



FORMACION POLITICA EN TIEMPOS DE LAWFARE

VIERNES 10 DE AGOSTO

HUGO CORMICK

GESTIÓN DE LAS PERSONAS Y PLANIFICACIÓN. DESAFÍOS.

La dificultad de abordar esta cuestión se ve reflejada en la cantidad de formas que hay para referirse a ella: relaciones laborales, administración de recursos humanos, gestión de las personas, tareas con los trabajadores, etc. Todos estos nombres se utilizan para hablar sobre la gente que trabaja en los ámbitos públicos. Nuestra pregunta es ¿Cómo vincular esta dimensión con la cuestión de la planificación? Debemos tener en cuenta dos cuestiones. Primero, que la lógica de la participación de las personas es diferente a la lógica de la proposición de las políticas. Segundo, que la gestión de las personas en el ámbito público tiene grandes diferencias con su equivalente en el ámbito privado, y ello incide sobre las estrategias a implementar.

Para evaluar el vínculo entre la planificación y la gestión de las personas debe tenerse en cuenta que no todas las acciones que realiza el Estado son homogéneas en los distintos ámbitos de la administración pública. Siempre existen diferencias en función de las tareas que se realizan en cada dependencia. Muchas veces la gestión de las personas omite estas particularidades y engloba todo dentro de ciertos principios generalistas, mientras que los particularismos surgen de la experiencia autónoma de las organizaciones en lugar de acoplarse a una estrategia implementada desde el gobierno con miras al tipo de organización que se busca. Se genera así la coexistencia de formas organizacionales relativamente heterogéneas y no basadas en principios generales, sino en principios surgidos de la propia dinámica de cada organización específica. Retomando la cuestión de la planificación, el desafío es entonces tratar de pensar la vida de las organizaciones tomando estas divergencias para poder generar estrategias uniformes.

¿EN QUÉ CONSISTE ENTONCES LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS?

Una idea fundamental al respecto es la necesidad de crear un valor hacia el interior de las organizaciones, el cual sólo tendrá validez en la medida en que la organización sea capaz de desarrollarse y cumplir con sus propósitos. En este sentido, es central que los directivos tengan autonomía, que estén capacitados y vean el cumplimiento de estos objetivos como su máximo horizonte. Hay diversas tareas a realizar: capacitación, selección, remuneraciones, organización de las relaciones laborales y humanas, etc. Cada una de estas dimensiones tiene una posibilidad de gestión propia; pero, así como una política de recursos humanos no puede ser pensada fuera de una gestión global de la organización, tampoco se puede pensar cada una de estas instancias en forma independiente de una gestión global de las personas. Existe, sin embargo, la posibilidad de que cada una de ellas juegue de una manera particular y puedan estar desfasadas con respecto a las necesidades que plantea el crecimiento de ámbitos específicos del Estado. En nuestra

FORMACION POLITICA EN TIEMPOS DE LAWFARE

experiencia de gestión, años atrás, nos encontramos con trabajadores que estaban en situaciones de no formalización laboral, mientras realizaban tareas de cara a la comunidad que de alguna manera los exponían como tales. Asimismo, el aspecto salarial muchas veces presentaba inequidades no necesariamente en función de responsabilidades o trayectorias. Y en esta lógica se hace necesario que la gestión de las personas sea capaz de repensar esta cuestión de unidad y diversidad.

HERRAMIENTAS PARA UNA POLÍTICA DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS:

- Competencias laborales

Una de las cuestiones a abordar es, en este sentido, el concepto de competencias laborales surgido en los procesos de crisis de la relación obrero-patronal como una manera de “contarles los porotos” a los trabajadores. En este aspecto, durante la década pasada el Consejo Federal de Gestión Pública definió las competencias laborales. Una dimensión significativa en esto es el cruce entre el la adquisición de un saber y la puesta en práctica del mismo como base para construir la idea de “competencia”.

