La Receta para una Reforma del Servicio Público Exitosa

Autores: Geraldine Rodríguez, Mariam Rivera, Paul Cohen
Enero 2022

Resumen

- Se requiere un enfoque estratégico y coherente para lograr una transformación duradera en la administración pública. Las iniciativas individuales, como ajustes salariales o de recursos humanos se quedan cortas y no alcanzan el objetivo.
- En general, los empleados públicos están comprometidos y han sabido adaptarse a cumplir con expectativas mayores con menos recursos, y en algunos casos, sin adiestramiento en cómo manejar esos cambios.
- La Junta de Supervisión Fiscal ha dedicado recursos para evaluar el tema y ha solicitado una "Reforma del Servicio Público" más estratégica como parte de su Plan Fiscal 2021.
- La solución para transformar el servicio público es adoptar un marco de trabajo de Capital Humano. Este marco está impulsado por un compromiso de servicio "Centrado en el Ciudadano" y consiste en enfocar los esfuerzos en cinco pilares: Planificación de la capacidad organizacional, Desarrollo del talento, Gestión de desempeño, Compensación y beneficios, y Cultura. Estos pilares se apalancan de las inversiones en la Infraestructura Tangible e Intangible.

Trasfondo

En la historia reciente, las administraciones gubernamentales han enfrentado crisis económicas y sociales complejas, en ocasiones agravadas por desastres naturales, pandemias, migración y mala gestión gubernamental. Estos desafíos dificultan su capacidad de servir eficazmente a sus ciudadanos, su propósito principal. Los gobiernos han enfrentado presiones de austeridad que han resultado en la disminución del personal disponible, estructuras salariales obsoletas, aumento en la carga de trabajo y un personal desmotivado.

El gobierno de Puerto Rico no ha sido la excepción. La crisis de los últimos 20 años ha convertido al Gobierno en un monstruo de siete cabezas: excepcionalmente complicado de manejar e incapaz de adaptarse a las circunstancias actuales. Por esto, muchos puertorriqueños han perdido la fe en los líderes gubernamentales que por años han intentado domar la bestia para proveer los servicios esperados.

No obstante, se han propuesto un sin número de soluciones para reestructurar varias áreas del servicio público, para, por ejemplo, analizar la capacidad de los recursos humanos, implementar mejoras operacionales, reducir la fuerza laboral, congelar puestos, y reorganizar y/o consolidar agencias. El problema ha sido que cuando estas iniciativas se ejecutan en el vacío, no se sostienen a largo plazo, impactan la calidad del servicio al ciudadano y deterioran las condiciones de empleo de los servidores públicos. Por lo tanto, a la mayoría de estas iniciativas les ha faltado una

estrategia más abarcadora y cohesiva, y como resultado no han cumplido con los objetivos trazados.

Los servidores públicos tienen el reto de satisfacer las altas expectativas de servicio a pesar de que cada día cuentan con menos recursos y medios disponibles para cumplirlo. V2A Consulting (V2A) ha interactuado con cientos de empleados públicos comprometidos con hacer la diferencia en las vidas de los ciudadanos a los que sirven a través de proyectos del sector público. Sin embargo, este llamado al servicio y motivación no es suficiente. Las agencias necesitan al personal adecuado, dedicado a las tareas apropiadas, y necesitan proveerles los sistemas de apoyo que fomenten las mejoras continuas al servicio, mientras promueven el desarrollo profesional de los empleados. El gobierno será efectivo en la medida que sus empleados estén no solamente motivados, sino capacitados para proveer los servicios efectivamente.

Con estos retos en mente, la Junta de Supervisión Fiscal (JSF) está fomentando un acercamiento exhaustivo para desarrollar una fuerza laboral de alto rendimiento y, a la vez, lograr una transformación continua en la ejecutoría del servicio público y la entrega de dichos servicios[1]. Esta Reforma del Servicio Público adopta y utiliza un marco de trabajo para manejar el capital humano que está siendo pilotado en dos agencias y se espera que impulse los cambios necesarios en el gobierno de Puerto Rico. Esto servirá como guía para las demás agencias y permitirá hacer ajustes que fortalezcan el marco de trabajo. Los planes del capital humano deben anclarse en las prioridades establecidas por el gobierno y ser atadas al proceso presupuestario para un cumplimiento total.

