

# documentos

## La profesionalización del empleo público\*

Rafael Martínez Puón\*\*

ANALIZA EL ROL DEL RESPONSABLE DE LA PROFESIONALIZACIÓN, FACTOR CLAVE EN LA IMPLEMENTACIÓN Y EN LOS CAMBIOS QUE SE GENERAN EN LAS INSTITUCIONES, ASÍ COMO EN EL PERSONAL SUJETO A LA PROFESIONALIZACIÓN. EN TÉRMINOS GENERALES ESTAS PERSONAS DEBEN SER ABIERTAS AL CAMBIO, CON CARACTERÍSTICAS DE LÍDER, CAPACIDAD DE MEDIADORES, SENTIDO DE POLIVALENCIA, VISIONARIOS, ETC. SON MUCHOS LOS FACTORES QUE PUEDEN INFLUIR AL DESENVOLVIMIENTO DE LA FORMACIÓN DE FORMADORES.

PALABRAS CLAVES: PROFESIONALIZACIÓN / EMPLEO PÚBLICO / FORMACIÓN DE PERSONAL / APTITUDES

La profesionalización del empleo público es un tema que admite muchos enfoques para ser abordado. Por ejemplo el análisis

puede realizarse desde una perspectiva institucional, esto es, a partir de la importancia de los servicios civiles, sus tendencias y su impacto en el funcionamiento de un sistema democrático (por ejemplo, este fue uno de los enfoques empleados en el último Foro celebrado en Tegucigalpa, Honduras en el 2004). También el tema puede ser visto, desde una visión política, esto es, a partir del reconocimiento de la profesionalización del empleo público como una política pública que impacte en las demás políticas. También desde una perspectiva estrictamente organizacional y técnica, esto es, ver la profesiona-

---

\* Documento presentado en el XIII Foro de la Función Pública del Istmo Centroamericano, Panamá y República Dominicana: "Globalización, Buen Gobierno y Función Pública", realizado del 27 al 29 de setiembre del 2006, en Guatemala, República de Guatemala, y organizado por el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP, y la Oficina Nacional de Servicio Civil, ONSEC, de la Presidencia de la República de Guatemala.

\*\* Dr. en Gobierno y Administración Pública por el Instituto Universitario Ortega y Gasset (adscrito a la Universidad Complutense de Madrid, España). Coordinador Técnico de la Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la Administración Pública Federal. Director General de la Revista Servicio Profesional de Carrera

---

que edita la Red Mexicana por la Profesionalización del Servicio Público.

Recibido: 20 de setiembre del 2006.

Aceptado: 5 de febrero del 2007.

lización en el empleo público, como un instrumento de gestión de recursos humanos, que contribuye a mejorar el desempeño de los servidores públicos y por ende el bienestar general de los ciudadanos. O bien, desde una perspectiva comparada de lo que pasa en un país con relación a otros (asunto más que abordado en los Congresos del Centro Latinoamericano para la Administración del Desarrollo, CLAD).<sup>1</sup>

En esta ocasión, el interés es abordar el tema de la profesionalización desde la perspectiva de los implementadores, llámese los responsables o protagonistas de llevar a cabo la profesionalización en el empleo público; los encargados de hacer posible la operación de herramientas para mejorar la gestión y dirección de las personas, pero también de provocar el cambio cultural necesario para lograr su institucionalización, además de poder convencer, tanto a los políticos electos y designados de su importancia en la agenda política-administrativa del país.

El propósito precisamente de esta conferencia, es la de establecer una serie de atributos que deben tener los implementadores para el desarrollo y puesta en marcha de

---

1. Véase Iacovello Mercedes y Laura Zuvanic (2005) *Desarrollo e Integración de Recursos Humanos en los Estados latinoamericanos* X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago de Chile, 18-21 de octubre.

la profesionalización del servicio público.

### **El papel de los implementadores**

Es importante arrancar con una idea que es fundamental para desarrollar una forma de profesionalización en el empleo público: "Necesitamos profesionales para la profesionalización".

De modo que, precisamente en el marco del "XIII Foro de la Función Pública del Istmo Centroamericano, Panamá y República Dominicana", en el que dan cita los distintos responsables de sus servicios civiles, se tiene que hacer propia esta idea de los "profesionales para la profesionalización". Y esto requiere por parte de los responsables un nivel de compromiso diferente, que no admite improvisados, ni gente que no esté convencida de este desafío.

