

**EN LA BUSQUEDA DE FIDELIDAD DEL CLIENTE INTERNO EN EL
SECTOR PUBLICO – EXPERIENCIA ECUATORIANA**

EJE TEMATICO: IDENTIFICACIÓN, DESARROLLO Y RETENCIÓN DE
TALENTOS

IX CONGRESO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACION

XVI CONGRESO DE ADMINISTRACION DEL MERCOSUR (CONAMERCO)

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 9 al 11 de Septiembre de 2009

Eco. Abg. Mauricio Martínez Erazo, MAEE

INDICE

1. Introducción
2. Reseña histórica legal
3. Visión pragmática
4. Situación del Recurso Humano en el Sector Público Ecuatoriano
5. Conclusiones y Recomendaciones

I. INTRODUCCION

Nuestras economías cada vez experimentan cambios trascendentales, que van de la mano de un cambio de época definido en el plano político. Años atrás vivíamos esquemas capitalistas y hoy nos encontramos con una América Latina que cada vez más incursiona en una nueva definición de socialismo (que pudiera resultar más bien como un derivado del populismo).

Y en esa línea era fácil observar en la década de los 70's una expansión abrumadora del aparato estatal, orientado hacia un estado paternalista que cada vez más abarcaba mayores sectores de desarrollo y producción. Pasamos luego por una década que fuera los 80's donde prácticamente se dio un estancamiento en la América Latina, para llegar a los 90's en la que el boom de la privatización volvió a contraer el tamaño del estado, y por ende el de las empresas públicas.

Así llegamos hasta nuestros días donde vertiginosamente una corriente socialista contagia a los gobiernos de nuestros países, y vemos como el aparato estatal vuelve a expandirse con agresividad, tal vez mayor que la de los 70's. Sin embargo vale destacar que no con la misma cantidad y disponibilidad de recursos, pero eso es materia de otro análisis.

En todo este recorrido de expansión – contracción – expansión del sector público, está inmerso como no puede ser de otra manera su principal recurso, que es el recurso humano.

La visión de sector público conlleva a la errónea visión de que todo el recurso humano tiene un encasillamiento de obrero o de hacedor de actividades que no generan valor agregado. Y esa es la visión brindada al tratamiento de los colaboradores de empresas estatales en nuestras economías. Es tan sólo en recientes años que existe todo un proceso evolutivo en el cual el sector público trata de modernizar los regímenes de tratamiento del recurso humano, y generar lo que se llega a denominar “la carrera administrativa”.

En el caso que nos ocupa, el caso ecuatoriano, el tratamiento de las relaciones entre empleados y el patrono eran reguladas por marcos generales establecidas en la ley, y arbitradas por el Ministerio del Ramo. Es en la década de los 90's que se crea una oficina gubernamental para regir las relaciones entre empleados y patrono; así como, racionalizar y administrar adecuadamente el tamaño de la burocracia. Esto como resultado de identificar que las bases del aparato estatal se convertían recurrentemente en un esquema caduco con el pasar de los años, y el sector público debía volverse

tan o más competitivo que el sector privado, reclutando nuevos y jóvenes profesionales que generen la escuela que el sector público de hoy exige.

II. RESEÑA HISTORICA LEGAL

En el año 2003, surge en el Ecuador, la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (**SENRES**)⁽¹⁾, orientada al manejo del recurso humano estatal.

La base legal de creación para esta Secretaría de Estado, está dada en el Art. 54 de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, promulgada en el Suplemento del Registro Oficial No. 184, del 6 octubre de 2003, en la que señala:

Art. 54.- De la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y de Remuneraciones del Sector Público .- Créase la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público – SENRES-, con personería jurídica de derecho público, autonomía técnica, funcional, administrativa y financiera, con jurisdicción nacional y domicilio en la ciudad de Quito. El Secretario Nacional será nombrado por el Presidente de la República y ejercerá la representación legal y extrajudicial."

