

En favor del personal directivo público

Pablo Collado

Socio director de People First Consulting

Capital Humano, Nº 374, Sección Administración / Tribuna, Abril 2022, Wolters Kluwer

El personal directivo público no cuenta con herramientas esenciales para realizar su trabajo y, a pesar de ello, se encuentran grandes ejemplos de liderazgo en el sector.



Escribo esta sección con mi admiración por la falta de apoyo con la que tienen que gestionar sus unidades los directivos y directivas públicos.

Las reflexiones que van a continuación son el resultado de la experiencia que venimos acumulando desde hace más de quince años en nuestro trabajo con organizaciones del sector público: directivos de empresas o agencias, jefes de servicio, negociado o sección de la administración estatal o autonómica (en este caso a través de los distintos institutos autonómicos de administración pública o consejerías de empleo, educación, sanidad...)

La Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, aprobado por el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, encomienda al gobierno estatal y a los gobiernos autonómicos el desarrollo del régimen jurídico específico del personal directivo profesional, así como los criterios para determinar su condición. En todo caso, dicha norma viene a fijar una serie de principios de obligado cumplimiento como son: la designación con arreglo a principios de mérito, capacidad e idoneidad, a través de procedimientos que garanticen la publicidad y concurrencia, la sujeción a evaluación con arreglo a criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultados, la no consideración como materia objeto de negociación colectiva la determinación de sus condiciones de empleo y el sometimiento a la relación laboral de carácter especial de alta dirección del personal directivo que tenga la condición de personal laboral.

El **desarrollo del Estatuto** en este aspecto (régimen jurídico del personal directivo) prácticamente no ha existido, por lo que el avance que pretendía dicha norma no ha podido lograrse.

Afortunadamente, algunas Comunidades Autónomas han dado algún paso adelante y podemos leer ya el «Proyecto de decreto por el que se aprueba el Estatuto del Personal Laboral Directivo Profesional en las entidades instrumentales del sector público andaluz».

Más allá del marco legislativo, que como se acaba de comentar no se ha desarrollado, voy a tratar de describir lo que podemos llamar **la soledad del personal directivo público** en lo que se refiere a su falta de herramientas y recursos en la gestión.

En su libro «Como implementar la estrategia», J. Stonich describe las cuatro herramientas necesarias que el personal directivo debe utilizar para conseguir que la estrategia resulte implementada con eficacia y eficiencia. Un ejemplo similar es conocido como las «7 S» de McKinsey, modelo atribuido a Tom Peters y Robert Waterman, autores del clásico «En busca de la Excelencia» y ex miembros de la citada firma.

Las cuatro herramientas descritas por Stonich, y que resultan imprescindibles para enfocar estratégicamente la organización, son las siguientes: **Diseño Organizativo, Sistemas de Gestión, Recursos Humanos y Cultura Corporativa**. Veamos ahora cuál es el uso que puede hacer el personal directivo público.

- **Primera herramienta, Diseño Organizativo: ¿Para cuándo dice que lo quiere?**

El diseño organizativo, como conoce cualquier estudiante de MBA, es un arma de gran importancia para el personal directivo, a través de la forma en la que se organizan las compañías puede resultar más fácil hacer frente a amenazas u oportunidades o se pueden aprovechar mejor las propias fortalezas o minimizar los efectos de las debilidades.

Las personas responsables en las empresas privadas pueden elegir el diseño organizativo que mejor les ayude a conseguir los resultados estratégicos deseados y pasar de una estructura funcional a otra divisional o geográfica o por producto o cliente o...; este cambio solo requiere voluntad de la dirección y el tiempo de poner en marcha esta decisión de cambio es cuestión de días o semanas (otra cosa es que la efectividad de la organización sea conseguida en ese plazo, es lógico pensar que haga falta algo más de tiempo para alcanzar la velocidad de crucero deseada).

Así, si en una organización privada el marco legislativo, la competencia, la tecnología ... hace conveniente una nueva estructura, la respuesta puede ser casi inmediata ante ese nuevo reto.

En el ámbito del sector público, el personal directivo si deseara cambiar el diseño organizativo de su unidad a través de una nueva RPT (relación de puestos de trabajo), ¿cuántos meses o años serían necesarios?, ¿qué permisos necesitaría de otras unidades? ¿función pública, costes de personal, intervención...?, por no hablar de la posible y, en todo caso, legítima oposición de los representantes de los trabajadores a dichos cambios.