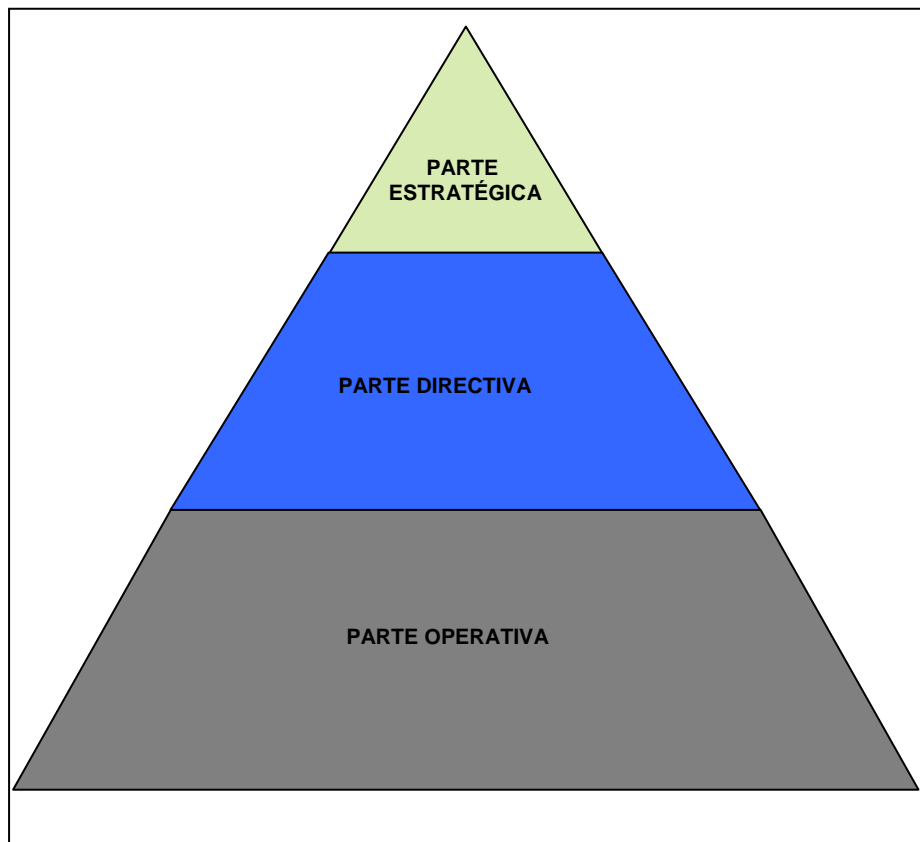
Y hablar de profesionalización conduce irremediamente hablar de capacidades en las personas, entendidas como habilidades, comportamientos y conocimientos. Y para ello, se tiene que hacer una importante pregunta consistente en ¿qué tipo de capacidades requieren nuestros implementadores o responsables para abordar el reto de la profesionalización? Y por lo tanto, se tiene que pensar en capacidades diferenciadas para los distintos responsables.

De manera que, organizacionalmente hablando, estaríamos ubicando a tres tipos de responsables que se encuentran en la parte:

- Estratégica.
- Directiva.
- Operativa.

### GRÁFICO No. 1

#### UBICACIÓN DE LOS RESPONSABLES DE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS



**¿Qué capacidades requieren los implementadores o responsables que se encuentran en la parte estratégica?**

- Una gran capacidad técnica (esto es ponerse en los zapatos de los directivos y operadores), pero también un buen manejo político, esto es, saber cómo le van a vender el asunto de la profesionalización a los políticos electos y designados.
- Un enorme poder de negociación y de *lobby*, llámese con los propios Poderes Ejecutivo, Legislativo y otras fuerzas políticas, por ejemplo los propios partidos políticos, para hacer valer la importancia de esta institución en el fortalecimiento de un sistema democrático.
- Ser un líder y un buen estratega del proyecto. Imprescindible para poder sembrar y cosechar beneficios y sortear problemas y críticas sobre el mismo.
- Manifestar un permanente entusiasmo por el proyecto de la profesionalización, y ser una suerte de evangelizadores sobre este asunto de modo que, se pueda tener la capacidad de convencer a todos los sectores por disímbolos que sean entre ellos, de la necesidad de la profesionalización en las administraciones públicas.
- Un enorme conocimiento del contexto en el que se desarrolla la profesionalización, esto es, entender la naturaleza de las organizaciones públicas, y así evitar modas gerenciales privadas que además de ser costosas en más de las veces, no aportan aspectos sustanciales y sí de simulación.
- Ser promotores del cambio (capacidad transversal). Entender desde el primer momento que una nueva forma de gestionar a las personas representa un cambio en todos los sentidos, que sin lugar a dudas, afectará intereses particulares y colectivos y por lo tanto, generará resistencias, de tal manera que la clave estará en cómo abatirlas.
- Entender perfectamente todas las limitaciones, tanto presupuestales, financieras, tecnológicas, para llevar a cabo la profesionalización. Esto es esencial para poder hacer factible y viable el proyecto de profesionalización del empleo público.
- Hacer alianzas estratégicas con otros actores promotores de la profesionalización, llámese medios de comunicación, partidos políticos, sectores académicos, empresarios, autoridades de otros órdenes de gobierno, Organizaciones No Gubernamentales, ONG. Se requiere redes y alianzas,