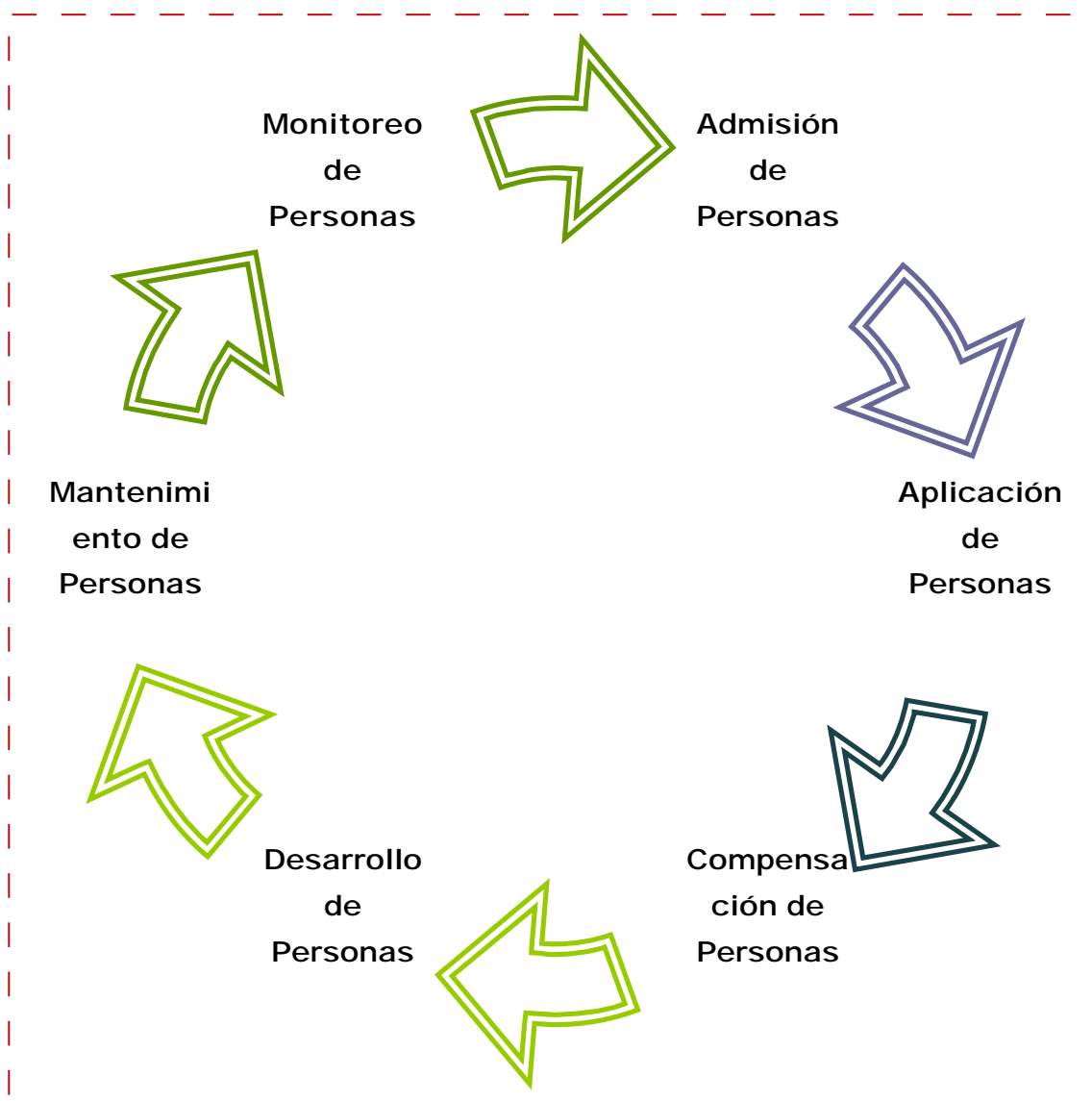
Los objetivos estratégicos de esta dependencia gubernamental son:

- Desarrollar e implantar el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional que contribuya a mejorar la calidad en los productos y servicios que brinda la institución a sus clientes internos y externos .
- Desarrollar e implantar el Sistema Integrado de Gestión de los Recursos Humanos y Remuneraciones, que promueva la productividad, profesionalismo y eficiencia del Servidor Público en las instituciones del Estado y que están reguladas por la Ley .
- Controlar que las instituciones públicas cumplan con eficiencia, efectividad y eficacia con lo dispuesto en la Ley y demás regulaciones que justifiquen su funcionamiento y permanencia como instituciones del Estado.

El cometido por ende de esta organización es procurar plasmar el manejo del recurso humano en base a normas actuales de administración de dicho recurso, esto es a través de las siguientes fases⁽²⁾:

⁽¹⁾ www.senres.gov.ec

⁽²⁾ Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, 2002, McGraw H



El trabajo normativo de la SENRES a la fecha ha sido extenso, pues ha expedido todo un vademécum de Resoluciones con las cuales, sustentado en lo que dicta la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, norma o regula el tratamiento del recurso humano en el sector público.

Se dispone entonces de Resoluciones que versan desde los requisitos para ingresar a laborar a una empresa gubernamental, el diseño de puestos para todas y cada una de las empresas estatales, soportados siempre en principios de homogenización o estandarización, y un esquema compensatorio que enfoca las aptitudes y actitudes del trabajador, pasando por un proceso de evaluación continua.

Existen criterios que de a poco se van incorporando, tales como la remuneración variable para el trabajador público, conceptos que per se comportan un cambio radical en la cultura laboral del servidor estatal.

