

¿APROVECHA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EL POTENCIAL DE SUS RR.HH?

27/03/2013

Enrique Miguel Sánchez Motos

Administrador Civil del Estado

<http://www.expresioneconomica.org/opinion-85->

[Como hacer Administracion Publica eficiente para sociedad](#)

El logro de un buen nivel de productividad en las organizaciones requiere a) tener objetivos claros y realistas, b) disponer de los procesos y tecnologías adecuados para realizarlos y c) optimizar la utilización de los recursos disponibles. Como resulta evidente, carecer de objetivos claros y realistas, si bien no impide obtener resultados, los deja al albur de la fortuna o de la rutina, ambas malas compañeras del viaje hacia la eficacia y la eficiencia. De igual manera, si se carece de procesos definidos y de tecnologías adecuadas, la organización estará en condiciones muy difíciles para lograr un buen nivel de productividad. Finalmente, si no se optimiza la utilización de todos los recursos disponibles, el coste de estos probablemente no se equilibre con la producción que generan y, en todo caso, manifestará un despilfarro del potencial productivo.

En las sociedades desarrolladas el sector servicios es el que contribuye más al PIB y, dentro del sector servicios, es el sector público (justicia, seguridad, administración, educación, sanidad, representación política, etc) el que representa la mayor parte ya que su gasto, y por tanto lo que aporta al PIB, alcanza cifras que oscilan entre el 35 y 53%, en España 43% en 2011. Una de las partidas más importantes de ese gasto lo constituyen los **gastos en personal del sector público** que, en España en 2011, fueron un 12% del PIB, y por tanto algo más de la cuarta parte del gasto público. Resulta por tanto de gran importancia el plantearse si se aprovecha adecuadamente el potencial de los recursos humanos del sector público en su conjunto. Pensemos que si los recursos humanos del sector público estuviesen infrautilizados en un 30%, tan sólo desde el punto de vista de su coste, se estarían desperdiciando unos 40.000 millones de euros anuales.

Enfoques modernos de la dirección de las organizaciones, han puesto énfasis en subrayar que lograr altos niveles de **productividad** está íntimamente conectado con una **gestión excelente de los recursos humanos**. Por gestión excelente, a estos efectos, se entiende aquel tipo de gestión que crea las circunstancias, la cultura y el estilo de dirección que permiten obtener el máximo del potencial de los recursos humanos de la organización. ¿Pueden las diferentes Administraciones Públicas y el resto

del Sector Público afirmar que eso ocurre en sus ámbitos? ¿Cuáles son, en su caso, las **evidencias de esa presunta excelencia**?

Lo cierto es que ante una pregunta tan directa como ésta no es frecuente que se den respuestas positivas, y mucho menos que se aporten las correspondientes evidencias. La realidad es que el marco del Sector Público, y de las Administraciones Públicas en particular, no suele ser muy propicio para que los directivos estén dispuestos a adoptar nuevas prácticas de gestión de sus recursos humanos que vayan en contra de rutinas y culturas arraigadas, ya que sienten o presumen que las tensiones y esfuerzo que ello conlleva no les van a ser ni reconocidas ni apoyadas. Por otra parte hay quienes, más o menos veladamente, opinan, en línea con la teoría X de McGregor, que el empleado es en general un profesional del escaqueo y que si el directivo se enfrenta a ello lo único que va a lograr es crearse enemigos.

No está de más preguntarse ¿qué hay de cierto en todo ello? ¿Cuál es la realidad en la Administración Pública española? ¿Cómo considera y trata a sus recursos humanos? **¿Qué opinan los propios empleados públicos cuando se les consulta adecuadamente, en un contexto de confianza y anonimato?** Una cierta aproximación a la realidad tal vez venga de algún modo reflejada en las **respuestas que dieron 10 grupos de funcionarios**, que participaban en sendos cursos de formación con una media de 20 participantes en cada uno de ellos, a cuestionarios a los que tuvieron la amabilidad de responder, de forma plenamente anónima. No se pretende que la muestra encuestada sea científicamente representativa del conjunto de la Administración Pública pero la reiteración de ciertas respuestas que se obtuvieron anima a ofrecer algunas de sus conclusiones principales y someterlas al juicio y experiencia personal del lector.

