

El ABC de la **gestión** de las **personas** en el **sector público** ⁽¹⁾ ⁽²⁾

Noemí Pulido ⁽³⁾ y Mercedes Iacoviello ⁽⁴⁾

1 ALCANCES Y LÍMITES DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

- 1.1 *La función pública y el servicio civil: elementos distintivos*
- 1.2 *Los requerimientos funcionales de la función pública*

2 ¿CUÁLES SON LOS PUNTOS CRÍTICOS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS?

- 2.1 *Planificación de los recursos humanos*
- 2.2 *Organización del trabajo*
- 2.3 *Gestión del acceso al empleo*
- 2.4 *Evaluación del desempeño*
- 2.5 *Compensación del empleo público*
- 2.6 *Gestión del desarrollo*

3 BALANCE COMPARATIVO EN AMÉRICA LATINA

- 3.1 *Una década de reformas en América Latina*
- 3.2 *Más allá del ranking: el desarrollo relativo de los subsistemas*
- 3.3 *Diferencias en términos de “vitalidad” del proceso de profesionalización*

¹Con autorización de TIP-Travesía a la innovación pública, el presente artículo ha sido publicado en la Biblioteca Virtual TOP en 2020 como material didáctico en el curso “Introducción a la gestión Pública en Latinoamérica y se autoriza su uso y reproducción citando la fuente.



² El ABC de la gestión de personas en el sector público by Noemí Pulido y Mercedes Iacoviello is licensed under a Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License

³ **Mercedes Iacoviello** Consultora internacional en gestión de recursos humanos y empleo público en proyectos regionales y subregionales en América Latina. Es profesora en maestrías y posgrados en materia de Administración Pública. Graduada Administradora Gubernamental en INAP de Argentina y Master in Labor Relations por University of Illinois at Urbana-Champaign. Autora de numerosos artículos y capítulos de libros en su área de trabajo. Profesora del CLAD y coautora de la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias laborales para el Sector Público (CLAD, 2016).

⁴ **Noemí Pulido** Administradora Gubernamental con experiencia en proyectos y asesoramiento superior en la Administración Pública Nacional de la Argentina (1988-2018). Magister en Ciencias Sociales con Mención en Educación por la FLACSO. Consultora y Especialista en Desarrollo Institucional y Gobernabilidad, también en Desarrollo de Innovaciones en la Formación Pública por INAP-España; en Educación a Distancia por UNED y en Tutoría para la Formación Virtual por OEA-BID. Es profesora en maestrías y posgrados en materia de Administración Pública. Profesora del CLAD y coautora de la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias laborales para el Sector Público (CLAD, 2016).

3.4 Dos conclusiones centrales del diagnóstico

4 MERITO Y FLEXIBILIDAD, COMPETENCIAS Y MOTIVACIÓN

4.1 La gestión de las competencias

4.2 La gestión de la motivación

BIBLIOGRAFÍA DE REREFERENCIA

El ABC de la **gestión** de las **personas** en el **sector público**

Noemí Pulido y Mercedes Iacoviello

1. ALCANCES Y LÍMITES DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

1.1. La función pública y el servicio civil: elementos distintivos

¿Qué imagen tiene la sociedad latinoamericana de los empleados públicos? ¿Qué expectativa tiene un ciudadano cuando tiene que hacer un trámite en una oficina estatal? En cada uno de nuestros países hay modos muy singulares de reflejar esa percepción de la sociedad sobre la gestión pública. En el habla cotidiana la palabra burocracia toma un sesgo negativo, si algo es burocrático es que no será rápido ni efectivo, ni eficiente.

Basta ver caricaturas, programas de TV, redes sociales para encontrar ejemplos a granel, aquí uno de ellos:



Quien desee incursionar en los temas de la gestión de personas en las organizaciones públicas no podrá obviar un primer documento fundamental, cual es la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Se trata del consenso suscripto por todos los países de la región acerca de cómo debe ser la burocracia de nuestras Administraciones. Esta Carta, fechada en el año 2003 en el ámbito del Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) continúa operando como el conjunto de recomendaciones a los gobiernos iberoamericanos para profesionalizar el servicio civil en la región, y con ello lograr mayor bienestar colectivo a partir de un mejor Estado enfocado en el desarrollo.