Las recomendaciones de la JSF de un acercamiento estratégico son necesarias, pero podrían no ser suficiente ya que hay mucho escepticismo sobre la capacidad del gobierno de lograr una Reforma del Servicio Público. Para recuperar esa confianza y maximizar las posibilidades de éxito, V2A recomienda el desarrollo de una **visión centrada en el ciudadano** a la vez que se proveen las herramientas y recursos adecuados para ejecutarla.

Los administradores públicos deben atraer, reclutar, retener, desarrollar, compensar y motivar a empleados de alto-rendimiento a pesar de las restricciones presupuestarias. Esto requiere que el liderato del sector público sea efectivo y tome en cuenta los puntos de vista y expectativas de los empleados usando un acercamiento estratégico y transformacional. El **Marco de Manejo de Capital Humano** de V2A consta de cinco pilares estratégicos que se integran para apoyar la visión y misión de la organización. Para maximizar el potencial de la Reforma del Servicio Público, las iniciativas organizacionales se deben implementar dentro de este marco de trabajo y evitar la ejecución de actividades aisladas.

[1] FOMB Policy Paper, Designing an Effective Civil Service Reform in Puerto Rico – Cultivating a High-Performing Public Workforce for a Government that Works, 2020

Marco de Manejo de Capital Humano – V2A

Una visión **Centrada en el Ciudadano** debe ser el núcleo de la estrategia de Recursos Humanos (RRHH) de las agencias públicas, similar a la orientación al cliente para el sector privado. RRHH debe participar en conversaciones estratégicas y tener voz en los procesos de toma de decisiones que impactan los servicios prestados y, como resultado, impactan el desempeño de los empleados. Su función es propiciar las condiciones de trabajo de los empleados públicos que le permitan centrarse en el ciudadano. Hay preguntas fundamentales que deben abordarse para garantizar que están centrados en el ciudadano. Considere lo siguiente: *¿Cómo se ve un servicio público de excelencia desde la perspectiva de un ciudadano? ¿Qué está haciendo el gobierno para satisfacer esa expectativa?*

La **Planificación de la Capacidad Organizacional** es el proceso de desarrollo de la gestión continua de los recursos y la toma de decisiones dadas las circunstancias proyectadas asociadas con las necesidades de personal. El paso inicial para RRHH es completar una evaluación de capacidad para entender la capacidad necesaria para cumplir con la misión de la organización. Esto dará visibilidad a RRHH para tomar mejores decisiones sobre la contratación a largo plazo, la reasignación y la rotación de recursos humanos. Además, ayuda a identificar las actividades que son ineficientes, intensas en mano de obra, o repetitivas que pueden automatizarse o digitalizarse, liberando personal que podría reasignarse en áreas con necesidades de personal. La gestión y planificación de la capacidad es un esfuerzo continuo que permite a RRHH revisar la gestión de recursos y garantizar la maximización de su fuerza laboral en función de los objetivos organizacionales.

Desarrollo del Talento es el resultado de "aterrizar" la estrategia de la agencia con las capacidades requeridas para alcanzar sus objetivos, con un fuerte enfoque en fomentar habilidades, competencias y actitudes centradas en el ciudadano y críticas para la agencia. Los líderes de agencias y los gerentes de recursos humanos se deben hacer dos preguntas fundamentales: *¿Cuál es el conjunto de habilidades requeridas por nuestros empleados para lograr una visión centrada en el ciudadano?* y *¿Cuál es el conjunto de habilidades actuales de nuestra fuerza laboral?* El propósito es identificar la brecha entre ambos para determinar cómo necesitamos capacitar y desarrollar a nuestra gente.

Gestión de Desempeño es el proceso de identificar los niveles de desempeño esperados para lograr la estrategia de la agencia, estableciendo objetivos para los empleados individuales y desarrollando la fuerza laboral para cumplir con esos objetivos. Mantener un alto rendimiento requiere una implementación deliberada de un sistema compuesto por los roles correctos y necesarios para lograr la visión, un conjunto de competencias esperadas (para todos los empleados y competencias específicas a cada rol también), indicadores de desempeño, recurrencia de revisión de resultados (para los supervisores y sus empleados), objetivos para crear la tensión positiva, competencia e incentivos para motivar la mejora.