Sin embargo la tarea de la SENRES tiene sus límites al momento de quedar claro su ámbito. Es quien pone las reglas del juego, pero no quien las administra, aplica y vela, pues el cumplimiento de tales reglas es tarea de los entes estatales. Adicionalmente que el desarrollo de las personas (y entendamos de su talento) y el mantenerlos fieles a una empresa, es un tema que recae no tan sólo en una Resolución, sino más bien es un tema de destreza empresarial propio de quienes están gerenciando o dirigiendo una empresa estatal. Por ello es primordial separar muy bien los requisitos para nombrar Gerentes o Administradores de empresas gubernamentales. La ley se limita a establecer únicamente requisitos legales, pero los requisitos actitudinales y aptitudinales para ese perfil profesional, no están establecidos en la Ley.

No olvidemos que será justamente ese “administrador” gubernamental quien imprimirá su propio y peculiar sello en la administración de los recursos de dicha empresa, y por sobre todo, en el recurso humano.

En economías de primer mundo, el manejo de la cosa pública no sólo es encargado a profesionales tradicionales, sino a quienes han cursado estudios en el manejo del sector público, como es el caso de Francia con su Escuela Nacional de Administración⁽³⁾.

La visión de permanencia coyuntural al frente de las empresas gubernamentales, por lo general ligado al tiempo de un período presidencial, hace que los Gobiernos incorporen para liderar las empresas gubernamentales, a funcionarios que tienen una cercanía natural al Primer Mandatario, que cumplen con los requisitos de Ley para posesionarse del cargo, sin embargo de lo cual no existe un verdadero incentivo que provoque la generación de un cambio en ese liderazgo, peor aun de una acentuación de ese liderazgo en las entidades públicas.

Y es que definitivamente es materia de las empresas gubernamentales, el dictar los Reglamentos internos correspondientes, que informen y clarifiquen la visión de carrera administrativa que se desarrollará en cada una de ellas, explotando su esencia de negocio (bienes o servicios). Sólo teniendo claro un joven profesional al ingresar a una empresa pública, cual es el camino que deberá seguir para alcanzar una posición de responsabilidad dentro de la misma, se genera una certeza de camino a recorrer, de lo contrario se está empleando recurso humano en función de las necesidades de la empresa, más

⁽³⁾ La **Escuela Nacional de Administración** fue creada mediante una ordenanza del 9 de octubre de 1945 firmada por el General de Gaulle. La ENA es un establecimiento público administrativo del Estado cuya misión es la formación de funcionarios de alto nivel, con este objetivo prepara a los alumnos para carreras en los organismos más importantes de la administración francesa

no existiendo una sinergia en la que se consideren las necesidades del empleado y sus justas aspiraciones.

III. VISIÓN PRAGMÁTICA

Tenemos que entender que la dirección del talento humano es un concatenamiento de decisiones inherentes a la relación de los colaboradores que incide en su eficacia y por ende en el de las instituciones. De allí que la gestión del talento es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad.

El talento hace la diferencia dentro de las empresas. Es todo el potencial, destrezas y habilidades que posee una persona para desempeñar cualquier función, sea esta financiera, comercial, de recursos humanos o de cualquier otro tipo.

La capacidad de las empresas para atraer, retener y desarrollar talento va directamente relacionada con el aumento de la competitividad de las mismas, por lo cual es importante la efectividad en la búsqueda pues de esto depende el buen funcionamiento de las entidades. Con esto en mente, las firmas girarán en torno a las personas con talento y sus necesidades y no al contrario, como sucede hoy en día.

Existen puntos clave a la hora de reconocer a un talento, tales como: liderazgo, trabajo en equipo, negociación, desarrollo de relaciones interpersonales, flexibilidad, inteligencia emocional e iniciativa.

Stephen Covey⁽⁴⁾, sintetiza claramente los roles o niveles de los colaboradores en una organización, siendo estos:

⁽⁴⁾ The Seven Habits of Highly Effective People, Stephen Covey, 1989 Paidós Ibérica

NIVEL 5	Ejecutivos	Construye una grandeza duradera a través de una combinación paradójica de humildad personal y voluntad profesional
NIVEL 4	LIDER EFECTIVO	Cataliza el compromiso y la búsqueda de una visión clara y poderosa; estimula el grupo para alcanzar un buen nivel de trabajo.
NIVEL 3	ADMINISTRADOR COMPETENTE	Organiza la gente y los recursos hacia la búsqueda efectiva y eficiente de unos objetivos predeterminados
NIVEL 2	MIEMBRO CONTRIBUYENTE EL EQUIPO	Contribuye a conseguir los objetivos del equipo; trabaja efectivamente con los demás Miembros del grupo
NIVEL 1	INDIVIDUO ALTAMENTE CAPAZ	Aporta contribuciones con su talento, saber, habilidades y buenos hábitos de trabajo.

Es así que al identificar a un talento, lo que le queda a la empresa es saber cómo retenerlo.

El compromiso entre la organización y su gente existe solamente en la medida que existan los mutuos beneficios. A este concepto de que "la gente se quede" se opone el concepto moderno de la "empleabilidad" que significa que las personas cumplen ciertos periodos en las organizaciones y eventualmente siempre están en el mercado laboral.

