



RESUMEN Y CONCLUSIONES DEL PRIMER CICLO DEL FORUM DE RRHH DEL SP “Mejores prácticas en gestión de personas en el sector público”.

Julio a noviembre del 2020

La transformación es un imperativo para todos, organizaciones, personas... y también para la Administración Pública. Esta es una de las primeras conclusiones de este primer ciclo del Fórum de RRHH del Sector Público. Una conclusión no por evidente menos relevante.

De la misma forma que todos (organizaciones y personas) vamos a tener que adaptarnos a la “nueva normalidad” post Covid-19, sus efectos han puesto en evidencia **la necesidad de adecuar desde los propios procedimientos de gestión en el conjunto del Sector Público hasta las relaciones entre los diferentes órganos o entidades que lo conforman.** También van a exigir el desarrollo de procedimientos para la adaptación y el cambio en determinadas normas legales y en las estructuras que condicionan su funcionamiento.

PRIMERA SESION:

Jesus Garre (Ceo de Avasant) planteó sus reflexiones sobre **“las claves para el cambio personal en esta nueva era”.** Destacó que los efectos de esta crisis van a impactar en todos nosotros sin distinción alguna respecto a nuestro estatus y condición social y económica, y señaló sus profundas implicaciones económicas y sociales.



Una crisis cuya solución no puede hallarse en manuales previos y que **se produce en un contexto de incertidumbre y escasa confianza en la capacidad de nuestros líderes políticos para proponer y dirigirnos hacia el camino adecuado para superarla**. Una nueva realidad que exige desde además una mayor capacidad para dar respuesta a las necesidades de los ciudadanos.

El Sector Público tiene el doble reto de responder a la crisis sanitaria y económica, y acelerar la recuperación de los otros sectores... pero también tiene que prepararse para la nueva realidad post Covid-19.

Ello exige la revisión de todos y cada uno de sus procesos y específicamente los relativos a la gestión de las personas. Desde los ámbitos de reclutamiento y selección que han de incorporar métodos para identificar no sólo conocimientos sino competencias, los de carácter formativo dirigidos a establecer itinerarios más personalizados y centrados en el “cliente” y los de evaluación en los que es necesario introducir criterios de reconocimiento y promoción distintos a los de la “escala” o la “antigüedad”. Cambios fundados en el **desarrollo de un “cambio cultural” que si antes de la crisis era necesario hoy es una exigencia prioritaria.**

Unas reflexiones que enlazan perfectamente con las ideas formuladas por el profesor Carles Ramió en un artículo que con el título “Los dos grandes retos de la política de personal en la administración pública” había publicado en el blog de la Fundació Factor Humà y al que podéis acceder en <https://factorhuma.org/es/actualitat/blog-factor-huma/13827-los-dos-grandes-retos-de-la-politica-de-personal-en-la-administracion-publica>

SEGUNDA SESIÓN:

La segunda de las sesiones contó con **Xavier Marcet** (consultor de estrategia) que formuló su ponencia sobre **“nuevas estrategias para la gestión de personas”**. Su posición la fundamentó en los retos siguientes:

- **La estrategia son las personas.** Conviene abandonar los planes estratégicos que no se cumplen y dedicarse a gestionar adecuadamente a las personas.

- **El cambio no depende de la tecnología sino de la capacidad de adaptación de las personas.** La situación generada por la pandemia ha mostrado de forma transparente (salvo excepciones que no hacen más que confirmar la regla general) la capacidad de las personas para adaptarse a los nuevos entornos y realidades.
- **La única forma de conseguir el propósito de una organización es la flexibilidad para sincronizar las capacidades existentes con las nuevas necesidades.** Las habilidades que vamos a necesitar en el futuro son distintas a las que hoy probablemente disponen nuestros equipos humanos. Debemos animar e impulsar la voluntad y el esfuerzo de nuestros equipos para adquirir estas nuevas competencias. No se trata solo de formación sino de aprendizaje.
- **Debemos superar los obstáculos que para la gestión supone la RTP y las estructuras inflexibles de la administración pública.** Necesitamos no pensar más en fotos fijas sino disponer de equipos y personas que dispongan de la voluntad de servicio, y que tengan la capacidad y motivación de evolucionar en el futuro.
- **Hemos de hacer atractivo el trabajo en el sector público.** Debemos desplegar campañas para la atracción del talento. Nunca tuvimos un contexto de mayor complejidad. Recordemos que el talento atrae al talento. El no talento es básicamente consecuencia de la incapacidad o la negación a la adaptación y al cambio.
- **Las organizaciones necesitan transformarse, pero lamentablemente se quedan con formación.** Un factor que además resulta ser muy relevante en el conjunto del Sector Público. Necesitamos crear lógicas de aprendizaje y de desaprendizaje. Necesitamos menos cadenas de mando y más líneas de colaboración y afrontar de verdad el problema tanto de la promoción (mérito) como el de la “despromoción”.