tanto para hacer extensivo el proyecto de la profesionalización como parte del blindaje que se requiere para cualquier cambio de gobierno.

- Formar líderes convencidos de la profesionalización. Esto significa preparar a personas que potencialmente asumirán la estafeta sobre este asunto.

#### **¿Qué tipo de capacidades requieren los implementadores o responsables a nivel directivo?**

- Ser el gran enlace entre la parte estratégica y la operativa. La famosa bisagra, el canal comunicante por el que se transmitan ideas, problemas, inquietudes, para llevar a cabo esta tarea.
- Un gran conocimiento técnico y capacidad de decisión. La precisión en la toma de decisiones es fundamental, tanto para conseguir los objetivos propuestos como para evitar el mayor número de problemas.
- Un enorme conocimiento de la institución para la que trabaja y para los que trabajan en el marco de la profesionalización. Esto es, entender perfectamente las necesidades de las organizaciones involucradas, en cuanto a infraestructura, tecnología, recursos financieros y sobre esa base, establecer prioridades y posibles ayudas.

- Capacidad de formación de profesionales de la profesionalización, tanto en aspectos gerenciales como técnicos.
- Identificar el potencial de las personas para saber dónde ponerlas y en qué lugar se pueden desempeñar mejor. Esto es, conocer perfectamente a su gente para mejorar el desempeño organizacional.
- Entender las necesidades y estímulos de la gente con la que se trabaja para lograr un mayor desarrollo profesional, y que éste se extienda a otras áreas de la propia administración.
- Ser agente de cambio (capacidad transversal), que también esté consciente de las formas, costumbres, prácticas y valores que se tienen que intercambiar en el marco de la profesionalización del empleo público.

#### **¿Qué capacidades requieren los implementadores o responsables a nivel operativo?**

- Enorme capacidad técnica y conocimiento preciso de las funciones y actividades que desarrolla, de modo que la experimentación, el ensayo y error sean la excepción y no la regla. De ahí la importancia de un enorme sentido de la especialización.

- Visión sistémica de la profesionalización, esto es, estar permanentemente consciente que su trabajo impacta en el de los demás.
- Un manejo adecuado de los conceptos relacionados con la profesionalización. La necesidad de un lenguaje común, tanto al interior del área de recursos humanos como en toda la administración.
- Un enorme sentido de polivalencia en las funciones. Esto es, tener la capacidad de especializarse en todos los demás subsistemas o procesos más allá de los propios.
- Grandes receptores y promotores del cambio. Es en este personal en el que principalmente se debe entender el cambio, asumirlo, y por lo tanto, promoverlo.
- Conocimiento de la institución en la que se encuentran trabajando. Al igual, que el resto del personal es imprescindible que los operadores sepan en dónde están parados, y cuáles son los alcances de sus responsabilidades.
- Actualización permanente. Esto significa estar al día en todos los conocimientos relacionados con sus funciones, de manera que haya un margen importante para el desarrollo y la innovación.
- Un alto nivel de compromiso. Estar convencidos de lo qué

es y representa la profesionalización en el servicio público.

- Una orientación hacia la parte humana en todas las funciones relacionadas con la gestión de las personas (se tiene que tomar en cuenta que estamos hablando y tratando ante todo de personas, más allá de procedimientos y sistemas).