En este sentido se comprende la aspiración a tener servidores públicos que demuestren sus méritos, capacidades y vocación de servicio, ejerciendo con responsabilidad y honestidad sus funciones, y la adhesión a los valores de la democracia. Numerosos estudios y diagnósticos realizados por organismos internacionales revelan la relación directa entre este tipo de agentes públicos y los niveles de confianza de los ciudadanos en sus instituciones, la capacidad de crecimiento económico y la lucha contra la corrupción.

En esta Carta también se reconoce la validez tanto del término “función pública” como el de “servicio civil”, uno de uso más frecuente que el otro, según el país, para nombrar a los agentes públicos. No obstante los cargos de naturaleza política que asumen la función pública no forman parte del servicio civil. Este término está reservado a quienes deben servir a la población con méritos que legitiman su función, ajenos a la lógica de la política partidaria.

Se aspira a construir un tipo de servicio civil que:

- No sea patrimonio de un sector político.
- Supere la cultura de rutinas por una que produzca resultados
- Impere la austeridad en el manejo de recursos, la rendición de cuentas, el compromiso con los ciudadanos.

Es por ello que sintetizamos los principios rectores para construir un sistema de servicio civil profesional y democrático, como queda aquí expresado:

- Igualdad de todos los ciudadanos para aspirar a puestos públicos, sin discriminación.
- Mérito, desempeño y capacidad como criterios para acceder y progresar en el empleo público.
- Eficacia, efectividad y eficiencia de la gestión de las personas.
- Transparencia, objetividad e imparcialidad en la actividad profesional
- Pleno sometimiento a la ley y al derecho.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD-ONU, 2003) plantea un modelo que aborda la gestión de las personas como un sistema integrado, donde las distintas funciones se complementan creando sinergia. Es un modelo situado, es decir, adecuado al contexto normativo, organizacional, cultural, histórico, en el que se implanta, y estratégico, es decir, orientado a lograr los resultados de la organización. Cuando estas condiciones se cumplen, el sistema de gestión de las personas logra garantizar que las personas cuenten con las competencias requeridas para el trabajo que deben llevar adelante, y que tengan la motivación suficiente para poner estas competencias en acción y lograr los resultados esperados por la ciudadanía.



En la sección siguiente ampliaremos la gestión de las personas para desplegar las funciones que la componen, retomaremos al final del documento estos conceptos de

competencias y motivación, que resultan centrales para lograr prácticas efectivas de gestión de las personas en las organizaciones públicas.

1.2. Los requerimientos funcionales de la función pública

La gestión de personas en el ámbito público comienza por **la Planificación de los Recursos Humanos**, la que se basa en la información sobre la disponibilidad cuantitativa y cualitativa de personas para cubrir los distintos puestos de trabajo, sobre la base del perfil necesario de ocupantes de esos puestos. Este subsistema facilita determinar la necesidad de nuevo personal así como la reasignación del personal existente para las diferentes áreas y puestos de la organización, con participación interna, tanto de los directivos de la organización como de personas interesadas en su reasignación.



El siguiente aspecto se centra en la **Organización del trabajo** que tal como se ha desarrollado en el módulo 3, se ocupa de la descripción de puestos de trabajo, su objetivo y detalle de tareas, correlativo al perfil de quienes pueden aspirar a ocupar esos puestos. Debe existir coherencia entre las exigencias de las tareas, expresadas básicamente en las finalidades de los puestos, y los elementos que configuran el perfil de idoneidad del ocupante. Deben precisarse Perfiles,

tanto sobre los conocimientos técnicos como sobre las competencias y experiencias necesarias.

A partir de esta instancia la **Gestión del acceso al empleo** da cuenta de que la



incorporación de los agentes y directivos, se ha de llevar a cabo con criterios de publicidad, amplia concurrencia y competencia entre aspirantes; rigor en los instrumentos de selección; imparcialidad en la evaluación; transparencia en los resultados; aseguramiento de que las personas que acceden a una posición son las que más se acercan al perfil del puesto que se pretende ocupar. Debe verificarse la historia de vida de los candidatos y su capacidad de responsabilidad laboral. Por otra parte la estrategia de desvinculación de las personas debe formar parte de un sistema de acuerdos legal y personalmente respaldados a la hora de prescindir de servicios de algún agente.