El pilar de **Compensación y Beneficios** consiste en identificar e implementar una forma justa y rentable de recompensar a los empleados. Como se mencionó anteriormente, la crisis fiscal ha tenido un impacto significativo en la remuneración y los beneficios de los empleados públicos, aumentando la rotación y haciendo que el reclutamiento sea aún más complicado. El aumento constante en el costo de vida continúa ejerciendo presión sobre los líderes para atender las brechas de compensación, sin embargo, el aumento de los salarios solo será efectivo como parte de un esfuerzo general para transformar la estrategia de compensación total, que incluye recompensar en base al desempeño, armonizar los roles entre agencias, y tener visibilidad de las destrezas y competencias de los empleados en todos los departamentos. Más allá de los salarios, un enfoque creativo en los beneficios puede incorporar incentivos atractivos como alianzas con proveedores locales para proveer descuentos o regalos, comidas de cortesía, uniformes y otros.

La Infraestructura Intangible son todas las decisiones y acuerdos internos que regulan cómo interactúan los empleados y la forma en que opera la agencia. Estos incluyen, entre otros: gobernanza, políticas, procedimientos, procesos, estructuras organizacionales, valores declarados, códigos de conducta y modelos de competencias. Una visión centrada en el ciudadano debe permear la infraestructura intangible profundamente para que privilegie los resultados que favorecen al ciudadano. Las preguntas críticas podrían arrojar algo de luz, por ejemplo: *¿La estructura organizacional de la agencia permite proporcionar el nivel esperado de servicio? ¿La política pública actual está creando las condiciones para una organización centrada en el ciudadano? ¿La agencia está monitoreando la satisfacción ciudadana: estableciendo indicadores, metas y la gobernanza para monitorearlos?*

La Infraestructura Tangible son todos los artefactos físicos, incluyendo los espacios físicos, el equipo de oficina, el hardware y el "software", la maquinaria, los sistemas de comunicación y todos los demás activos que permiten a la agencia proporcionar sus servicios. Muchas agencias están haciendo lo mejor que pueden con una infraestructura heredada que ya no respalda una visión centrada en el ciudadano.

Cultura envuelve y contiene el resto de los pilares estratégicos y le da a una organización su singularidad basada en sus valores y creencias. A sabiendas o sin saberlo, la cultura afecta la forma en que las personas interactúan y se comportan entre sí y con los ciudadanos. Tener el pulso de la cultura, comprender sus mejores y peores atributos, y lo que es más importante, comprender el tamaño de la brecha entre la cultura actual y la deseada les permite a los líderes de la agencia y a los directores de recursos humanos hacer cambios impactantes.

Aplicación del Enfoque Holístico

Cuando los líderes gubernamentales intentan implementar una iniciativa importante las barreras comunes provienen de la oposición o la desconfianza de las partes interesadas, los recursos humanos y los sistemas inadecuados y la falta de rendición de cuentas, entre otros. Las dependencias internas y externas como las prioridades encontradas, el conflicto con otras políticas o leyes existentes y la incertidumbre que traen los ciclos electorales, también contribuyen a descarrilar, incluso, los mejores esfuerzos. Como propone nuestro **Marco de Capital Humano**, un enfoque integral superaría estas barreras desarrollando planes de implementación prácticos que generen resultados duraderos. A continuación, mostramos un ejemplo ilustrativo de una posible transformación utilizando este enfoque.

