista en el que se mezclaban términos como *democratización*, *descentralización*, o *planificación* como antitéticos a los considerados "defectos" del sistema burocrático: *tecnocracia*, *centralismo* o *sectorialismo*. Son como vemos principios genéricos e incluso equívocos, pero ello demuestra la dificultad de hablar de "*reforma de la administración pública*."

En la década del '80, se producen una serie de intentos de cambio dentro de las estructuras de los Organismos de la Administración Pública, siendo el principal objetivo, recrear la Profesionalización de la Carrera Administrativa dentro de sus cuadros de planta permanente, tratando de lograr la aplicación y en algunos casos reformular las normativas vigentes.

Ante esta perspectiva, quienes estábamos conscientes que la mencionada Reforma, denominada también *Reconversión*, era sumamente necesaria, teniendo en cuenta los antecedentes y las dificultades operativas por las que transitaban los distintos organismos de los que cada uno dependía, respaldándose en declaraciones y postulados, como así también en la exigencia lógica de profesionalización y tecnificación requerida por quienes eran los destinatarios directos de los servicios ofrecidos por el Estado, y con el firme convencimiento de recobrar el antiguo prestigio que caracterizaba al funcionario público, nos preparamos para el desafío.

Hoy nos encontramos ante una cruel realidad, donde todos los esfuerzos destinados al mejoramiento de esa Administración, son obviados; mientras tanto, los Técnicos y Profesionales necesarios para desempeñarse en las diferentes Áreas de la Administración Pública, son requeridos de fuentes externas no sólo desaprovechando de por sí el Capital Humano capacitado para esa función, en su mayoría por el propio Estado, y la experiencia adquirida en este particular sistema, sino que, además, en un momento en que se está intentando en todos los campos priorizar la *Calidad Total de los Servicios*, en muchos casos se ven obligados "a entrenar" a quienes provienen de la actividad privada incrementando, aun más, los costos de las prestaciones brindadas.

Habitualmente se toma como paradigma, principalmente, la metodología utilizada en EE.UU. y refiriéndose a la experiencia americana señala Rudiger Dorabusch: *"En Estados Unidos ya vamos un paso más adelante. Vemos que la competencia excesiva, la desreglamentación descuidada y la falta de intervención estatal han llevado las cosas demasiado lejos. El péndulo se desplaza ahora en dirección opuesta y ya se vislumbra la reaparición del Estado... De aquí a 10 años miraremos hacia atrás y veremos un periodo de reconstrucción centrado en una cabal concepción del Estado, en la correcta clase de cooperación entre el gobierno, la fuerza laboral y el empresariado, y en la necesidad de que el gobierno desempeñe un papel esencial en la búsqueda de soluciones a los problemas de la coordinación y la explotación de los factores externos"*.

Todo esto marca sustancialmente que las fórmulas que no han dado resultado en otros países, las adoptamos poniendo de alguna manera *el caballo detrás del carro* y sin tener la precaución de efectuar un concienzudo análisis sobre las diferentes condiciones socio/económico/culturales.

Lo que no significa que no se deban adoptar aquellos elementos que son positivos y que pueden ser aplicados a nuestro sistema.

Como se dijo al respecto: *En algún momento se escuchará, como ha ocurrido – y ocurre - frecuentemente el pedido angustioso de: "Necesitamos más intervención pública para dominar la complejidad. De una manera u otra todos los grupos –aún los de hombres de negocios- exigen la intervención".*

La vastedad y escala de los problemas sociales desgaja la política gubernamental en dimensiones que se traducen en políticas sectoriales. A su vez para cada una de estas políticas se requiere de competencias y conocimientos específicos. Es el conocimiento complejo, el pensamiento prospectivo y sistémico, la perspectiva crítica, lo que permite manejar problemas de incierta estructuración.

El personal público, especialmente quienes tienen puestos de conducción de unidades o áreas, no es un elemento neutro respecto a las características de la implementación, ni ajeno al ritmo del flujo de los recursos, a la calidad de las tareas, ni al logro de las metas propuestas. Por el contrario, los valores, actitudes y habilidades que ponga en juego tendrán alto impacto en la Calidad y oportunidad de los procesos y resultados.