Una vez incorporado un profesional o directivo a la organización, comienza su labor en el área funcional en la que deba prestar sus servicios cotidianos. Su desempeño debe ser evaluado con instrumentos objetivos que desarrolla el componente que denominamos la Evaluación del Desempeño. Este subsistema produce información válida para la toma de decisiones sobre promoción, capacitación, remuneración de las personas. También para mejorar las estrategias de motivación que impacten en el clima y rendimiento laboral. La evaluación del desempeño, individual o por equipos de trabajo, adquiere fiabilidad si se administra con instrumentos técnicos rigurosos, alejados cuanto sea posible de preferencias y subjetividades de los evaluadores. Siempre que se hayan estandarizado los resultados esperables informados a los agentes, la evaluación se centrará en el aporte evidente de los evaluados a los resultados observables. La capacidad de los evaluadores, la calidad de los instrumentos en uso y la participación de los directivos directos de los evaluados son elementos decisivos para la calidad del proceso.

Desde la perspectiva de las **Compensaciones** debe considerarse que el esquema de retribuciones monetarias debe considerar la situación presupuestaria de las organizaciones y los servicios y resultados producidos, con una estrategia que estimule el buen desempeño de

los agentes. Un esquema de incentivos simbólicos, como reconocimientos y obsequios, es también parte de un esquema de compensaciones que estimulen el esfuerzo y la dedicación de los equipos de trabajo y en el plano individual el interés por la evolución de los aprendizajes.

Los procesos del trabajo organizacional están sujetos a criterios de mejora y modernización que deben ser promovidos por la Gestión del Desarrollo impulsando mecanismos de capacitación continua que además busquen resolver los aprendizajes necesarios, detectados en la etapa de evaluación de los agentes. Los empleados públicos deberán recibir la formación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso al empleo, para adaptarse a la evolución de las tareas, para hacer frente a déficits de rendimiento y para apoyar su crecimiento profesional afrontando los cambios organizativos.

Carta Iberoamericana de la Función Pública La gestión de recursos humanos como sistema integrado CIFP Capítulo 4. Requerimientos funcionales de la Función Pública						
Organización de Recursos Humanos (art. 51-52)	Planificación (art. 13-15)					Función Directiva (art. 53-56)
	Organización del Trabajo (art. 16-19)	Acceso al Empleo (art. 20-24)	Evaluación del Rendimiento (art. 25-29)	Compensación (art. 30-36)	Desarrollo (art. 37-41)	
		Responsabilidad Laboral (art. 42-44)				
		Desvinculación (art. 45-46)				
	Relaciones Humanas y Sociales (art. 47-50)					
<small>Fuentes: Loppo (2002) y CIFP (CLAD-ONU 2003)</small>						

2 ¿CUÁLES SON LOS PUNTOS CRÍTICOS DE LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS?

Como señaláramos al comienzo, el acuerdo regional que había impulsado el CLAD sobre buenas prácticas en materia de gestión de los recursos humanos fue documentado en la Carta Iberoamericana de la Función Pública, cuya lectura recomendamos en este módulo.

Una vez establecidas las definiciones y descripciones de la burocracia que aspira a desarrollar nuestra región, la iniciativa siguiente fue el Proyecto de Diagnóstico Institucional de los Sistemas de Servicio Civil de América Latina y el Caribe (2002) que desencadenó una investigación comparada sobre el grado de implementación de la Carta Iberoamericana en cada una de las Administraciones Públicas, para diagnosticar el grado de desarrollo de sus sistemas de función pública. Todo ello ha contado con fuerte apoyo de los gobiernos y los organismos internacionales.

El diagnóstico aplicado en cada uno de los países ha buscado ponderar los Índices de Calidad del Servicio Civil en los siguientes aspectos:

- **Eficiencia**, evalúa el grado de optimización de la inversión en capital humano.
- **Mérito**, evalúa el grado en que el sistema de servicio civil aplica criterios de profesionalidad que protege a la gestión pública de la politización, la arbitrariedad y la corrupción.

