

# II Jornada Anual de FEDECA

**El pasado 6 de noviembre de 2017, ASTIC participó en la II Jornada Anual de FEDECA, que tenía como tema La Función Pública del Siglo XXI. Durante la Jornada, que fue inaugurada por el Ministro de Hacienda y Función Pública D. Cristóbal Montoro, se plantearon cuestiones relativas a la Función Pública, y hubo 2 mesas de debate. La primera de ellas sobre el Acceso a la función pública, y la segunda de ellas sobre el Ejercicio. Es en esta segunda mesa en la que se enmarca la participación de ASTIC.**



## **VICTOR BALBÁS**

Jefe de área de sistemas informáticos en la SGTIC del MINETAD.

La gestión de recursos humanos en general y la carrera administrativa o profesional es desde luego un tema complejo.

A esta **complejidad intrínseca de gestionar personas**; se suman las **características inherentes** de la propia administración:

- Principio de legalidad que establece un marco de actuación definido por lo que la ley habilita y por tanto muy rígido.

- Menor flexibilidad de la gestión del personal por la necesaria transparencia y objetividad, tanto en la selección como en la toma de decisiones en la materia.

- Falta de competencia de las administraciones en muchas de sus actividades, que puede desincentivar la modernización y el cambio en las mismas.

- Fuerte dependencia de los ciclos políticos, económicos y presupuestarios.

En este contexto, desgraciadamente, la **gestión de Recursos Humanos** ha sido, posiblemente, la **gran tarea pendiente en la administración**.

En otros ámbitos se han ido **incorporando técnicas de gestión privada al mundo administrativo**, añadiendo al principio de legalidad los principios de economía y eficiencia. Sin embargo, parece que en materia de recursos humanos, seguimos anclados en el pasado.

**“La provisión de personal en la administración está sometida a complejos mecanismos de acceso; y que lleva a que se produzcan ciertas disfuncionalidades, como la demora de entre 2 y 3 años que se produce desde la Oferta de Empleo Público hasta la efectiva incorporación de los recursos a su puesto de trabajo.”**

Aunque también conviene recordar los esfuerzos puntuales que se han hecho para modernizarla. Por ejemplo, ya en 1984, con la Ley 30/1984, de 2 de agosto, de medidas para la reforma de la Función Pública, que ha sido frecuentemente modificada. O el último de estos esfuerzos en el año 2007 con la Ley 7/2007, del Estatuto básico del Empleado Público, que fue refundida en 2015.

El EBEP en su momento trajo esperanza a muchas personas preocupadas por esta materia, pues incluía menciones a importantes novedades como la carrera profesional, horizontal y vertical, o la evaluación del desempeño. Pero que, desgraciadamente, se quedaron en eso, simples menciones, ya que el desarrollo reglamentario necesario nunca se ha llegado a producir.

Esta falta de adaptación ha hecho emerger algunos **problemas** que estaban latentes, y agravarse otros que ya existían.

El primer problema es la **excesiva rigidez**. Que en el contexto cambiante actual es especialmente grave.

La provisión de personal en la administración está sometida a complejos mecanismos de acceso; y que lleva a que se produzcan ciertas disfuncionalidades, como la demora de entre 2 y 3 años que se produce desde la Oferta de Empleo Público hasta la efectiva incorporación de los recursos a su puesto de trabajo.

Por otro lado, están también las rígidas Relaciones de Puestos de Trabajo, que son difíciles de modificar y por tanto adaptar a las nuevas circunstancias. Además, esta modificación está centralizada, de forma que deja a los organismos con muy poco margen en la gestión de un bien tan preciado como son los recursos humanos.

De este modo los diferentes departamentos y organismos, no solo no pueden decidir el número de plazas que tendrán disponibles, sino que no tienen ninguna capacidad de decidir el nivel o la forma de provisión de esas plazas ya que todo ello queda establecido en esas RPTs.

Y se dan paradojas, por lo menos en la unidad en la que yo trabajo, donde hay multitud de vacantes en niveles 18, y necesidad imperiosa de plazas en niveles superiores.

A esa rigidez, hay que añadir otro problema, y es la **sucesiva pérdida de capital intelectual que se está produciendo en las administraciones**, y que parece que va a continuar.

Desde el 2010, se ha perdido un 6% de empleos públicos, básicamente debido a la no reposición del personal que se ha ido jubilando. Esto parece que irá a peor, ya que según la última EPA, el 43% de trabajadores del sector público tiene más de 50 años. Lo cual indica que esa pérdida se seguirá produciendo. Por otro lado, el 6% del personal cualificado de la AGE está en excedencia. En ese sentido conviene apuntar que, aunque “de me-

dia los empleados públicos están mejor remunerados que los empleados del sector privado (un 37% más de sueldo), en los puestos altos la situación se invierte (un 16,4% menos)”.

Relacionado con lo anterior, otro problema a destacar, es la **motivación del personal**.

Tradicionalmente se ha considerado que la estabilidad en el empleo y la vocación del servicio público es suficiente para mantener al personal motivado. Pero está claro que no es así, ya hemos visto, por ejemplo, que hay un buen número de empleados de la administración que solicita una excedencia voluntaria para irse al sector privado.