Es crítico para los resultados de las políticas la intervención de organizaciones públicas con competencias para la implementación adecuada, para la planificación y administración de los procesos y para el aprendizaje que permite remediar los errores. El requisito clave es una organización pública con un servicio civil profesional que genere espacios para el aprendizaje colectivo.

Por ello, la fase de implementación de políticas públicas requiere una burocracia que interprete, actúe, opere, explique, ajuste y corrija, los programas y proyectos formulados en el marco de un determinado plan. Requiere, en síntesis, una burocracia responsable y competente.

En este sentido un punto a aclarar es que lo que llamamos la burocracia no siempre tiene una frontera nítida con el personal político. Encontramos en el nivel de dirección de las unidades orgánicas (primera línea de la burocracia) personas cuyo cargo fue ganado por concurso, otros por progresión en la carrera y otros, ajenos a la carrera administrativa, asumieron puestos a partir de nombramientos directos en altos cargos, cuyos atributos no siempre coinciden necesariamente con las especificidades de los cargos que asumen.

Mas aún, el nombramiento en la dirección de organismos técnicos de dirigentes cuyo rasgo sobresaliente para el cargo es la mera lealtad política crea dentro de algunas organizaciones, las características atribuidas a las "anarquías organizadas."

Quienes participamos y quienes no, en organizaciones dedicadas a la formación de personal público, debemos asumir el reto de realizar tareas de inmersión en las organizaciones destinatarias de la capacitación, a efectos de identificar rasgos y comportamientos manifiestos, para que los involucrados directos puedan determinar las necesidades de capacitación prioritarias para cada organismo. Es perentorio estimular y desarrollar perfiles orientados a la cultura de gestión por proyectos, para revertir los déficit de competencias organizativas y, más profundamente, las disfunciones de orden cultural.

A la vez, no parece haber caminos de cambio cultural en serio, cuya traza no cruce ambientes de reflexión y aprendizaje de valores, actitudes y conocimientos adecuados para servir a la ciudadanía.

Analizar las insuficiencias de los paradigmas tradicionales respecto a la administración pública, como asimismo caracterizar la emergencia de un nuevo modelo para la reforma del Estado latinoamericano.

LA CAPACITACIÓN

Hoy está cada vez más arraigada la convicción de que la educación constituye una de las armas más poderosas de que disponemos para forjar el futuro".[\[1\]](#)

También las administraciones públicas deben asegurar una relación más equilibrada entre gasto público en educación y el dedicado a formación continua,

facilitando, además, la libre concurrencia en igualdad de condiciones de los distintos operadores de ese mercado de la formación superior.

El concepto de calidad debe ser asumido en todos los campos de la formación y, muy especialmente, en las instituciones públicas. Ciertos exclusivismos y privilegios históricos, difícilmente defendibles hoy en día, contribuyen a la carencia de una presión competitiva en algunos sectores de los sectores educativos que permiten malinterpretar o asumir de una manera muy limitada de calidad en formación.[\[2\]](#)

Es el elemento fundamental requerido por las normativas para acceder a puestos de conducción pero que habitualmente no se contempla, debido a que pese a la inversión realizada tiende a ocupar un segundo plano al no ser tenida en cuenta por quienes detentan el poder, aunque sea transitoriamente y perjudican no solo al técnico/profesional, sino a la administración toda.

La capacitación permanente

Esta se considera de suma importancia dada la necesidad de tener acceso a una capacitación permanente, tanto general como específica ya que es importante destacar la necesidad de contar con esos planes para que el profesional y/o técnico pueda desarrollar todo su conocimiento y experiencia en beneficio del organismo donde se desempeñe. Que esté permanentemente actualizado y su visión de futuro se maneje tan velozmente como se producen los cambios.

Uno de los elementos esenciales de la planificación de la carrera administrativa consiste en la capacitación del capital humano del Estado. De esta forma, la capacitación se convierte en una de las herramientas más importantes para la jerarquización de los profesionales, aunque no es la única.