En el lado triste de las respuestas cabe señalar que, según su percepción, los funcionarios entendían que **lo que más preocupaba al director de su Centro Directivo era** en general aspectos formales tales como cuidar la **imagen externa, no provocar conflictos o realizar un cumplimiento formal de las reglas**. Asimismo, casi un 70% opinaba que en su Centro Directivo el personal estaba infrautilizado y que en general no eran consultados sobre la definición de objetivos del Centro, los cuales, según ellos, eran desconocidos, o apenas vagamente conocidos, para gran parte de los funcionarios. También señalaban **que nunca o casi nunca se les pedía su opinión** sobre cómo mejorar los procedimientos de funcionamiento o sobre nuevos métodos e ideas.

Asimismo, manifestaban desarrollar funciones de escaso contenido y manifestaban que **el grado de centralización de decisiones** era tal, que hasta para asuntos de menor importancia, tales como emisión de certificados de distintos tipos, era necesaria la firma del Director o Subdirector, lo que transformaba a Jefes de Área y de Servicio en meros

portadores de portafirmas, cuyo contenido era muchas veces firmado formalmente por el superior sin apenas leerlo, ya que éste confiaba en la supervisión realizada previamente en asuntos de mero trámite por su subordinado. Como consecuencia se producía la típica situación en la que por un lado el subordinado adoptaba la actitud de pensar que "cualquier error lo advertiría el superior" y por otro éste pensaba que el subordinado "hacía bien su tarea por lo que no tengo que vigilarlo", con lo que se producía la paradoja de que, al final, se perjudicaba la garantía de la idoneidad de lo firmado, o, en otros términos, la calidad del producto final.

Por contra, en el **lado esperanzador** de las respuestas a los citados cuestionarios, los funcionarios señalaban que **si ellos fueran los directivos** del Centro Directivo los principios que inspirarían su actuación serían la **eficiencia, la eficacia y la satisfacción** del cliente. Es decir, manifestaban su deseo de que se funcionase de acuerdo a principios universalmente considerados como correctos. Por otra parte, era también prácticamente unánime el deseo de los encuestados de poder participar más activamente en el funcionamiento y mejora de su Centro Directivo, si se les diera oportunidad. Esta declaración de voluntad, al menos en la encuesta, es muy positiva y si se la combina con medidas que animen a los directivos a asumir los riesgos, de un liderazgo que aproveche el potencial de creatividad y productividad de los empleados públicos, puede ofrecer importantes logros en la mejora de la productividad y en la implicación del personal.

Evidentemente, todos esos buenos propósitos pueden encontrarse ante dificultades reales cuando el subordinado es promocionado a la posición de directivo y cuando se encuentra entonces ante la tesitura de tener que cambiar o gestionar un marco rígido de rutinas y praxis habituales, y de, a la vez, tener que asumir los conflictos y tensiones que ello genere e incluso enemistarse con los sindicatos.

Cosa similar ocurre cuando a los empleados cuando se les dan oportunidades de participación y se les pide que sugieran actuaciones concretas para aumentar la productividad. ¿Quién entonces se atreve a tomar la palabra ante sus compañeros y a proponer medidas que ni siquiera está seguro que la dirección vaya finalmente a apoyar? ¿Quién no ha oído a veces "a mí no me pagan para esto"?