El compromiso existe en la medida que todas las aspiraciones del empleado estén satisfechos en buena parte. La empresa debe saber identificar adecuadamente cuales son los requisitos para que su empleado se mantenga debidamente motivado y sea un constante aporte para la organización. El empleado que recibe estos beneficios se va a mostrar siempre como un elemento y va a contagiar al resto.

Para retener a un empleado talentoso, se debe tener en cuenta que el hecho de crear una cultura de reconocimiento, un buen clima laboral y posibilidades de desarrollo tanto profesionales, como personales; así como, capacitaciones, cumplimiento de metas, obtención de resultados positivos, etcétera, los cuales son factores que mantienen a un empleado contento sin tomar aun en cuenta el aspecto salarial. En cuanto a este ultimo queda demostrado que no es un factor preponderante en cuanto a retención laboral. Sin embargo es importante que las empresas den un trato justo al empleado. En este sentido se trata de crear un equilibrio en cuanto a las funciones desempeñadas y al salario recibido sin sobre ni sub valorar las capacidades de cada uno de los trabajadores.

Sin embargo aun aplicando cada uno de estos pasos, la empresa no asegura al

cien por ciento la estabilidad laboral de cada uno de sus empleados. Es así que uno de los principales factores para la rotación dentro de las empresas es que la gente no encaja con su trabajo en términos de habilidades, intereses y personalidad. Cuando esto sí sucede, la rotación decrece drásticamente y la productividad aumenta.

Para evitar que la rotación de empleados clave deje tambaleando a la empresa, es necesario que se trabaje en sistemas de back ups o planes de sucesión que permitan que otros colaboradores, los cuales se han ido entrenando continuamente, los remplacen.

La necesidad de las empresas de encontrar talentos y las metodologías y pruebas para hacerlo han existido siempre. Lastimosamente en nuestro país se han implementado en los últimos años. El crecimiento de las compañías de head hunters para buscar talentos a nivel mundial y el éxito demostrado en la metodología utilizada para encontrar ejecutivos claves ha hecho que poco a poco se vaya implementando la gestión del talento en las compañías ecuatorianas.

Para procurar una retención del talento humano en las empresas, los esquemas deben incluir, entre otros aspectos, los siguientes hechos:

1. Estructura no jerárquica, organizados en red
2. Multilocación (ubicuidad)
3. Homeshoring⁽⁵⁾
4. Desarrollo de Carrera “self service” apalancado Modelo de Competencias
5. Trabajo en equipos pequeños y multifuncionales
6. Liderazgo activo y formación de relevo

Sólo así podemos ir esculpiendo en los talentos las funciones de todo líder:

⁽⁵⁾ El Homeshoring o teletrabajo, consiste en trasladar el puesto de trabajo de un agente desde la plataforma física tradicional de un Centro de Relación con Cliente (CRC) al propio domicilio del empleado.

MODELAR	Inspira confianza sin esperarla (Autoridad moral personal)
ENCONTRAR CAMINOS	Crea orden sin exigirlo (Autoridad moral con visión de futuro)
ALINEAMIENTO	Cautiva la visión y el facultamiento sin proclamarlos (Autoridad moral institucionalizada)
FACULTAMIENTO	Libera el potencial humano sin motivarlo extremadamente (Autoridad personal institucionalizada)

Es necesario empezar a hablar también entonces de Responsabilidad Social Empresarial en el Sector Público, esto es generar que todo el aparato estatal funcione en apego a las normas y políticas que dicte el Órgano de Control, que para el caso ecuatoriano es la SENRES, trabajar en cada una de las empresas valorando el recurso más importante que es el recurso humano y por sobre todo que quienes estén al frente de las organizaciones públicas, tengan claro que los accionistas (los ciudadanos ecuatorianos) esperan un buen manejo de los recursos estatales.

Para fomentar el surgimiento de líderes, el sistema debe ser capaz de identificar las siguientes características en las personas que se perfilan como potenciales talentos en una organización:

1. Aquellos que son claros y asertivos en la comunicación para transmitir adecuadamente sus ideas o instrucciones.
2. Tienen metas y objetivos claros, realizables.
3. Organizado y con claridad de conseguir metas propuestas.
4. Seguro, conocedor de sus fortalezas.
5. Bien informado y actualizado.

IV. SITUACION DEL RECURSO HUMANO EN EL SECTOR PUBLICO

La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público está actualizando el catastro de servidores del sector público, por lo que no se dispone de cifras oficiales de los mismos, pero los últimos censos ejecutados se registraba un universo de 450.000 burócratas en el Ecuador⁽⁶⁾, distribuidos en algo más de 7.000 instituciones públicas. La arquitectura del Estado Ecuatoriano data de la década de los 70's, cuando se dio el boom petrolero en el País y existieron los recursos par "modernizar" en aquella época el aparataje público. Consideremos de manera adicional que la edad promedio de los servidores públicos ecuatorianos, se sitúa en el rango de los 40 y 50 años de edad en promedio. En épocas recientes, el actual Gobierno, ha reestructurado con mayor dinamia esa estructura gubernamental, creando cerca de 35 nuevas instituciones entre Ministerios, Secretarías, Comisiones, Unidades e Institutos adscritos al Gobierno Central.