Sin embargo, resulta evidente la limitación en las posibilidades de capacitación de los profesionales dentro y fuera del ámbito laboral, especialmente en virtud de la especificidad que los mismos requieren, teniendo en cuenta que no son muchos los organismos que permiten las pasantías internas o externas de su personal dentro de las áreas específicas de la propia Administración.

De suyo, resulta que los planes previstos tanto por el SINAPA - como por la falta de organismos similares en otras Jurisdicciones - no interpretan la necesidad de los agentes de grado ya que no se han implementado dichos planes específicos.

La demostración palmaria de lo expresado, se evidencia en la falta de practicidad y la falta de perfiles específicos en los pocos y escasos cursos dictados.

Esta preocupante situación se ve agravada por la persistente falta de presupuesto para poder implementar una capacitación dirigida al ámbito profesional, acorde con una política preestablecida, dado que los pocos recursos económicos destinados a estos fines tienden a cubrir las necesidades de instrucción mínima de agentes no profesionalizados.

Esta realidad se conjuga también con la incorporación de personal contratado y/o pasante que afecta la capacidad de crecimiento de los profesionales de planta permanente de la administración. De forma tal que los "baches" de capacitación son cubiertos por personal externo sin vinculación alguna con la historia y la política del Estado.

Todo esto genera además un alto nivel de disconformidad y un sentimiento de impotencia de parte de los profesionales del Estado en mejorar sus niveles de instrucción, lo cual sumado al fuerte dispendio de recursos destinado a capacitar personal "golondrina", hace a la incorrecta administración de los recursos por parte de las autoridades.

Por lo tanto, desencadenar urgentes procesos de formación, capacitación y entrenamiento de la burocracia para revertir la imagen de las organizaciones públicas frente a la sociedad es tan importante, que la suerte de la implementación de la siguiente generación de políticas públicas depende, en buena medida, de ello.

Es oportuno recordar que las democracias más avanzadas de la tierra tienen "... pilares que no son producto automático de los mercados. Uno de esos pilares es un servicio civil que en las tres ramas del Estado es razonablemente eficaz, entrenado, motivado y remunerado. Sin este tipo de agente público las acciones estatales, por necesarias y en principio acertadas que fueren, tienden a distorsionarse gravemente, sino a producir resultados opuestos a los buscados."

Por otra parte, la tendencia reciente hacia regímenes democráticos en América Latina y el Caribe imprime matices específicos a la demanda de gestión eficiente, lo que ha dado lugar a que se planteen interrogantes respecto a la capacidad gerencial de responder a tales requerimientos en la situación presente.

El Reconocimiento

No es un compartimento estanco, ya que está muy ligado a la capacitación y al no ser apropiadamente utilizado, influye en el desmedro de la persona como también colabora sobremanera en la prestación del servicio que se brinda.

El factor humano deberá ser tenido en cuenta en la implementación de las políticas de calidad, en todos los casos como centro del sistema de la Calidad Total y llegar de esta manera a una fluida comunicación entre trabajadores y autoridades, para lograr verdaderamente el éxito de la gestión.

Jerarquización

Una crítica reiterada por todos los profesionales gira alrededor de la jerarquización de las tareas que estos deben asumir de cara a las Administraciones.

Es común escuchar el reclamo respecto de la diferencia de los cargos que ocupan los profesionales y su verdadera capacidad profesional; la diferencia salarial existente entre los profesionales y los agentes de conducción, que a veces cuadriplica los mismos; la falta de coincidencia entre el encasillamiento del profesional dentro de las estructuras con relación a los cargos que ocupan y a la responsabilidad que pesan sobre estos; el incumplimiento a las incumbencias profesionales y la usurpación de puestos de trabajo por contrataciones externas, con sueldos mayores a los del personal de planta permanente.

Todo esto conlleva la idea, de la necesidad de reordenar el rol y la función del profesional dentro del Estado y en especial dentro de la estructura organizativa de las unidades de ejecución.