Surge por tanto la **necesidad de encontrar instrumentos** para lograr ese aprovechamiento del potencial de los recursos humanos en el que, por un lado, se fomente la participación del empleado y, por otro, la actuación de los directivos innovadores, dándoles apoyo y respaldo para la puesta en marcha de sus iniciativas y se apoye su creatividad. Pretender dejar a la espontaneidad de cada directivo la adopción de medidas de cambio, no ofrece largo recorrido máxime cuando muchas veces parece que el dicho

“ni una mala palabra, ni una buena acción” aplicado a la función directiva, ofrece más réditos que los planteamientos innovadores.

El objetivo de mejorar la productividad y de lograr la incardinación del personal es una frase conocida en la Administración Pública pero ¿qué ha sucedido en la realidad en cuanto a potenciar la participación de los empleados públicos? Algunos consideran que se ha logrado un sensible incremento de la participación en la vida de las Administraciones Públicas desde el advenimiento del régimen democrático, pero ¿realmente se ha producido un aumento de participación o se ha quedado tan sólo en meros aspectos formales, que se ha canalizado, vía sindicatos, hacia aspectos fundamentalmente reivindicativos?

Hay pues, por un lado, expectativas y deseos de cambio y, por otro, resistencias lógicas a aventurarse en aguas turbias de las que puedan derivarse tensiones, conflictos y enemistades. Cabe por ello plantearse si no sería conveniente que la Administración Pública, como un todo, se pusiera, a sí misma, un listón muy alto y **estableciese unas reglas de obligado cumplimiento** que la impulsasen hacia una alta productividad. A título de sugerencia cabría preguntarse ¿estaría la Administración Pública dispuesta a asumir explícitamente, como **visión, el llegar a ser**, por sus altos logros de eficacia y de eficiencia en el aprovechamiento del potencial de sus RRHH, la **cantera natural de altos directivos para la empresa privada**? ¿O ni siquiera es capaz de plantearse ese reto?

Otra sugerencia sería generalizar la implantación de herramientas concretas que faciliten e impulsen en el camino de la productividad, tales como la **consulta anónima y periódica** a los empleados para recibir sus opiniones y sugerencias. ¿Cuándo, cuantas veces consulta la Administración Pública a los empleados? ¿Cuántas veces se han publicado los resultados de esas encuestas anónimas en el caso de que hayan sido hechas? ¿Cuántas han sido las decisiones que se han tomado explícitamente para mejorar, en función de esas encuestas que en su caso se hayan hecho? Hay muchos funcionarios, con muchos trienios que señalan que nunca han sido consultados de forma organizada y anónima y que les hubiera gustado serlo. Por tanto, el establecer con carácter obligatorio la realización de consultas periódicas, en condiciones de garantía plena de anonimato, tal vez sería una herramienta importante de innovación puesto que facilitaría la labor del directivo que quiere conocer la opinión de su gente, sin tener que arriesgarse a ser el diferente frente a sus compañeros.

Finalmente también se sugiere establecer, como herramienta obligatoria en todos los Centros Directivos y Subdirecciones, la **elaboración del Plan Estratégico anual, con sus Planes de Acción** correspondientes, en los que quedaran explícitos los objetivos, indicadores y calendario. Hacer de ello una herramienta, de público conocimiento, conectaría a los empleados con los objetivos. Si además se hiciese público

un sucinto y claro informe anual de evaluación de los resultados, los empleados estarían en mucho mejor posición para poder opinar, en la próxima encuesta, sobre objetivos y resultados y aportar así una valiosa información al Directivo y a la organización.

La situación de crisis actual ofrece una oportunidad especial, que sería conveniente no dejar que pase, para reflexionar sobre cómo hacer realmente una Administración Pública que sirva de forma eficaz y eficiente a la sociedad y que pueda servir de ejemplo para las Administraciones de otros países del mundo.

27/03/2013

Enrique Miguel Sánchez Motos
Administrador Civil del Estado

[http://www.expresioneconomica.org/opinion-85-
Como_hacer_Administracion_Publica_eficiente_para_sociedad](http://www.expresioneconomica.org/opinion-85-Como_hacer_Administracion_Publica_eficiente_para_sociedad)