- **Consistencia estructural**, evalúa el grado de coherencia en la gestión de los distintos subsistemas de recursos humanos y la articulación del sistema con las políticas públicas, la tecnoestructura y la función directiva.
- **Capacidad Institucional**, evalúa la capacidad del sistema para influir positivamente en el funcionamiento de los empleados públicos, induciendo al desarrollo de conductas profesionales adecuadas a las prioridades de la organización.
- **Capacidad Integradora**, evalúa la eficacia con la que el sistema de servicio civil logra armonizar expectativas e intereses de los diferente actores (dirección, empleados y grupos de interés)

Estos índices se calculan a partir de una ponderación matemática que surge de los resultados de la investigación diagnóstica relacionada con los siguientes **puntos críticos**, que se evalúan en una gradación numérica.

Para cada uno de los subsistemas que hemos descrito sintéticamente en el punto anterior se han establecido los puntos críticos que revelan el grado en que se implementan las buenas prácticas en gestión del capital humano, las que sintetizamos debajo de cada subsistema a continuación. En esta versión propia se los presentamos traducidos a las preguntas que han debido formularse cada uno de los investigadores expertos que han participado y que continúan actualizando este diagnóstico regional:

2.1 Planificación de los recursos humanos

- ± ¿La planificación del personal necesario se desprende de prioridades de la organización?
- ± ¿Los sistemas de información revelan las disponibilidades cuantitativas y cualitativas de RRHH?
- ± ¿No se observan, en general, excedentes o déficits de personal significativos?
- ± ¿El coste global de las plantillas públicas se sitúa dentro de parámetros razonables para el país?
- ± ¿Hay un peso significativo del trabajo cualificado en la composición de las plantillas?

2.2 Organización del Trabajo

- ± ¿Las políticas, decisiones y prácticas de personal, obedecen a una planificación?
- ± ¿El diseño de los puestos obedece a criterios de gestión, más que a otras consideraciones?
- ± ¿La clasificación y jerarquización de los puestos responde a criterios racionales?
- ± ¿Los perfiles incluyen las competencias clave para el éxito en el desempeño del titular del puesto?

2.3 Gestión del acceso al empleo

- ± ¿La convocatoria para cubrir los puestos de trabajo es abierta a todos los candidatos que reúnan los requisitos exigidos en materia de idoneidad?
- ± ¿Existen mecanismos de garantía necesarios para evitar la arbitrariedad, la politización y las prácticas de patronazgo o clientelismo en el proceso de incorporación?
- ± ¿La selección se basa en la existencia de perfiles de competencias de los ocupantes de los puestos que deben ser cubiertos?

- ± ¿Los mecanismos de movilidad, funcional y geográfica, permiten responder con flexibilidad a las necesidades de redistribución de los agentes?
- ± ¿No existen despidos o rescisiones de empleo de los profesionales que se deban a meras razones de cambio del color político de los gobiernos?
- ± ¿Existe la posibilidad de rescindir la relación de empleo por razones técnicas, económicas u organizativas objetivamente acreditadas?

2.4 Evaluación del Desempeño

- ± ¿La dirección define e informa a los profesionales las pautas o estándares de rendimiento esperado de su actuación, acordes con las prioridades y estrategia de la organización?
- ± ¿La dirección observa y apoya activamente las mejoras del rendimiento de las personas, suministrando recursos o removiendo obstáculos cuando es necesario?.
- ± ¿El desempeño de las personas es evaluado por la organización, con relación a los estándares preestablecidos?

2.5 Compensaciones del empleo público

- ± ¿Las retribuciones son adecuadas para atraer, motivar y retener a las personas con el perfil necesario?.
- ± ¿Los costes salariales no son excesivos en relación con los puestos similares del mercado?
- ± ¿Los mecanismos de retribución utilizados estimulan en las personas el esfuerzo, el rendimiento individual o de grupo, y el aprendizaje?
- ± ¿Las decisiones relativas a la administración de salarios es coherente con los parámetros de diseño estructural de la organización?

2.6 Gestión del Desarrollo

- ± ¿Los criterios y mecanismos de promoción de las personas se basan en el rendimiento, el potencial y el desarrollo de mayores competencias?
- ± ¿Existen alternativas a las carreras estrictamente jerárquicas, como las carreras horizontales o en el puesto, basadas en el reconocimiento de la excelencia profesional?
- ± ¿La formación apoya el desarrollo de aprendizajes colectivos para enfrentar los problemas y producir soluciones eficaces?
- ± ¿La inversión en formación se apoya en el diagnóstico de necesidades y prioridades de la organización?
- ± ¿La formación es objeto de evaluación tanto del costo-beneficio como del impacto sobre el rendimiento de las personas?