En consecuencia, resulta indispensable reconstruir el perfil profesional dentro del escalafonamiento público, superando la mala adjudicación de recursos y la falta de

ejecutabilidad, en aquellos convenios, donde los profesionales poseen promoción a través de la carrera administrativa.

La Equidad

Es algo que puede tomarse como una quimera teniendo en cuenta que los distintos intereses personales que están en juego por el logro de espacios de poder y que terminan favoreciendo el clientelismo, el amiguismo, etc. y que perjudican notablemente el funcionamiento de las administraciones.

Ante esto, los profesionales no podemos dejar de estar de acuerdo, donde se pone de manifiesto la urgente necesidad de la implementación de los cambios, basados en la amplitud de criterios e ideologías.

Las más recientes teorías de organización destacan la importancia de las características personales de los jefes, y en especial de su capacidad de liderazgo entendida en el sentido moderno del término: claridad de conducción, capacidad de trabajo en equipo y de delegación de funciones y consideración de las situaciones personales, entre otras condiciones.

La militancia política de quienes ocupen los principales cargos en la administración pública debería perder importancia frente a los aspectos mencionados.

Es necesario asentar el reconocimiento de la dignidad de la función pública. y la reforma debe hacerse con los trabajadores del sector, y no al margen de ellos o contra ellos.

Evaluación De Desempeño

Debe ser realizada con la mayor legalidad, transparencia y uniformidad con el propósito de diferenciar los logros obtenidos por cada uno de los evaluados. Las evaluaciones deben ser realizadas por superiores de la misma especialidad. Crear el soporte y control necesarios para que las evaluaciones analizadas, no puedan ser productos de "correcciones" a causa de no cerrar los cupos.

“...Disminuye la inversión en capital humano, y capital social, aumenta los ya agudos niveles de iniquidad, aleja más aún la posibilidad de integrar las políticas económicas y las sociales. Las nuevas orientaciones del debate sobre el desarrollo social, sugieren un rol muy diferente del Estado. El incremento del capital humano supone una política sistemática de largo plazo de una sociedad en esa dirección, donde el Estado tiene un papel clave”.

Propuestas

Frente a la problemática antes apuntada las propuestas para reconstruir el rol y el perfil del profesional dentro de la administración pública, que permita una verdadera jerarquización de sus funciones, son las siguientes.

En primer lugar, es necesario encontrar el apoyo y la voluntad política para instrumentar un plan de carrera específico para los profesionales, definiendo un escalafón propio para los mismos, en todos los lugares donde no tenga ámbito de aplicación, acompañado de lineamientos políticos concretos para dar cumplimiento a los planes de capacitación acordes a sus condiciones y necesidades.

De esta manera se pretende sostener para el marco de la Administración Pública, la profesionalización del Capital Humano en el Estado, de modo tal, que los sucesivos cambios de conducción sólo afecten a los cargos políticos y no a los niveles técnicos, porque ello perjudica la carrera profesional y por ende al organismo.

En segundo término, se debe propiciar y asegurar la participación de los profesionales en la conformación de todos los órganos o comisiones en los convenios colectivos, adoptando una postura que revierta el prejuicio existente desde siempre entre los representantes gremiales y los profesionales.

En síntesis, pretender jerarquizar al profesional es sinónimo de replantear sus funciones, buscando su perfil adecuado en la reorganización del Estado. En los concursos se debe privilegiar los conocimientos y las capacidades teóricas y prácticas de los universitarios para la cobertura de vacantes y cargos.

Se debe procurar una mayor participación e integración entre los profesionales y los cuadros de conducción en la toma de decisiones. El respeto de las incumbencias

profesionales en la carrera administrativa debe asegurar que los conocimientos específicos que tiene “una persona”, tengan íntima relación con la función en que se desempeña.

Realizar un relevamiento integral de los puestos de trabajo a cargo de profesionales, clasificándolos y definiendo su perfil, como así también desarrollar un censo de profesionales dependiente de cada organismo, debería ser una tarea inminente a realizar por sus representantes.