Y hay que considerar también el gasto del presupuesto general del estado que año a año se incrementa en el rubro destinado al pago de salarios de los servidores del sector público, tal como lo demuestra el siguiente cuadro:



Fuente : Banco Central del Ecuador

Es por ello que la SENRES tiene entre sus metas la reestructuración de cada una de las instituciones del sector público. Este será un proceso que se está aplicando y que busca, según la orientación el gobierno, obtener instituciones

⁽⁶⁾ www.mintrabajo.gov.ec

públicas eficientes y competitivas; así como la eliminación de las distorsiones remunerativas existentes. Este proceso se ejecutará en dos etapas:

La primera inició con la expedición y aplicación del Mandato Constituyente 02, que estableció como remuneración máxima 25 salarios básicos unificados (SBU) para los servidores y trabajadores de todo el sector público, que comprende a: los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social; las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado; y, los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.

La segunda etapa consiste en la eliminación de las inequidades salariales existentes entre las remuneraciones inferiores a los 25 SBU, misma que promueve el congelamiento de los salarios de quienes ganan en exceso, con ingresos inequitativos, de manera tal que se evita que estos sigan aumentando año tras año. El Gobierno empieza a hablar entonces de que las remuneraciones excesivas, a las que califica de “adquiridas ilegalmente”, serán disminuidas.

Se modifica la escala actual de 14 grados (o grupos ocupacionales) para el personal de carrera, con una de 20 grados que se adapta a la realidad de cada una de las instituciones. Por ejemplo, un capitán de navío de un buque petrolero o un piloto de un Airbus A320 de TAME⁽⁷⁾, al ocupar puestos especializados no comparables con otros de las demás instituciones públicas, podrán tener una remuneración de USD 3.220,00.

De igual forma ocurre con los fedatarios del Servicio de Rentas Internas, los aforadores físicos y documentales de aduana, prácticos marítimos de superintendencias petroleras entre otros, quienes podrían tener remuneraciones comprendidas entre los USD 762,00 y los USD 2.700,00.

Para esto se establecieron procesos a cumplirse como el de una evaluación a todo el personal del sector público que dispone, según su reglamentación, que todo funcionario público deba obtener una calificación superior al 60% del examen, so pena de ser destituido inmediatamente del puesto. Si es destituido, la “partida presupuestaria” queda automáticamente libre para ser ocupada previa revisión de la necesidad de hacerlo.

⁽⁷⁾ Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos, es la línea aérea estatal que mayor flota aérea y usuarios tiene en el país.

El no haber dispuesto históricamente de reglas claras para el tratamiento del recurso humano del sector público generó que a través de estos años se susciten graves distorsiones remunerativas en los que existen grupos ocupacionales en diferentes instituciones públicas que a pesar de cumplir las mismas funciones perciben diferentes remuneraciones.

Siguiendo una orientación de equidad, lo anteriormente expresado, no tendría mayor rebatimiento de no ser por el hecho que los métodos empleados para llegar al objetivo, y por sobre todo los plazos empleados, han generado un clima laboral tenso en el sector público.

Lo que no se había ejecutado en décadas, se lo ejecuta en un breve periodo de tiempo, y así observamos procesos de reajuste del recurso humano del sector público, en lo que sólo en el último trimestre del año 2009, según las cifras del Ministerio de Trabajo, han salido 1.477 empleados públicos.

Siendo tan expedito el proceso de redimensionamiento del sector público se corrió el grave riesgo (hoy una realidad) de no formar los consiguientes colaboradores de segunda línea que asuman funciones para cuando se diera la reducción. Se orientó hacia una polifuncionalidad de tareas por parte de los colaboradores y se dispersó la claridad de responsabilidades asignadas. Hoy por hoy todas las empresas del sector público ecuatoriano deben rediseñar sus manuales internos y reglamentos de recursos humanos para alinearlos no sólo a las nuevas tendencias de manejo de personal, sino más aun a la nueva orientación del estado, consagrada en la última Constitución aprobada en el año 2008.

El trabajo desplegado se ha capitalizado mayoritariamente en el establecimiento de bandas remunerativas para cada uno de las escalas de funcionarios del sector público que hay en el Ecuador. Este estudio unificó criterios de selección y de cumplimiento de actividades de los diversos grupos ocupacionales que pueden existir en el sector público, de modo tal que se alineen a un solo esquema remunerativo y se vayan eliminando, a medida que se ejecute esa alineación, las desviaciones en materia de remuneración que se observan muy frecuentemente en las instituciones públicas.