A partir de este repertorio de preguntas, las organizaciones pueden realizar un auto diagnóstico de su propia gestión del capital humano, y cada uno de sus directivos y profesionales puede participar tanto en la descripción de la situación como en la implementación de innovaciones al respecto de aspectos no satisfactorios. Hemos dejado para otra oportunidad el análisis diagnóstico del Subsistema Gestión de las Relaciones Laborales y

Sociales y la Organización de la Función Recursos Humanos puesto que su desarrollo requiere incorporar otros temas y complejidades.

3 BALANCE COMPARATIVO EN AMÉRICA LATINA

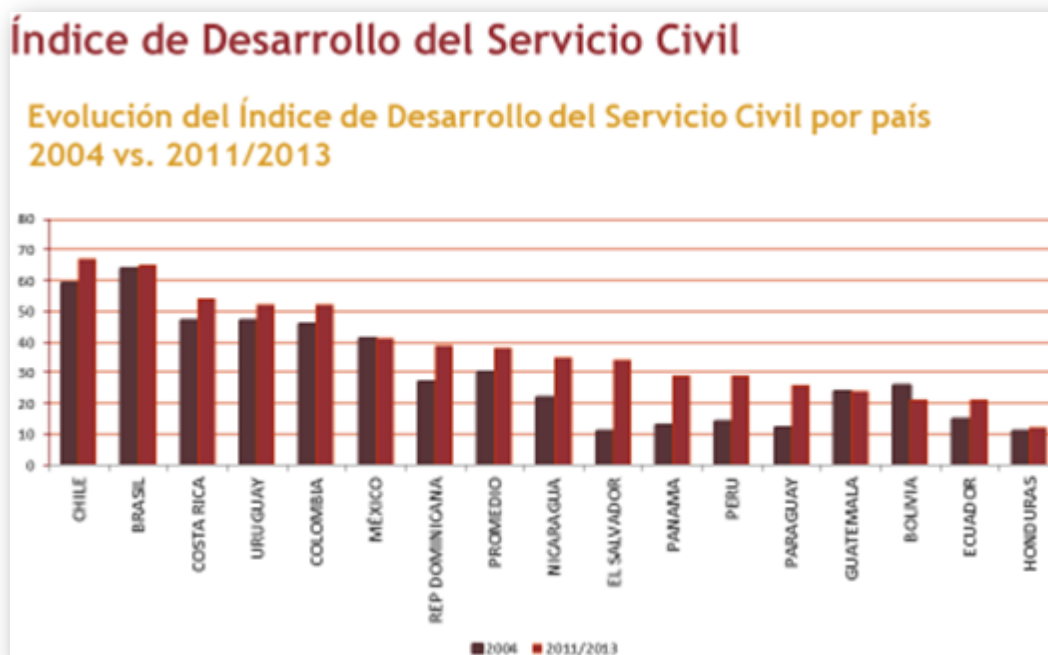
3.1 Una década de reformas

Como resultado de la investigación regional sobre diagnósticos de los servicios civiles se han producido y son fuente de consulta vigente los informes que periódicamente se han producido desde el año 2004 sobre la base de los diagnósticos llevados a cabo desde el año 2004 y hasta la actualidad, todos ellos implementando el Marco Analítico para la evaluación institucional de los sistemas de servicio civil, el segundo documento cuya lectura recomendamos en este módulo.

En el libro “Al servicio del ciudadano: una década de reformas del servicio civil en América Latina” (BID, 2014)⁵, se resumen los hallazgos realizados, comparando para los países de la región¹ los avances y desafíos pendientes entre la línea de base (2002-2004) con la medición una década después (2011-2013).

3.2 Grados de desarrollo del servicio civil en la región

Para comenzar, veamos la posición de los países en términos de una medida agregada de calidad del servicio civil, construida como el promedio de todos los puntos críticos enunciados en la sección anterior, que denominamos “Índice de Desarrollo del Servicio Civil”:



Se puede ver un progreso en términos agregados considerando que el promedio para la región subió de 30 a 38 en una escala 0-100. Si bien es una mejora para destacar, también es cierto que la línea de base es bien débil, alcanzando apenas un tercio de la escala planteada. Hay acción en los países intentando mejorar sus servicios civiles, pero un largo camino aún por recorrer para consolidarlos.