Su mensaje final fue el de que **necesitamos un sector público eficiente, capaz de sumar inteligencias y dispuesto a gestionar la resiliencia de los colaboradores públicos.**



Xavier abogó por despolitizar la provisión de los cargos directivos, constatando que somos **el país (de nuestro entorno), que provoca más cambios directivos en el sector público en cada proceso electoral**. También planteó el dato de que no existe una sola administración pública sino tres (estado, autonomías y locales) sin ningún tipo de vaso comunicante entre ellas.

Por último, planteó la necesidad de revisar el concepto de “funcionario o servidor público” y constató los cambios que se han producido en el transcurso de la crisis sanitaria. A saber: desde la simplificación de la mayoría de los procesos, la flexibilidad en las condiciones de trabajo, el desarrollo de mayores niveles de autonomía y empoderamiento a los equipos humanos. Sin embargo, **objetó como los factores culturales, y la pervivencia y presencia de determinados intereses, que siempre son un freno en todos los procesos de transición, finalmente tenderán a frenar este tipo de dinámicas**.

TERCERA SESION:

La tercera sesión del ciclo contó con la participación de **Sergio Jimenez**, Consultor especializado en Administración Pública y autor del blog “Analítica Pública” que desde 2013 se ha convertido en la referencia sobre transformación digital en el sector público.

El título de su ponencia fue la de “**que sabíamos sobre teletrabajo cuando nos pusimos a tele-trabajar**” aunque el debate surgido fue mucho más allá del título. Los planteamientos más relevantes formulados los resumimos en los siguientes ítems:

- **La necesidad de convertir en evidencias todo aquello que hemos aprendido durante la pandemia** tanto desde el punto de vista organizativo como personal. A título de ejemplo: No sabíamos el impacto que el teletrabajo iba a tener; no sabíamos que tele-trabajar es mucho más que hacerlo desde casa o tener hasta 5 o 6 videoconferencias diarias.



- La certeza de que vamos a tener que **resolver algunas de los efectos que provoca la norma forma de trabajar**, tanto en términos de niveles profesionales. condiciones y estatus económico, sexo, conciliación etc.
- La evidencia de que existe un **déficit de conocimientos y experiencias en herramientas** que faciliten que con el teletrabajo se pueda resolver los problemas de coordinación y gestión de equipos y prestar mejores servicios a los ciudadanos.
- La necesidad de **definir y aclarar los términos que regularán la distinción** entre las personas que no precisan la presencia física por las condiciones de su trabajo respecto a aquellos que deben de tener una presencia física.

Su exposición constató que ya se **están produciendo diferentes respuestas a estos retos en función de la tipología, volumen y circunstancias de cada uno de los entes públicos**. No podemos hablar de una tendencia global y homogénea en la respuesta y no existe todavía retorno sobre la validez y eficiencia de todas ellas debido al corto tiempo transcurrido.

Respecto a los cambios a aplicar cara al futuro.... la gran cuestión es la de si va a haber la voluntad política para cambiar la administración pública en todo aquello que sea necesario para adaptarse a los nuevos retos, y entre los que el marco del teletrabajo no sea probablemente el más relevante.

En cuanto al tema de vuelta a la normalidad (lo de antes), destacó que “éramos felices y no lo sabíamos”, algunas veces con fundamento y otras veces porque no teníamos nada, conviene tener presente que el entorno laboral es para muchas personas el único contacto relacional de que disponen en su vida.

CUARTA SESION:

En la cuarta y última sesión contamos con la participación de **Javier Diaz-Gimenez** (profesor del IESE) quién nos propuso un análisis completo de la realidad (basada en datos) que debemos de tomar en cuenta antes de plantearnos cualquier tipo de reforma del Sector Público. De acuerdo con sus planteamientos los ítems que la definen son:



- **Una cultura social contraria al pago de impuestos.** Aspiramos a un estado grande y tenemos una fobia por pagar impuestos. No debemos de subir los impuestos sino concentrarnos en recaudar los ya estan establecidos cambiando la percepción social sobre la economía sumergida.
- **Déficit de financiación del sector público.** Más allá de que es posible y necesario mejorar en la gestión pública, debemos ser conscientes de que necesitamos que nuestros impuestos crezcan en un equivalente a 15 puntos de PIB si queremos disponer de una administración pública homologable con los países que son nuestra referencia social y económica.
- **Organización territorial que genera incentivos perversos.** Cualquier cosa que hagamos va a tener unos resultados positivos. Su opinión es que la actual distribución territorial no tiene ningún sentido y que sería necesario replantearse todo el modelo autonómico. Paralelamente podría y debería mejorarse mucho en términos de coordinación.