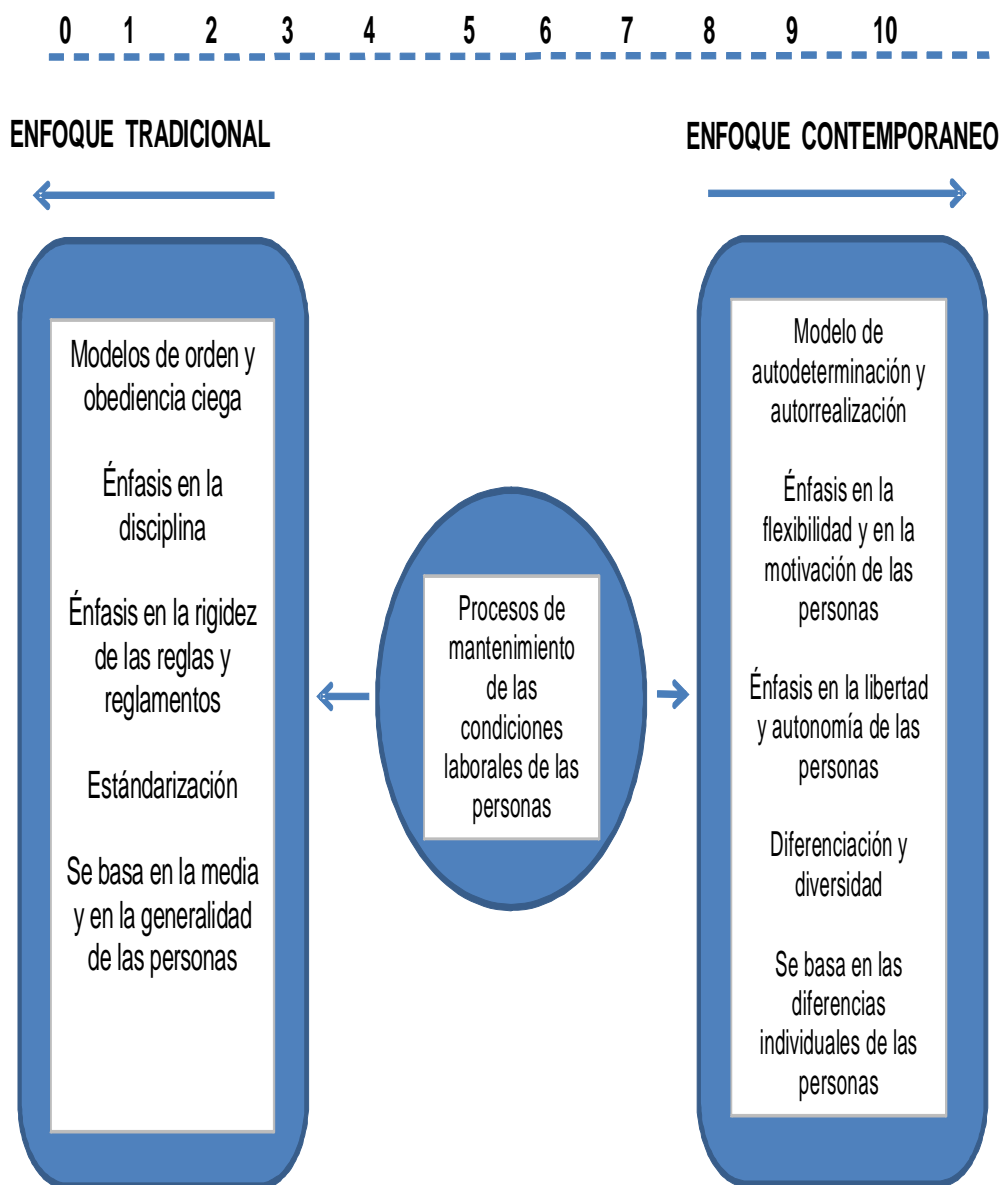
La última tabla vigente, expedida por la SENRES, define 20 grados distintos de servidores públicos, estableciéndose sus remuneraciones mensuales unificadas en dólares de los Estados Unidos de Norteamérica de acuerdo al siguiente detalle:

GRUPO OCUPACIONAL	GRADO	RMU USD
Servidor Público de Servicios 1	1	478
Servidor Público de Servicios 2	2	504
Servidor Público de Apoyo 1	3	532
Servidor Público de Apoyo 2	4	566
Servidor Público de Apoyo 3	5	612
Servidor Público de Apoyo 4	6	667
Servidor Público 1	7	741
Servidor Público 2	8	819
Servidor Público 3	9	897
Servidor Público 4	10	987
Servidor Público 5	11	1102
Servidor Público 6	12	1286
Servidor Público 7	13	1523
Servidor Público 8	14	1600
Servidor Público 9	15	1850
Servidor Público 10	16	2100
Servidor Público 11	17	2250
Servidor Público 12	18	2400
Servidor Público 13	19	2700
Servidor Público 14	20	3220

Fuente: Normativa SENRES 0085-2009

Como vemos el establecimiento de remuneraciones vinculadas a grupos ocupacionales es una de las aristas del ciclo de fomentar una carrera administrativa, pues el establecimiento de procesos de capacitación, promoción y generación de fidelidad de los empleados, es la fase del ciclo que aún debe completarse.