Podemos distinguir tres grandes grupos en términos de nivel de desarrollo del servicio civil. En el nivel de menor desarrollo, entre 0 y 39 puntos, encontramos todos los países centroamericanos (con excepción de Costa Rica y República Dominicana) y cuatro países sudamericanos: Ecuador, Perú, Paraguay y Bolivia. Este grupo se caracterizaba al momento de la evaluación por una alta discrecionalidad en las nominaciones de los funcionarios públicos, alta rotación en las plantillas ante cambios de gobierno, y ausencia de una estrategia global en

⁵ Argentina y Venezuela no están incluidos en la publicación.

la gestión del empleo. En algunos de estos países se contaba con instrumentos normativos y metodológicos, pero con escasa implementación y bajo nivel de institucionalización de estas prácticas. Es importante señalar que este grupo incluye situaciones bien diversas, que se reflejan en el amplio rango de puntajes incluidos (entre 12 y 39).

En un grupo intermedio, entre 40 y 59 puntos, se ubican casos donde coexisten segmentos profesionales con segmentos politizados: México, Colombia, Uruguay y Costa Rica. Hay una mayor instalación de criterios meritocráticos para la incorporación y desarrollo de recursos humanos, que se aplican al menos a una parte del empleo público, y cuentan con normas, estándares y criterios que son aplicados por las entidades públicas bajo la coordinación del área rectora.

Los dos países que superan los 60 puntos de la escala son Brasil y Chile, que lideraban también el grupo de casos estudiados en la línea de base de 2004. Mayor coherencia estratégica, mayor presencia de criterios de mérito, implementado para segmentos más amplios del empleo público, y cierto grado de flexibilidad en la gestión de los recursos humanos (con mayor énfasis en el caso chileno), los destacaban en aquel momento del resto de los países de la región.

3.3 Más allá del ranking: el desarrollo relativo de los subsistemas

Más allá del ranking que surge de esta medida agregada que promedia todos los puntos críticos, si revisamos los resultados en términos de cada subsistema en particular, surgen algunos patrones interesantes. En general, para el conjunto de países, se dan mayores avances en los subsistemas que dependen de manera más directa del área rectora, como por ejemplo la planificación y la organización del trabajo, mientras que se encuentran menos desarrollados los subsistemas que dependen de la implementación que realizan las entidades públicas a nivel más descentralizado, como por ejemplo la gestión del desempeño o del desarrollo.

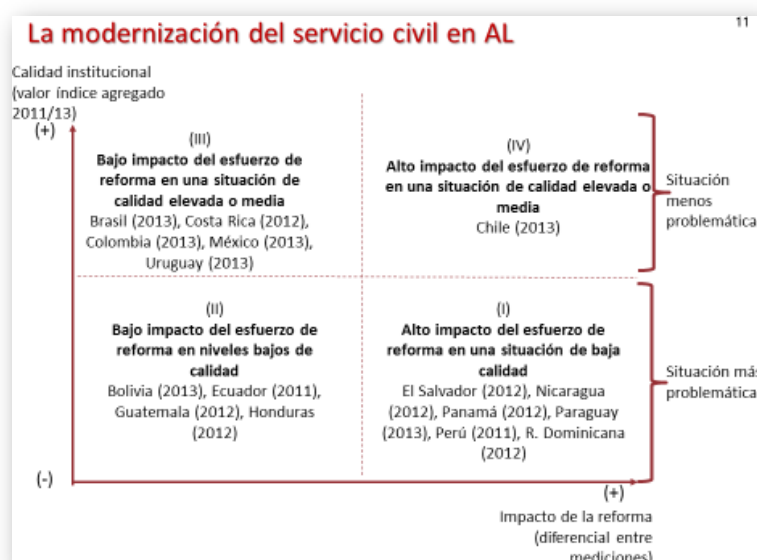
Los mayores avances se han dado en términos de la incorporación de criterios de mérito, aunque con un sesgo bastante formal, con la incorporación de portales de empleo y la emisión de normas que limitan la discrecionalidad en países con líneas de base más bajas. La incorporación de flexibilidad que pudiera dar más dinamismo y orientación a resultados a la gestión de las personas está menos presente en la región, lo cual es lógico ya que en entornos con baja institucionalidad es más difícil alivianar el entramado de reglas que busca ordenar la función pública.