El profesional debe asumir la responsabilidad de convertirse en la herramienta de conocimientos y sabiduría suficiente para la construcción de un Estado ágil, eficiente y transparente.

La profundidad con que lleva a cabo el proceso de temas tan candentes y de difícil conversión, permite situarse en una muy áspera y compleja realidad, la cual, habitualmente, evita ser modificada, dado los intereses que privan sobre las acciones que deberían tomarse y de los cuales, no se evalúan los beneficios sobre el costo que ello significaría.

De esto derivan diversas conclusiones referentes a la institucionalidad y a las políticas de personal y de remuneraciones del sector público. En vez de proponer, o aceptar, una creciente e irreal igualdad de situaciones, habría que generalizar sistemas flexibles que hagan posible las diferenciaciones necesarias. Ellos incluyen, entre otros, el reclutamiento por oposición; la evaluación que refleje mérito y que sea requisito de promoción; el potenciamiento diferenciado de la capacitación funcionaria, contratada con instituciones acreditadas, y los bonos de productividad. También puede considerarse la introducción de muy limitadas asignaciones de responsabilidad.

Es conveniente flexibilizar el régimen estatutario de los funcionarios públicos, para jerarquizar al sector público y facilitar la capacitación especializada en los distintos tipos de Organismos. La remuneración de los reguladores no puede ser sustantivamente inferior a la de los profesionales o ejecutivos de los sectores regulados.

En el marco de la normativa general de la administración pública podría tenderse a eliminar las fijaciones legales de plantas, y permitir que éstas sean fijadas mediante decretos.

El establecimiento de diferencias salariales por desempeño en el sector público presenta diversos problemas prácticos. Entre ellos, la dificultad de definir el buen desempeño y medir el producto marginal de un agente individual, ya que el valor creado por sus esfuerzos a menudo resulta inseparable del creado por otros, o es atribuible a factores externos. Por otra parte, las actividades de servicio resultan muchas veces difíciles de cuantificar. Otro problema previsible es el de la inflación de los resultados del desempeño.

Otras Visiones

Aquí se trató de no desperdiciar o ampliar aun más el espectro de opiniones de aquellos pensadores, tanto americanos como europeos, que de alguna manera marcan las tendencias de hacia donde van o deben ir los estados con sus administraciones y que de alguna manera se contraponen a los modelos que persisten y que se adoptan en nuestras administraciones, realizando la faz social sobre la económica.

“Por su parte el capital social puede tener a su vez réditos muy elevados para el avance económico y el bienestar general...” A esto podríamos agregar, que no se le ha tenido muy en cuenta, a este tipo de capital en nuestra sociedad y, desde hace mucho tiempo, por lo cual nos encontramos en una situación de falta de él, que ha de costar muchísimo en revertir. No resulta difícil constatar en medios públicos y privados una auténtica obsesión por hacer más eficaz y eficiente la gestión de las administraciones públicas. Pero el único campo en el que, hasta ahora, aparecen recursos humanos y técnicos para asesorar y contribuir a ese esfuerzo de mejora es el de las escuelas de negocios y las compañías dedicadas al <consulting> del sector privado. [3]

El capital humano y el capital social han sido "redescubiertos" en los últimos años, y no resulta posible pensar sólidamente sobre el desarrollo sin tener en cuenta su relevante peso como "palancas" del mismo. [4]

“... para satisfacer las normas técnicas no es necesario reducir el costo del trabajo, sino al contrario; hay que incorporar trabajadores calificados, formarlos y asegurar una calidad de organización que permita satisfacer esas normas. He aquí un caso en que la competitividad pasa por la inversión y no por la reducción del costo del trabajo”. [5]

“... Otra vez podemos ver que no es con el trabajo mal pago, poco calificado y poco formado como pueden obtenerse beneficios de productividad”.[\[6\]](#)

Editoriales

En ellos creo que hay una cabal muestra de lo que debería hacerse en lo puntualmente referido al perfeccionamiento y posterior aprovechamiento de esos recursos y en contraposición a la actitud puesta de manifiesto por parte de los organismos del Estado que vuelven, en la práctica, a obsoletos paradigmas por otros ya desechados.