Además, es de esperar que esa tendencia vaya en aumento. Vivimos en Tiempos líquidos (como denominaba Bauman), cada vez con mayor incertidumbre y menos estabilidad. Así que conforme vaya creciendo ese aspecto en el ámbito laboral, la estabilidad será menos valorada en detrimento de otros aspectos como la innovación, el reconocimiento o la autonomía. Algo de lo que la administración carece.

Que el personal perfectamente formado abandone la administración, siendo un problema grave, no es el más grave. Lo más grave es la cantidad de personas, que no abandona la administración físicamente, pero lo hace espiritualmente. Ya no se sienten comprometidos con su trabajo, ni con sus compañeros y por supuesto tampoco con la administración o el servicio público.

Este problema de la motivación del personal en la administración parece que no preocupa, porque no hay ninguna medida para paliarlo, y lo que es peor, ni siquiera hay herramientas o medios para cuantificar este problema.

---

**“Que el personal perfectamente formado abandone la administración, siendo un problema grave, no es el más grave. Lo más grave es la cantidad de personas, que no abandona la administración físicamente, pero lo hace espiritualmente. Ya no se sienten comprometidos con su trabajo, ni con sus compañeros y por supuesto tampoco con la administración o el servicio público.”**

### **¿Y qué se puede hacer?**

Lo primero, **dar visibilidad a este problema**, y remarcar la importancia del capital humano en las organizaciones públicas. En el sector privado hace tiempo que se dieron cuenta de ello, y cada vez hay más acciones encaminadas a motivar y fidelizar a sus empleados.

Es momento de que la administración de un giro a su política de RRHH y de la importancia debida a las personas que realizan el servicio y conocen cómo funciona la administración. Evidentemente eso requiere cambios organizativos importantes, pero también un cambio de las actitudes individuales.

Este cambio, debería materializarse en desarrollar las importantes novedades que estableció el EBEP. Una de ellas es la **carrera horizontal**, ya que no beneficia a nadie que un trabajador deba cambiar de puesto de trabajo para ver progresar su carrera profesional.

Otro punto muy importante es la **evaluación del desempeño**, elemento fundamental para mantener la motivación y premiar de forma adecuada a aquellos empleados cuya productividad sea destacable, así como castigar a aquellos cuyo rendimiento sea inadecuado.

Y muy relacionado con esa evaluación del desempeño es importante hacer un **cambio radical de las métricas**.

Es cierto que establecer métricas adecuadas en la gestión de recursos humanos es una tarea compleja y complicada. Y más en la administración pública, donde no se puede aplicar la métrica del rendimiento económico. Y además, estas métricas dependen en gran medida de los puestos y las funciones concretas. A esto hay que añadir que deben respetarse siempre los principios de transparencia y objetividad.

Pero aun con esa complejidad, con todo lo que se ha avanzado en la administración en materia de digitalización, con las leyes 39 y 40 que ya nos obligan a un funcionamiento íntegramente electrónico, con todo eso, ¿de verdad que lo único que podemos medir es el tiempo presencial en el centro de trabajo?

Yo creo que, ante todo, se ha trabajado poco en esta materia. Y en ese ámbito debe avanzarse hacia métricas no mecanicistas, más acordes a la sociedad del conocimiento en el que nos encontramos.

Algunos ejemplos de métricas que se dan en las organizaciones privadas en materia de recursos humanos pueden ser:

- Métricas de compromiso y motivación, por ejemplo.
  - Resultados de encuestas de salida. Imprescindibles para mejorar en la captación y retención del talento.

**“Con todo lo que se ha avanzado en la administración en materia de digitalización, con las leyes 39 y 40 que ya nos obligan a un funcionamiento íntegramente electrónico, con todo eso, ¿de verdad que lo único que podemos medir es el tiempo presencial en el centro de trabajo?”**

- Número de Sugerencias realizadas por los empleados y las que han sido aceptadas.
- Índice de compromiso. Grado de identificación de los empleados con la visión y misión de la organización.
- Métricas de capacitación y desarrollo de talento.
  - Porcentaje de trabajadores que creen que los ascensos se basan en el mérito. Elemento fundamental para motivar y retener al personal altamente cualificado.
  - Tasa de empleados que creen tener apoyo adecuado para lograr los objetivos. Permite identificar necesidades de formación.

Y la importancia de las métricas es doble, primero porque como dijo Peter Drucker, “lo que no se mide, no se puede mejorar”. Pero, además, esos datos generados, esas métricas, pueden servir de base para otras actividades relacionadas como la elaboración de políticas públicas, avanzando hacia las políticas basadas en datos.

Así que, en **resumen**, creo que se debe seguir avanzando en la modernización de la administración, también con una perspectiva de Recursos Humanos. Ya que desde la aprobación del EBEP, apenas se ha avanzado nada, y nos estamos quedando rezagados. Y la transformación digital de la administración, no puede darse sin su valor más importante que es el capital humano. \*