3.3 Diferencias en términos de “vitalidad” del proceso de profesionalización

Si volvemos sobre el gráfico comparativo entre países, además de la posición relativa

entre ellos podemos ver distintos grados de mejora en el período estudiado. Algunos países lograron un salto importante en su puntuación, la mayoría de ellos partiendo de una línea de base baja (El Salvador, Honduras, Panamá, Paraguay, Nicaragua), con la única excepción de Chile, que creció mucho a partir de un muy buen puntaje inicial. Otros se mantuvieron sin demasiado avance durante la década, algunos con líneas de base bajas, otros con mayor puntaje.

Cruzando ambas variables, nivel de puntuación alcanzado y mejora lograda



entre ambas mediciones, como se observa en el gráfico.

Lo que vemos en el cuadrante II es el efecto que suele llamarse “recoger los frutos bajos”: como no se ha trabajado demasiado en el tema, ordenar mínimamente la gestión de las personas impactará en el resultado de la evaluación. Son esfuerzos de reforma que, partiendo de una línea de base muy baja tienen efecto relativo importante aunque los países siguen enfrentando una situación bien desafiante. En el cuadrante III tenemos el efecto contrario: los países con una línea de base más alta requieren reformas más sofisticadas, instalación de prácticas de gestión más complejas para lograr un impacto en la puntuación global. Solo el caso de Chile, como hemos visto, logró impacto significativo partiendo de una línea de base destacada.

3.4 Dos conclusiones centrales del diagnóstico

Una primera conclusión, viendo el avance del promedio de la región entre ambas mediciones, y aun considerando la diversidad de situaciones, es que la profesionalización de la función pública estuvo presente en la agenda de los países latinoamericanos en el período estudiado. Sin embargo, las mejoras se concentraron en políticas globales (y más bien formales) establecidas desde las áreas rectoras en países con situación de partida muy endeble. Queda pendiente la articulación con las entidades públicas, sus áreas de recursos humanos y los directivos a cargo de la tarea cotidiana de implementar la gestión de las personas.

De lo anterior se deriva una segunda conclusión: las mejoras en la región no se dan de manera gradual y secuencial, sino espasmódica, y siguiendo lo que Longo denomina “la escalera de la profesionalización”. Los países comienzan por una fase de ordenamiento normativo, de estructuras y sistemas de información, siguen con una fase de establecimiento de garantías que garanticen el reclutamiento abierto, la selección por mérito y limitación de la arbitrariedad política, y recién entonces logran encarar mejoras que busquen la efectividad y el impacto en los resultados a través de la gestión del talento, del rendimiento y de los incentivos.

4 MÉRITO Y FLEXIBILIDAD, COMPETENCIAS Y MOTIVACIÓN

Hasta aquí desarrollamos un modelo de gestión de las personas de carácter sistémico, estratégico y situado, plasmado en la Carta Iberoamericana de la Función Pública como criterio orientador de las reformas de los sistemas de gestión pública de la región. Este modelo se centra en los criterios de Mérito y Flexibilidad como cara y contracara de una misma moneda: necesitamos criterios objetivos y procedimientos estandarizados que impidan la arbitrariedad, pero que no generen una trama normativa obstaculizadora de la gestión que se oriente a resultados.

En este modelo, y bajo los subsistemas que recorrimos en las secciones anteriores, están subyacentes dos conceptos fundamentales para la gestión de las personas: las competencias y la motivación. El objetivo último del diseño institucional y organizativo de un sistema de función pública o servicio civil es lograr contar con las personas competentes para ocupar sus respectivos roles en la gestión pública, y con la motivación para poner sus competencias en acción. Y sea cual fuere el formato que el servicio civil tome en un determinado país, o en una determinada organización, continuará siendo el reto central de todo gestor público: cómo maximizar las competencias y la motivación de sus colaboradores.

4.1 La Gestión de Competencias

¿A que llamamos Competencia? Al desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo intencionalmente orientado a producir resultados de valor público en el contexto de una organización real.

El aspecto clave de la Competencia es el desempeño observable. La expresión evidente de ese desempeño. La competencia emerge es la parte visible de los otros factores. Como en un iceberg la competencia es la parte visible, por debajo de ella están los factores que de alguna manera se combinan para forjarla: los valores, las preferencias, la vocación, las habilidades, los saberes informacionales, de convivencia, y las aptitudes naturales o adquiridas. Todo ello es lo que no podemos descifrar por separado, sino que combinados producen lo visible: El desempeño observable, la competencia.