El reconocimiento retiene a los mejores

"La falta de reconocimiento es una de las principales razones por las cuales las personas abandonan sus empleos. La necesidad de gratificación es parte de la condición humana".

Muchas empresas, sin embargo, aun no comprenden ni terminan de trasladar a la práctica esta necesidad de reconocimiento al trabajo bien hecho.

Primero los nuestros

Cada vez más empresas recurren a sistemas de auto-postulación y selección interna para cubrir puestos vacantes con sus propios empleados.

A la hora de encarar la búsqueda de quien pueda cubrir un puesto vacante, cada vez más empresas miran hacia adentro. En los últimos tiempos, la propia organización se transformó en la principal proveedora de candidatos.

Según dicen los especialistas, aprovechar los recursos que se tienen no sólo ahorra tiempo y costos, sino que da un mensaje de reconocimiento a los empleados que repercute positivamente en toda la empresa.

Generalmente utilizada para posiciones medias, la selección interna de personal puede transitar canales formales, mediante convocatorias realizadas en carteleras o publicaciones internas - lo que se conoce como *job posting* -, en las que se anuncia un puesto vacante, se describen las habilidades y experiencia requeridas y se invita a participar en la búsqueda.

"Es necesario dejar clara la metodología con que se hará la selección, especificar el perfil buscado, difundir en forma transparente las búsquedas internas que se encaran y si se decide salir al mercado en forma simultánea".

Así, toman por un lado el análisis de las habilidades y antecedentes de cada persona, los resultados de las evaluaciones de desempeño y potencial, y la entrevista de carrera, en la que anualmente cada empleado evalúa su situación profesional, expresa sus intereses y los desafíos que quisiera encarar.

La convocatoria se hace en las carteleras o por correo electrónico, con el slogan *You know them, we want them (Usted lo conoce, nosotros lo queremos)*. Luego del proceso de selección, se premia a las personas que hayan presentado al candidato que resulte elegido con algún presente de tipo institucional. "Se busca así un reconocimiento al compromiso con la empresa". [\[7\]](#)

En este apartado se vuelcan las opiniones emitidas sobre el particular tratado por docentes/profesionales de reconocida trayectoria internacional dirigidas principalmente sobre los distintos mensajes que son enviados por las conducciones que luego quedan desvirtuados por sus acciones, al no considerarse el perfil del profesional ni el contexto histórico/social en el que están desarrollándose sus actividades desperdiciando tiempo y recursos valiosos y a su vez desincentivar la creatividad y por ende su compromiso e identificación.

"...Existe el mecanismo de la negociación colectiva sectorial, se necesita además funcionarios que estén dispuestos a llevar adelante los cambios en la administración pública, aun en las peores circunstancias de ajuste, bajo la idea de que son los momentos mas adecuados no los peores momentos, porque retrotraer todo, decir no ya no tenemos mas capacitación, discontinuamos los programas de carrera, reducimos salarios en la administración pública, etc., esa es la forma de debilitarnos mas. ¿Quién puede decir que haciendo todas esas cosas se fortalece el sector público? Es una mentira, es al revés, hay que fortalecer los organismos para que el Estado funcione.[\[8\]](#)

Esto es el Estado que queremos, un Estado muy fuerte, un Estado que frente al proceso de privatizaciones tenga eficacia en el control de las empresas que prestan los

servicios y especialmente en todo lo que se denomina este nuevo derecho que son los derechos de los usuarios.

El otro gran tema que vamos a tener que definir es si vamos a tener un Estado ausente o presente de los temas sociales, y esto también nos va a definir un importantísimo rol del Estado”.