Una agencia estatal está tratando de cumplir con el mandato de ajustar el tamaño de su organización. El primer paso fue la **Planificación de la Capacidad,** donde se realizó una evaluación completa de la carga de trabajo de cada departamento y se analizó si la plantilla actual de empleados podría completar el trabajo requerido. Aunque los resultados demostraron que se podría completar el trabajo, al incluir el enfoque de una visión **Centrada en el Ciudadano** notaron que el nivel de servicio que se daría no sería óptimo, y para garantizar que se cumplieran las expectativas de los ciudadanos, necesitarían: a) aumentar el personal en sus departamentos de atención al cliente y b) proporcionar capacitación a los empleados de la operación para que fueran más eficientes procesando pedidos. Por lo tanto, como parte de los esfuerzos de **Desarrollo de Talento,** Recursos Humanos creó un nuevo programa *de Desarrollo y Capacitación* de Personal cuyo primer objetivo fue transformar las habilidades de los empleados en la colaboración en la nube a un nivel más que competente. Además, los empleados en el centro de llamadas de la agencia ahora podrían trabajar desde la casa, con su computadora portátil proporcionada por la agencia, lo que a) redujo el ausentismo, b) mejoró el rendimiento y c) redujo el costo general de la agencia, mientras que los empleados ahorraron dinero en gasolina y ropa de negocios. La **Infraestructura Tangible** de la agencia comenzó a cambiar y la necesidad de espacios físicos dedicados a los empleados para trabajo presencial se redujo y se hicieron disponibles para personal de otros departamentos y para subarrendar a otras agencias para

generar ingresos adicionales. Los cambios en las políticas y las mejoras en los procesos se revisaron junto con otros elementos de la **Infraestructura Intangible,** como los convenios colectivos, para facilitar el objetivo de nivel de servicio deseado. Se implementó un nuevo procedimiento de **Gestión de Desempeño** en el que se reconocía a los empleados que tenían un buen desempeño, y sus logros los ayudaban a solicitar ascensos dentro de la agencia o servían como cartas de recomendación para oportunidades en otras agencias. Como parte de los esfuerzos de desarrollo de talento, a cada empleado se le proporcionó una trayectoria profesional dentro de la agencia y su **Compensación y Beneficios** se definieron por su ruta de desarrollo profesional. Aunque los empleados no recibieron ajustes salariales inmediatos, la agencia negoció con el proveedor local de telecomunicaciones y acordó cubrir el 50% de los costos de Internet para sus empleados. Además, la agencia organizó un Comité Centrado en la Ciudadanía, el "CCC", donde quincenalmente, los líderes clave y las partes interesadas de la comunidad discutieron los indicadores de desempeño en sus actividades de cara al ciudadano, así como los niveles de servicio interno de los grupos de apoyo. En términos de transformación **Cultural,** la agencia comenzó a empoderar a los empleados para ir más allá de sus zonas de confort y asumir riesgos para servir mejor a los ciudadanos. También creó un programa de reconocimiento donde cada empleado podía reconocer a un colega por ir más allá de lo que se esperaba. Estas acciones propiciaron un ambiente de trabajo colaborativo y motivador que atrajo mejor talento para el reclutamiento y una mejor retención salvaguardando la continuidad del conocimiento de la agencia.

Conclusión

Una transformación de la administración pública de esta magnitud requiere el compromiso pleno y la aceptación de la fuerza laboral, los directores de agencias, los profesionales de recursos humanos, los líderes sindicales y los funcionarios electos. La confianza en el talento y el compromiso de nuestros empleados públicos se puede reconstruir siguiendo la visión y el ejemplo de los líderes, siendo transparentes con los objetivos y el progreso de la reforma de la administración pública, así como entendiendo lo que los empleados públicos necesitan para brindar un servicio público de calidad. Un enfoque estratégico y una metodología precisa, asegurando la alineación entre la visión, la política pública, la legislación y las mentalidades y comportamientos de todos, aseguran la sostenibilidad de la reforma incluso frente a los cambios políticos en la administración o sus líderes.

V2A Consulting le invita a echar un vistazo al plan estratégico de su organización y reflexionar sobre cómo se atienden actualmente las necesidades del ciudadano y qué tan bien equipado está el empleado para deleitar a ese cliente. *¿Son el foco de la estrategia? ¿Los planes en ejecución mejorarán las condiciones de trabajo de los empleados públicos? ¿Recibirá el público un mejor servicio debido a los proyectos en curso?* Alentamos a todos los líderes a mirar hacia adentro y validar si la visión y la misión de su organización están centradas en los ciudadanos y los empleados. Luego deben enfocarse en un plan y ajustar las estrategias para lograr esa visión. Esta será la clave del éxito duradero no solo para su organización sino también para las personas a las que sirve.