Regresamos al repertorio de preguntas anteriormente planteadas. Constatamos que las competencias están -deben estarlo! – en la Organización del Trabajo y Gestión del Empleo (definición de perfiles y selección sobre la base de las competencias a constatar para acceder a un puesto de trabajo) Gestión de la Evaluación y de las Compensaciones (ambas con base en el desempeño efectivo observado en cada agente y en cada equipo) y Gestión del Desarrollo (tanto la promoción en la carrera laboral como la capacitación que es necesario diseñar, tienen sentido si están vinculadas a los desempeños comprobados y a sus déficit. La capacitación en el sector público no tiene otro sentido que mejorar los desempeños efectivos en los puestos de trabajo y sus resultados.

Con foco estratégico y práctico del principio de Mérito, el concepto de Competencias atraviesa la totalidad del sistema de gestión de las personas, y determina las decisiones en cada uno de sus subsistemas. Una revisión de la Guía referencial Iberoamericana de las Competencias Laborales del Sector Público (CLAD; 2016) provee una catalogación de competencias que las agrupa en conjuntos que sirven a la Gestión de Resultados, la Gestión de Vínculos y la Conducción del Cambio que completa la visión estratégica y sistémica de la gestión de personas.

4.2 La Gestión de la Motivación

Contamos con cuantiosa literatura sobre la motivación de las personas. Desde la orientación de las vocaciones hasta la terapia psicológica, pasando por todas las técnicas de desarrollo de desempeños, proyectos y carreras, se recurre a la motivación como llave facilitadora.

Queremos recuperar aquí, por su síntesis y claridad, la filosofía profunda de la cultura japonesa. En ella se llama IKIGAI al sentido de la vida; a la razón de ser.

¿Cómo podríamos ignorar que la conducta motivada de las personas está determinada por esa vital zona de convergencia?

El Ikigai resulta de cuatro campos de la vida personal: Hacer aquello que interesa y gusta; que otras personas requieren o necesitan; por lo que se percibe retribución: y en lo que se destaca la calidad de la acción propia. Vocación, Misión, Pasión y Profesión son también 4 factores inseparables de la gestión de las personas en las organizaciones y del desarrollo de las competencias.



El principio de mérito consiste en asignar a las posiciones de trabajo a las personas más competentes y motivadas para desempeñarlos. Al igual que el concepto de competencias, la motivación está presente (o debería!) en todas las funciones de gestión de las personas como objetivo central.

Desde una perspectiva de la motivación puramente externa, parecería que el subsistema más adecuado para promover conducta laboral motivada es el de Remuneraciones. Sin embargo, la conjunción de los cuatro factores que mencionáramos requiere de todas las funciones de gestión de las personas. El reclutamiento y la selección ayudarán favoreciendo asignaciones que apunten a esa convergencia, la organización del trabajo, diseñando puestos y roles que atiendan a su vez las vocaciones y competencias de las personas que puedan ser sus potenciales ocupantes, la evaluación y el desarrollo detectando desafíos pendientes y oportunidades de mejora que permitan el desarrollo del propio capital humano y el logro de los objetivos organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

BID (2014) Al servicio del ciudadano. Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-13). Anexo 1, Marco Analítico para el diagnóstico institucional de los sistemas de servicio civil, y Anexo 2, Resumen de diagnósticos por país, pp. 145 a 201.

CLAD (2003) Carta Iberoamericana de la Función Pública. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003. Respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (Resolución N° 11 de la Declaración de Santa Cruz de la Sierra"). Bolivia, 14-15 de noviembre.

CLAD (2016) Guía Referencial Iberoamericana de competencias laborales en el sector público. Bogotá. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Guia-Referencial-Iberoamericana-de-Competencias-Laborales-en-el-Sector-Publico-07-2016.pdf>

Miralles, F y García H (2017) El método IKIGAI. Penguin Random House. Madrid

Pacheco Regina (2008) *Brasil: politización, corporativismo y profesionalización de la función pública*, Capítulo 6 del Libro La Profesionalización del empleo público en América latina. Ediciones Edicions Bellaterra. Barcelona