“...Ahora frente a esto, que tema es central desde mi punto de vista, el recurso humano en el Estado y romper con un prejuicio, que es que los funcionarios políticos, entre comillas, se apropien de la administración, se apropien de las carreras, se apropien de la estructura del Estado, que no tengan como base esta carrera de su propio progreso y que en consecuencia su paso incluso sea hasta poco transparente. Pero el tema de fondo no es éste, ¿puede haber un Estado eficiente sin los derechos esenciales otorgados a los trabajadores estatales?, no, porque el Estado es eficiente si el recurso humano lo es. Si la política argentina no piensa que el Estado en sus recursos humanos es un tema de Estado, no habrá solución al tema del empleo, al tema de la pobreza, al tema de la salud. Necesitamos profesionalidad, necesitamos datos, necesitamos diagnósticos, y para eso tiene que haber concedores, carreras, derechos que en última instancia van a hacer más eficiente el funcionamiento de ese Estado”. [\[9\]](#)

El nuevo paradigma plantea una ruptura esencial frente al antiguo. Cambiar el aparato público no implica transformaciones meramente formales, sino que se trata de un complejo y profundo proceso de cambio social, equivalente a cualquiera de los grandes cambios sociales históricos. Se trata de modificar un amplio espectro de relaciones de poder, actitudes, intereses, ideologías, pautas culturales, capacidades tecnológicas y estructuras de organización. [\[10\]](#)

La mayor parte de las oficinas de personal público que existen hoy en América Latina son de jerarquía inferior, y dependen en muchos casos de los directores de administración. Así como estos deciden sobre aspectos de pura intendencia, lo hacen sobre el personal. El nivel jerárquico de estas oficinas en la estructura de la organización, indica la índole estrecha y la consiguiente importancia secundaria de la política de personal. [\[11\]](#)

¿Conclusión?

Al comenzar a bosquejar este trabajo, no pude imaginar que la actualidad iba a ir reafirmando, a cada paso, la hipótesis presentada en el mismo.

Tanto fue así y pese a presuponer que el tema tendría muchos adeptos, no pude prever la cantidad de tantos y tan calificados profesionales que se interesaban en el mismo.

Las diferentes y en muchos casos desatinadas decisiones políticas que han sido implementadas en materia de Reforma/Reconversión Administrativa de los diferentes Organismos del Estado, permiten entrever objetivos muy diferentes a los que se dicen perseguir, pero en concordancia con esas decisiones.

Los últimos acontecimientos nos permiten distinguir que las denominadas Reformas no han sido sino burdos re-acomodamientos, como históricamente se han venido haciendo, y que permiten demostrar que la Administración del Estado sigue estando impedida de lograr un desarrollo efectivo en la materia y que de ese cambio resultarían los efectos por todos esperados.

No puedo dejar de expresar que, en mi modesta opinión, nos encontramos ante una Administración "*potencialmente*" rica en Capital Humano, pero si ese Capital Humano sigue desaprovechándose, seguiremos como hasta ahora, como siempre.

La Administración Pública que la mayoría quiere y reclama (y que cada vez es mayor), es aquella que le pueda dar respuestas coherentes y con eficiencia a los requerimientos actuales, para ello debemos "*desencajonar los cerebros que se encuentran arrumbados*" por falta de motivación, por ser discriminados (aquellos que tienen habilidades especiales, disienten política o sindicalmente o simplemente, por tener una concepción diferente) al intentar mejorar la Administración, por los diferentes grupos que pretenden conducirla mediante el viejo paradigma del clientelismo.

Todo lo referente en materia normativa, ha sido solamente letra muerta en lo concerniente a su efectiva aplicación, continuamos viendo que los intentos de reformas se producen indefinidamente y de acuerdo a las necesidades que requiere la población en determinado momento pero ninguna se efectiviza realmente.

El Estado ha intentado acompañar el movimiento pendular que ha marcado la Administración Privada, sin darse cuenta que ese movimiento se produjo inicialmente en su seno, pero ha sido tan lenta su reacción, que en el momento que decidió hacerlo, otras teorías prevalecieron.

Esas teorías, que eran planteadas por los mismos a quienes después el mismo Estado, por medio de sus representantes, desechaba, eran recogidas y aprovechadas por las administraciones privadas para volverlas en su contra.

Actualmente, más precisamente hoy tenemos la imperiosa necesidad de recuperar la Identidad como Estado, como Funcionarios Públicos.