El Consejo Federal de la Gestión Pública estableció tres tipos de competencia: ético-institucional (entendida como la función de los valores compatibles con la democracia y las instituciones públicas), técnico profesional (conocimientos adquiridos a través de la formación y la experiencia laboral) y actitudinal (aptitudes para trabajar en equipo, tomar decisiones, comunicar, etc.). A la hora de elegir a una persona para ocupar un puesto determinado la primera de ellas (si bien es la más difícil de evaluar) quizá deba ser la prioritaria, por contener la importancia del compromiso democrático e institucional.

Otra cuestión central es cómo trabajar esas competencias, con qué instrumentos. En este sentido, hay dos tecnologías que deberían ser centrales: la evaluación de desempeño y la capacitación. Ambas deberían generar un mecanismo destinado a identificar fortalezas y debilidades, con el objetivo de fortalecer la gestión de las personas en términos del desarrollo de competencias para pensar estrategias de capacitación. El problema es que muchas veces estas tecnologías toman caminos autónomos, constituyendo una debilidad para las organizaciones y menoscabando la utilidad de estas prácticas.

- El liderazgo dentro de las organizaciones

Se trata de una cuestión que muchas veces se tiende a descuidar o desatender. A partir del exhaustivo listado que hace Carlos Matus en “El líder sin estado mayor” pueden rescatarse algunos puntos. Cabe destacar que el autor trabaja este tema respecto del presidente, figura máxima del Estado. Por lo tanto, la transferencia de ese lugar al liderazgo organizacional no puede



FORMACION POLITICA EN TIEMPOS DE LAWFARE

ser lineal. Pero hay algunas cuestiones interesantes de resaltar. En primer lugar, el planteo de la necesidad de construir liderazgo organizacional. Luego, la sobrecarga en la gestión a cargo del responsable del organismo. Esto tiende al mal uso del tiempo, y a que muchas veces se privilegie lo urgente sobre lo importante. También resulta interesante destacar la tensión que existe entre los equipos técnicos y los equipos políticos. El hecho de que cada uno funcione con su lógica propia muchas veces deriva en relaciones no amistosas ni cooperativas, sino en vínculos que se construyen a partir de conflictos y malos tratos mutuos. De ello deriva la dificultad para la construcción de espacios comunes. Finalmente, la referencia a la idea de rodearse de círculos íntimos (“yo hablo solamente con los de confianza”). Esto lleva a la construcción de las famosas “burocracias paralelas”, vaciando de contenido ciertos ámbitos institucionales.

Podemos tomar algunos ejemplos de liderazgo propuesto por Matus: líder ordenador, democrático, transformador democrático, transformador agresivo.

Por último, debe tenerse en cuenta que existen dos campos posibles al hablar de liderazgo dentro de la administración pública. El primero es el campo al interior de las organizaciones; y el otro es el campo hacia la ciudadanía. No necesariamente van a sincronizar. Aquí Matus está hablando de liderazgo hacia adentro de la organización - estado.

A MODO DE BALANCE

La gestión de las personas en las organizaciones debe ser capaz de generar aquellas competencias laborales que se busca promover y que están vinculadas a los objetivos que se propone la gestión pública. Ésta debe, por lo tanto, intervenir significativamente en el desarrollo de las personas que allí trabajan. En ese punto se plantea un balance a la vez que un desafío: quizá hemos atendido más a las políticas en sí que a la gestión de esas políticas. Es muy importante, en este sentido, prestar atención a la gestión de las políticas con las personas que trabajan en la administración pública. Ello, sin desconocer experiencias externas, aunque tampoco copiarlas acríticamente. Toda mirada externa debe ser tamizada por los intereses y objetivos planteados por la organización.

Finalmente, otra cuestión importante es luchar contra el sentido común instalado en la sociedad, caracterizado por afirmaciones como “los políticos pasan, la línea queda” o “la línea son todos unos vagos, que se arreglen”. Con el objetivo de desterrar ese sentido común e instalar prácticas que faciliten la construcción de un vínculo efectivo entre planificación y gestión de las personas es importante retomar algunas cuestiones como el vínculo entre el saber y la experiencia, o el fortalecimiento del liderazgo para que los líderes políticos de las organizaciones públicas sean capaces de hablarles a las personas que allí trabajan. Algo tan sencillo y tan difícil como eso.