Hay que tener en cuenta que el establecimiento de una adecuada remuneración, no circunscribe todo el universo de elementos a tener en cuenta al momento de determinar el esquema de administración de recursos humanos que se debe implementar. En la siguiente gráfica se puede apreciar los estilos diversos de esa administración que pueden pasar de un enfoque tradicional a un enfoque moderno:



Fuente: Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Sao Paula Atlas 1998

El caso ecuatoriano, como se aprecia, ha venido evolucionando de un enfoque tradicional extremo a un híbrido, considerando que aún es claro el modelo de orden y disciplina que se aplica en la estructura estatal.

Adicionalmente, podemos argumentar mayores elementos sobre la base de la gráfica precedente, en torno a la evolución del sector público ecuatoriano, y diagnosticar las características que se hallaban presentes en la gestión de las empresas estatales:

Entorno:

1. Presiones políticas: nombramientos pactados
2. Restricciones normativas: normas contradictorias
3. Restricción presupuestaria: presupuestos insuficientes
4. Baja credibilidad

Personas:

1. Nombramientos o contratación de ejecutivos no idóneos
2. Conflictos entre los antiguos y los nuevos colaboradores (ausencia de programas de inducción y sociabilización)
3. Inamovilidad y falta de evaluación de los trabajadores
4. Clima laboral inadecuado
5. Capacitación deficiente
6. Bajos salarios

Procesos y Estrategia:

1. Confusión de misión, visión, tareas, actividades
2. Ausencia de planeación estratégica
3. Tecnología vetusta
4. Procesos desarticulados
5. Carencia de Mando de Control Integral

Resultado Final:

Baja calidad, eficiencia y eficacia del servicio público.

Como vemos, la administración de las empresas públicas no se sustentaba en técnicas modernas de manejo de recursos, de allí que el salto realizado por el Estado Ecuatoriano, es importante, sin embargo de lo cual no se ha podido desterrar el esquema de mayores reglas que cumplir, que aún está presente.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Podemos observar así una cultura organizacional de las instituciones públicas ecuatorianas, volcadas mayoritariamente hacia servicios que en muchos casos son únicos o irrepetibles (salud y educación gratuita por citar un ejemplo), en las que puede ser difícil que se acepte la presencia de profesionales con formación en gestión, o la imposición de ciertas prácticas mínimas como la aplicación de indicadores de desempeño o sistemas de control de gestión. El corazón de la institucionalidad es la operación diaria de servidores públicos relativamente autónomos (administrativamente) que van a resistir cualquier intento de coordinación, motivación, medición o intervención de gestión que consideren atentatoria contra la forma en la que han venido haciendo las cosas. El simple intento de coordinarlos en torno a un proceso de atención al usuario, o de formular una estrategia institucional, ya puede ser considerado como un atentado a la autonomía de esos servidores, que conciben a la organización como una suerte de democracia ateniense, con sus correspondientes esclavos... los administradores.

Sin embargo el problema no está en los niveles operativos, sino en la cúpula directiva, en donde la gerencia institucional es ejercida por profesionales carentes de formación gerencial de la cosa pública.

Definitivamente que las economías modernas exigen eficiencia. Y esta eficiencia no sólo debe provenir del sector privado sino también del sector público. Esta eficiencia traducida en un adecuado tratamiento del recurso humano debe observarse como un proceso pausado y más no como proceso de resultados inmediatos. Esto es que el recurso humano, siendo la parte medular de toda institución, reacciona de diversas maneras (a veces de manera inversa a lo que deseamos) frente a los continuos cambios, considerando como agravante el que no hayan sido preparados para tales cambios.

Y es que observamos que la política definitivamente no puede confundirse con la técnica. Existen posiblemente metas gubernamentales a las cuales se debe arribar, pero no puede mirarse a los servidores públicos como meros datos estadísticos que responden a estímulos. El clima de incomodidad laboral puede llegar a desatar un ambiente de resistencia al cambio del cual será muy difícil salir para los que se queden en el sector público, y muy repelente para quienes pretendan entrar en él.

Definitivamente que la ideología política no debe primar al momento de querer generar fidelidad de los servidores públicos hacia sus instituciones. Allí deben primar otros criterios como el tener establecido, con diáfana claridad, no solo el rumbo o meta de las entidades, sino el de su personal.