Si el diseño organizativo es una palanca para la implantación de la estrategia, ya vemos que esta palanca suele llegar tarde en el ámbito público, a veces tan tarde que en ese momento podría ser necesaria otra nueva estructura.

- **Segunda herramienta, Sistemas de Gestión: ¿Delayed?**

Respecto a los sistemas de gestión, herramientas como los sistemas de calidad, dirección por objetivos, cuadro de mando, gestión del conocimiento, innovación, etc. son instrumentos usados por las compañías privadas desde, en algunos casos, más de veinte o treinta años.

¿Cuál es el estado del arte en el sector público?, no me atrevo a generalizar pues no tengo una visión tan completa de este sector, pero me temo que muchos de estos conceptos están todavía muy lejos de un uso amplio en una gran parte de las organizaciones del sector público, donde siempre podemos encontrar brillantes excepciones a esta visión aquí descrita.



- **Tercera herramienta, Recursos Humanos: ¿De qué me sirve ser personal directivo frente a mi equipo?**

El personal directivo del sector privado puede, en alguna medida:

- Mediante participación en el proceso de selección, tomar la decisión/colaborar en la decisión sobre la persona a incorporar a su equipo.

- Realizar la evaluación de desempeño de su personal de donde pueden derivarse implicaciones respecto a su formación y desarrollo, plan de carrera horizontal y/o vertical, retribución fija o variable, etc.
- Iniciar un proceso de crítica a algún/a colaborador/a que puede finalizar en, el caso más extremo, en la separación o despido.

En el caso del sector público, ¿cuál es el grado de competencia/capacidad de decisión del personal directivo en estos temas que afectan tan directamente a la gestión del equipo de trabajo?,

- ¿Hasta qué punto interviene el directivo público profesional en la selección de su personal?, la respuesta es de todos conocida.
- ¿Existen procedimientos para un sistema de gestión del desempeño en el sector público?, la respuesta es la misma que en el punto anterior y esto conlleva una gran dificultad para conseguir una cierta diferenciación entre el personal colaborador en función de su desempeño, potencial, etc.
- ¿Es viable realmente iniciar un trámite que genere consecuencias negativas para algún personal empleado del sector público con un mal desempeño?, mi experiencia (no pretendo tener razón, solo exponer lo que mayoritariamente escucho, es que «no se consigue nada» o en algún caso «se vuelve en tu contra».

Al no existir esta herramienta en el «Kit» del personal directivo público, se pierden muchas oportunidades de motivar a las personas del equipo, a reconocer un buen comportamiento, y puede generarse mal ambiente al comprobar como la falta de diferenciación o «café para todos» implica una situación de injusticia que hace que algunas personas puedan preguntarse sobre si merece la pena el esfuerzo y la responsabilidad.

● **Cuarta herramienta, Cultura Corporativa: «Estos son mis valores, pero si no le gustan tengo otros».**

¿Existe una verdadera gestión cultural en las organizaciones del sector público?, ¿se han definido los valores que deben inspirar el comportamiento de las personas?, ¿se realiza un diagnóstico sistemático que permita comparar la cultura «oficial» con la cultura real?

Todos conocemos que el papel de las personas que ejercen el liderazgo es crucial en este terreno, es el personal directivo el que, a través de su comportamiento, refuerzan y ejemplifican aquellos valores deseados.

¿Y qué formación ha recibido este colectivo?, ¿acaso se tuvieron en cuenta sus habilidades de liderazgo a la hora de su selección/incorporación a la administración pública?; en este ámbito hay, afortunadamente, cada vez más experiencias interesantes (proyectos de competencias directivas, mentoring, coaching, diagnósticos 360, comunidades de prácticas, etc.) que marcan el camino de lo que habrá que seguir realizando en los próximos años.

Me gustaría finalizar esta reflexión resumiendo lo expuesto, que el personal directivo público no cuenta con herramientas esenciales (hemos visto las cuatro que comenta Stonich) para realizar su trabajo y que, a pesar de ello, uno encuentra grandes ejemplos de liderazgo en este sector.