Le preguntaban en una ocasión a uno de los fundadores de Hewlett Parckard, William Hewlett, cuáles eran las razones o causas por las que había creado un área de recursos humanos en la empresa. Sobre todo en atención a la idea, de que estas áreas, además de verse como una carga burocrática, bien sus actividades podrían ser externalizadas. Al respecto contestó, que la razón principal para su creación (de hecho esta definición me parece que es una de las más completas para un área de recursos humanos) era:

***Mejorar la capacidad de dirección de la organización***

*Y en efecto las áreas de recursos humanos deben estar orientadas a mejorar la dirección de las personas, lo que no es un proceso fácil, ya que en él están mezclados una serie de factores que van desde los propios conocimientos, sentimientos, aspiraciones, etc.*

*Pero aún más, las áreas de recursos humanos no están únicamente para mejorar procesos y normas y hacerlos cumplir. En el fondo están para formar personas, de modo que más allá de la existencia de una estructura formal dedicada a estas actividades, la enorme visión será que absolutamente todo el personal de cualquier área de organización esté preparada para ello, de modo que el tema de la dirección y gestión de las personas sea un hábito organizacional de todo mundo, y en ese sentido, el papel de las áreas de recursos humanos se magnifica y cobra un papel mucho más relevante del que pudiera tener ahora en el seno de las organizaciones públicas.*

Por supuesto que este no es un tema novedoso,<sup>2</sup> para el caso latinoamericano, se han comenzado a sentar las bases con la creación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, tratando de implementar esta idea, la que se refuerza con el seguimiento periódico de la misma a través de los distintos foros y reuniones que se han venido realizando, pero que amerita una reflexión profunda sobre las bases en las que se trabaja

---

2. Longo, Francisco (2004) *Mérito y Flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Ed. Paidós, Barcelona, España.

para echar andar un proyecto de profesionalización del empleo público.

En ese sentido, tratando de ser provocador en el marco de la necesidad de la profesionalización del empleo público y de sentar sus bases, bien cabe hacerse a nivel de cada país, las siguientes preguntas:

¿Están hoy día, los implementadores o responsables, preparados con la profesionalización, tanto a nivel de compromiso como técnico?

¿Los conocimientos del siglo pasado, nos sirven para afrontar los retos del presente?

¿Están hoy día compartiendo la misma visión y los mismos valores las personas responsables de este proyecto, en los tres niveles antes descritos en la pirámide?

¿Se tiene la capacidad de trabajar en equipo, dejando de lado los intereses personales y el *status quo* en un proyecto de esta naturaleza?

¿Se está realmente convenido del proyecto de la profesionalización del empleo público?

¿Les interesa realmente a nuestros políticos electos y designados, la cuestión de la profesionalización? ¿Tenemos en ellos un verdadero apoyo?

¿Están preparadas nuestras áreas de recursos humanos para dar

ese salto cualitativo de ser áreas tramitadoras, a áreas con nuevas herramientas, y con una nueva forma de gestionar a las personas?

¿Se cuenta con los suficientes recursos tecnológicos y financieros para poder consolidar un proyecto de profesionalización en el empleo público?

¿Existen condiciones reales tanto políticas, sociales y culturales como para poder impulsar la profesionalización en el empleo público?

¿Seremos capaces de agregarles valor a nuestras organizaciones a través de la profesionalización?

¿Hemos construido hasta hoy día, los suficientes argumentos para convencernos y convencer a los demás de la importancia de la profesionalización en nuestros países?

Es más que obvio, que yo no tengo todas las respuestas. Me parece que a cada responsable de este proyecto le corresponde tratar de contestarlas.

### **Conclusiones**

Como se puede observar, la profesionalización del empleo público requiere de muchos elementos y factores de todo tipo que

contribuyan a su éxito, el papel de los implementadores o responsables del mismo, no es un asunto menor, en el recae parte de la enorme responsabilidad de hacer posible y factible el proyecto. La definición y la redefinición de los roles de los implementadores será fundamental para la consecución de los objetivos. Es probable que estas propuestas de capacidades para cada uno de los tres tipos de responsables sean limitadas o tengan poca profundidad. En todo caso, se admite que son puramente referenciales con la idea de que puedan ser enriquecidas o incluso ampliadas.

Decía Charles Darwin; “que las personas más exitosas no son las más inteligentes ni las más capaces, son aquellas que están preparadas para el cambio”.

### **Bibliografía**

Iacovello Mercedes y Laura Zuvanic (2005). *Desarrollo e Integración de Recursos Humanos en los Estados latinoamericanos*. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago de Chile 18-21 de octubre.

Longo, Francisco (2004) *Mérito y Flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Ed. Paidós, Barcelona, España ◇