Cualquier reforma en el gasto público colisiona directamente con tres “capturas”. La primera la que hace el colectivo de mayores de 50 años que ya son mayoría entre los ciudadanos del país. La segunda la que formulan los propios servidores públicos y los contratos de carácter indefinido, (aunque convenga recordar que sólo el 65% de nuestros trabajadores tienen contratos de esta naturaleza). La tercera surge del sistema educativo que sigue destacando por ser claramente ineficiente.

En la crisis que vivimos del “bien público” y de su gestión España presenta peculiaridades. De entrada, hemos de considerar que nuestro sistema político y administrativo nunca ha perdido su carácter cerrado y burocrático. La consecuencia es el fortalecimiento de diversas disfuncionalidades que arrastramos desde el siglo XIX: opacidad política, corporativismo, politización de la Administración, patrimonialización de lo público y un cierto grado de actitudes de corrupción institucionalizada.

Es cierto que ahora se invocan conceptos como la eficiencia o la excelencia, la ética pública, la flexibilidad, la descentralización, etc., pero el resultado es que **en los ámbitos de decisión y las mesas de negociación se suele mirar poco más allá de los intereses a corto plazo tanto a nivel personal como corporativo.**



Tenemos gobiernos débiles porque han ido renunciando a los poderes del Estado; tenemos sociedades débiles porque lo propio de la comunidad se gestiona desde grupos e intereses en los que los ciudadanos corrientes tienen escasa influencia; tenemos administraciones débiles porque no distinguen los beneficiarios de sus servicios y porque está controlada por determinados intereses internos y externos. **Tendremos una inestabilidad política crónica mientras no se fortalezcan o recuperen los referentes públicos y colectivos del actuar político y administrativo.**

Y mientras tanto:

- **Es urgente profesionalizar la función pública** empezando por los procesos de selección de las élites públicas.
- **Tenemos que mejorar la imposición y la gestión de los impuestos (mejorar la eficacia recaudatoria).** No podemos pagar un estado francés con impuestos reales irlandeses. Si queremos cambiar la cultura hay que cambiar los incentivos.
- **Necesitamos replantearnos la estructura territorial** del estado. Comunidades y Corporaciones locales.
- **Precisamos un esfuerzo global dirigido a moralizar** la vida pública.

CONCLUSIONES:

- **La administración pública no puede seguir viviendo a espaldas de los procesos de transformación.** Necesitamos superar los frenos que existen (de carácter legal, cultural y estructural) para implantar la innovación en la Administración Pública.
- **El cambio no depende tanto de la tecnología ni de los procesos sino de la voluntad, motivación y capacidad de las personas para asumirlos.** Debemos abandonar los planes estratégicos que no se cumplen y dedicarnos a gestionar adecuadamente a las personas.
- **Debemos impulsar los cambios culturales y de carácter legal para que todo este proceso sea posible.** Y particularmente reducir el impacto de lo “político” en la administración pública mientras que, en paralelo, necesitamos el impulso político para desarrollar y poner en marcha los cambios que necesitamos implementar sí o sí.



PROPUESTAS:

En este entorno el ámbito de la gestión de personas en clave para:

- Gestionar adecuadamente **el retorno a la normalidad**
- Establecer nuevos **criterios de reclutamiento y selección** centrados en las competencias profesionales.
- Definir estrategias que permitan la **captación y retención del talento**.
- Establecer criterios para gestionar la **flexibilidad y la conciliación**.
- Facilitar mecanismos que faciliten el **empoderamiento y la resiliencia** de los recursos humanos.
- Gestionar mecanismos que faciliten la **movilidad y la gestión eficiente de los recursos disponibles**.
- Generar **entornos de conocimiento y benchmarking** para el análisis y la validación de experiencias innovadoras.
- Fomentar el **trabajo en equipo**, la interrelación entre diferentes administraciones y la creatividad en la gestión pública.
- Implantar **planes de formación y reciclaje** del conjunto de los recursos públicos para buscar la eficiencia en el servicio.
- Canalizar adecuadamente el **desengaño y la insatisfacción** de la mayor parte del colectivo de profesionales del sector público.

Nota final:

Las sesiones del primer Ciclo del **FORUM DE RRHH del SECTOR Público** se celebraron entre los meses de Julio y Noviembre del 2020, contaron con la participación de 218 personas procedentes de 42 organizaciones y con el apoyo institucional de **ANEXPAL, CORNERSTONE, DXC TECHNOLOGY, ORH, SUEZ, TALENT TOOLS y UP SPAIN**.

A lo largo del ciclo se realizó una investigación sobre “**la visión del directivo público sobre la función de RRHH**”, cuyos resultados son accesibles a través del link [Investigaciones | FORUM RRHH Sector Público \(forumrrhhsp.com\)](https://www.forumrrhhsp.com)

Este documento consta de 8 páginas y contiene información confidencial.

No puede ser distribuido, duplicado o utilizado sin autorización expresa.

Copyright © Data2 y FORUM DE RRHH DEL SP 2021