Los objetivos trazados de redimensionamiento del aparato público no dejan de ser extremadamente marcados por pensamientos ideológico-políticos, más que pragmáticos. Al momento de establecer (no se aclara por parte del Gobierno si es de manera generalizada o no) que en el sector público se han venido dando privilegios, sueldos elevados, llegando en algunos casos a establecer la “ilegitimidad” de tales remuneraciones, con las consecuentes implicaciones penales que ello pudiera traer.

La política aplicada en el sector público para el tratamiento de su recurso humano, se encuentra enmarcada dentro de un esquema técnico cimentado en un modelo de consecuencias.

La ausencia de un proceso de inserción en el nuevo esquema para los servidores, aunado a la rapidez con la que se viene actuando en la búsqueda del tamaño ideal del Estado, han generado reacciones diversas. La confrontación de fuerzas de sectores o representaciones laborales gubernamentales con el Gobierno ha sido la tónica de ese trajinar álgido en las tareas de evaluación de desempeño de los empleados, por citar un ejemplo.

El modelo ecuatoriano está en ejecución, falta llevar a cabo los ajustes necesarios para cumplimentar lo actuado hasta el momento. Las empresas públicas, de manera holística, deberán refrescar sus líneas, y reclutar jóvenes profesionales que sean quienes a futuro asuman el protagonismo al frente de las instituciones públicas. Pero para ello se necesita de una reingeniería organizada y con visión de largo plazo, no sólo buscando el acomodamiento natural y eficiente del sector público, sino pensando en el recurso humano que se empleará en él.

Sólo un reforzamiento del proceso, mediante la determinación clara de objetivos gubernamentales en cada una de las empresas, y el establecimiento de reglas uniformes para una carrera administrativa, harán que los talentos que se encuentren en el sector público, tengan un incentivo por generar fidelidad hacia sus patronos.

Por eso es importante que las empresas públicas adapten sus estructuras de administración, a estructuras más contemporáneas, y en alineación al marco legal, establezcan una planificación para el recurso humano que trate básicamente sobre la elaboración de un plan anual de objetivos y metas, adaptado a las disponibilidades presupuestarias con que se dispongan, una programación de redistribución de puestos por necesidades institucionales o de la ejecución de procesos de reestructuración de unidades o procesos, y el continuo examen para determinar la necesidad de crear puestos que resulten indispensables para la consecución de los objetivos previstos en la planificación estratégica institucional, y ejecutar el redimensionamiento institucional que se requiera.

La participación de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SEMPADES) es primordial en este cometido, pues sólo sobre la base de hacia dónde se quiere llevar al Ecuador, se podrán articular las planeaciones estratégicas de las instituciones públicas en un sólo engranaje comprometido con los grandes objetivos del País. El Estado ecuatoriano necesita de una oxigenación de su recurso humano, pero la única manera de alentar el ingreso, y más aún la permanencia, de jóvenes profesionales al sector público, es estableciendo un modelo de autorrealización de las personas.

Los primeros pasos se han dado, hay que seguir fortaleciendo el camino, y por eso es preponderante ser responsables socialmente con las futuras generaciones. Para tener siempre presente esto, basta citar una de las célebres frases de Stephen Covey:

“Si quieres retener a los presentes, se leal con los ausentes”

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo pretende brindar una visión del nuevo esquema del tratamiento del recurso humano en el sector público ecuatoriano, pasando por una breve reseña de su organización y revisando la doctrina universal administrativa al momento de generar fidelidad por parte de los colaboradores de una institución, así como promover y retener talentos, tarea tal vez un poco difícil en el sector público, donde el sentido de lucro es nulo.

En el documento se revisan las etapas que debe pasar un potencial colaborador público hasta llegar a sitios de responsabilidad dentro de las instituciones. Sin embargo, del caso ecuatoriano se desprende lo riesgoso que es orientar el proceso del tratamiento del recurso humano, a un modelo de consecuencias, por el consecuente rechazo que puede generar en personal no capacitado anticipadamente para tales reglas de juego.

En el Ecuador apreciamos, como con un universo de servidores públicos con una edad en promedio de 40 a 45 años, se vuelve imperioso y necesario el reclutar jóvenes promesas que sean los futuros talentos de las empresas, y por ende, quienes administren con eficiencias y por sobre todo con responsabilidad, las instituciones del estado.

El modelo aplicado guarda un desequilibrio al momento de observar los deberes y obligaciones, así como, los derechos de los servidores públicos, pues se sustenta en definir técnicamente y con claridad el esquema remunerativo de los servidores públicos, no profundizando en la formación del individuo como tal. Los planes de capacitación se llevan a cabo de manera aislada a los objetivos centrales del Estado, cuando por el contrario deben ser liderados por este para buscar una eficiencia en el aparato estatal. El tratamiento del recurso humano debe guardar un balance al momento de expedirse y aplicarse en el sentido que no debe ser coercitivo, sino participativo y estimulante para así asegurar el reclutamiento y permanencia de futuros talentos.