*“...Lo que seguramente vamos a tener que hacer los trabajadores del Estado es procurar que las reformas que se sigan haciendo y *recuperar esa figura del servidor público y jerarquizar la actividad pública va ni más ni menos por todos los caminos señalados, planes de desarrollo, planes de carrera, capacitación intensiva, programas salariales y remuneraciones en líneas con las competencias que definan los empleados y como van desarrollando, dándole importancia a la tarea del trabajador.**”

El Estado necesariamente tiene que ser eficiente, pero además ser eficaz, esto es decir gastar menos porque los ajustes nos obligan, y nadie está en mejores condiciones de trabajar sobre el gasto que los propios trabajadores, quienes además son los que en mejores condiciones están para hacer el control de gestión de los funcionarios políticos.”

[\[12\]](#)

CITAS y NOTAS

[1] Correo de la UNESCO, abril 1996. "Formar a los protagonistas del futuro". Citado por Kliksberg, Bernardo en *Repensando el Estado para el desarrollo social, más allá de dogmas y convencionalismos*. Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. U.B.A., - Foro Intermunicipal "Buenos Aires sin Fronteras, construyendo ciudadanía"- 27/28 y 29 de abril de 1998.

[2] Hornillos, Carlos; Director del Instituto de Posgrado y Formación Continua de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid. *La Nación*, 6/2/2000. Suplemento de Empleos (capacitación). Pag. 8.

[3] Subirats, Joan. *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid 1989. Pag. 13

[4] Kliksberg, Bernardo. *Repensando el Estado para el desarrollo social, más allá de dogmas y convencionalismos*. Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. U.B.A., - Foro Intermunicipal "Buenos Aires sin Fronteras, construyendo ciudadanía"- 27/28 y 29 de abril de 1998.

[5] Coriat, Benjamin. *Seminarios intensivos de investigación, dictado en la Facultad de Ciencias Económicas UBA 4/94 La innovación y sus características en la época de Globalización*. Pag. 20 Eudeba. 3ª reimpresión

[6] Coriat, Benjamin. *Seminarios intensivos de investigación, dictado en la Facultad de Ciencias Económicas UBA 4/94 La innovación y sus características en la época de Globalización*. Pag. 21 Eudeba. 3ª reimpresión

[7] San Martín, Raquel, *LA NACIÓN* | 22.06.99 Copyright © 1999 **La Nación** | Todos los derechos reservados

[8] Lic. Domenicone, Héctor. 2º Encuentro de Profesionales de la Administración Pública Los profesionales y la relación de empleo. 30/9/99. Teatro La Plaza, sala Pablo Neruda. Pag. 14.

[9] Dr. Rodríguez, Enrique. Presidente del Bloque de Nueva Dirigencia de la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires. 2º Encuentro de Profesionales de la Administración Pública Los profesionales y la relación de empleo. 30/9/99. Teatro La Plaza, sala Pablo Neruda. Pag. 20/21/22.

[10] Kliksberg, Bernardo. *Repensando el Estado para el desarrollo social, más allá de dogmas y convencionalismos*. Nuevas fronteras tecnológicas en materia de gerencia en América Latina. Naturaleza del cambio administrativo. Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. U.B.A. - Foro Intermunicipal "Buenos Aires sin Fronteras, construyendo ciudadanía"- 27/28 y 29 de abril de 1998.

[11] Kliksberg, Bernardo: *Repensando el Estado para el desarrollo social, más allá de dogmas y convencionalismos*. Nuevas fronteras tecnológicas en materia de gerencia en América Latina. Naturaleza del cambio administrativo. 5 una política de personal meramente "logística" Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. U.B.A. - Foro Intermunicipal "Buenos Aires sin Fronteras, construyendo ciudadanía"- 27/28 y 29 de abril de 1998.

[12] Lic. Domenicone, Héctor. 2º Encuentro de Profesionales de la Administración Pública Los profesionales y la relación de empleo. 30/9/99. Teatro La Plaza, sala Pablo Neruda. Pag. 12.