



## La modernización de la gestión de los recursos humanos en el Estado

*Por Arturo Fitz Herbert*

Licenciado en Comunicación Social,  
Universidad Austral.  
afitzh@gmail.com  
@arturofitz



Lejos de quedar atado a determinadas ideologías y políticas públicas específicas, el concepto de modernización del Estado debería entenderse de manera amplia, como un proceso racional y planificado de adaptar las estructuras del Estado a los cambios culturales, científicos, tecnológicos y morales que se dan en la sociedad. Así definida, queda claro que la modernización no tiene un rumbo predeterminado, sino que se ajusta a cambios que se producen en un contexto más amplio y sobre los que el Estado no tiene un control absoluto.

El foco de atención, por lo tanto, se desplaza desde el Estado hacia su ambiente más amplio, la sociedad. Y en este ámbito, la pregunta es cómo debe adaptarse el sector público a las nuevas situaciones, necesidades y demandas de las personas. La respuesta no sólo tiene que tener en cuenta la capacidad de respuesta a los usuarios de los servicios públicos, sino también el bienestar de los empleados públicos en sus lugares de trabajo. En términos más generales, podríamos decir que el primer aspecto tiene que ver con la eficiencia –brindar respuestas en tiempo y en forma– y el segundo con las condiciones laborales. Lejos de ser problemas separados, hay una interrelación entre ambos: el bienestar de los empleados (medido por su satisfacción con el trabajo) suele estar relacionado con una mayor productividad en el trabajo<sup>1</sup>.

En este artículo me centraré en las condiciones laborales, para analizar cómo desde la gestión de los recursos humanos del Estado se pueden aplicar políticas de modernización, es decir, de adaptación a los nuevos ambientes sociales.

---

1. Whitman, D., Van Rooy, D. y C. Viswesvaran, "Satisfaction, Citizenship Behaviours and Performance in Work Units: a Meta-Analysis of Collective Construct Relations", en *Personnel Psychology*, vol.63, 2010, 41-81.

## ■ Dos cambios relevantes: los hipermedios y la Responsabilidad Social Empresaria

Los cambios sociales que se han vivido en los últimos años son difíciles de abarcar. Sin embargo, podrían destacarse dos grandes novedades que afectan a la forma en que trabajamos: la difusión e institucionalización de los hipermedios<sup>2</sup> y el auge de las políticas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en nuestro país.

La difusión e institucionalización de los hipermedios ha generado un nuevo ambiente: los efectos de este nuevo tipo de tecnologías ha producido cambios en varios niveles: sociales, culturales y cognitivos<sup>3</sup>. Tenemos nuevas formas de comunicarnos y relacionarnos; Internet ya es parte de nuestras vidas cotidianas, y esto afecta también la concepción de qué es trabajo y de cómo se trabaja. Por ejemplo, estar sentado frente a una computadora mandando y respondiendo mails probablemente no entre dentro de la noción de trabajo que tenían las generaciones anteriores; para ellos, eso sería perder el tiempo. Gran parte del trabajo, hoy en día, consiste en la producción y el intercambio de información. La transformación es tan drástica y tan profunda, que algunos sociólogos hablan de una nueva época, la “Era de la Información”<sup>4</sup>.

El segundo cambio importante viene impulsado por la creciente tendencia de las empresas a aplicar políticas de RSE. La visión de la RSE surge en los países desarrollados a mediados del siglo XX, cuando las empresas dejan de concebirse como responsables únicamente ante los accionistas para asumir el contrato implícito que existe con las sociedades de las que forman parte. Según André Roy, se asume que la sociedad permite a la empresa existir y prosperar, pero a cambio se exige que la empresa asuma los costos sociales de sus prácticas o de su actividad de producción<sup>5</sup>. Las empresas, por lo tanto, asumen su rol público y actúan en consecuencia.

Hoy en día, la RSE no se limita a asumir los costos sociales, sino que implica colaborar activamente con el bienestar de los empleados y de la comunidad. Una muestra de la variedad de aspectos que abarca la RSE es la norma ISO 26000, una guía de organizaciones responsables que incluye compromisos con el desarrollo comunitario, el respeto

por el medioambiente, la defensa y promoción de los derechos humanos y la utilización de prácticas laborales dignas.

## ■ Los desafíos de los cambios para el trabajo en el Estado

Los cambios mencionados afectan al trabajo en el sector público de distintas maneras. Primero, el nuevo ambiente generado por los hipermedios obliga al Estado a generar una inversión en la adquisición de nuevas tecnologías y una reformulación de sus procesos. En una sociedad donde los principales medios de comunicación son los correos electrónicos o los teléfonos celulares, el uso de tecnologías obsoletas dificulta la labor cotidiana de los empleados públicos y la calidad del servicio.

Segundo, el nuevo ambiente redefine las características que debe reunir un buen funcionario público. A la destreza en las funciones específicas, se suma la necesidad de contar con habilidades comunicativas. En una era marcada por la amplitud e inmediatez de la comunicación, el funcionario público debe saber interactuar eficazmente con sus pares, superiores, subordinados y con los públicos externos: ciudadanos, periodistas y grupos de presión.

Respecto a la RSE, el primer desafío es la competencia con las empresas por los recursos humanos. Las políticas de bienestar de las empresas hacen que le resulte difícil al Estado atraer y retener a los empleados más capacitados, que prefieren trabajar en el sector privado por las mejores condiciones que ofrece.

Al mismo tiempo, al Estado le resulta difícil elevar el status del empleo público. Si el sector público no puede competir con las empresas en términos de derechos reconocidos, proyecciones de carrera, capacitaciones y prácticas laborales, es evidente que tampoco podrá hacer mucho por mejorar la imagen del empleo público.

En este contexto, sin políticas activas que encaren los desafíos en el área de recursos humanos se vuelve difícil que el Estado pueda garantizar el bienestar de sus empleados y, de manera paralela, aumentar su productividad.

2. El concepto de hipermedio incorpora las características de las nuevas formas de comunicación: digitalización, reticularidad (configuración muchos-a-muchos), hipertextualidad (estructuras textuales no secuenciales), multimedialidad (convergencia de medios y lenguajes) e interactividad (participación activa de los usuarios). Se contraponen al concepto vago de “nuevos medios”. En concreto, los hipermedios incluyen a los smartphones, las tablets, Internet, etc. Ver Scolari, C., *Hipermediaciones. Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva*, Barcelona, España: Gedisa, 2008, 72-80.

3. Probablemente los cambios culturales y sociales sean los más visibles. Sin embargo, en la actualidad se están produciendo muchos debates acerca de cómo los hipermedios están afectando las capacidades cognitivas de las personas, por ejemplo, en el modo de lectura (Albarello, F., *Leer/Navegar en Internet. Las Nuevas Formas de Lectura en la Computadora*. Buenos Aires, Argentina, La Crujía, 2011) o en la memorización (Manes, F. “Internet no debilita la memoria”, en *La Nación*, 10/10/11, disponible en <http://www.lanacion.com.ar/1404942-internet-no-debilita-la-memoria>)

4. Castells, M., *La Era de la Información. Vol. I: La Sociedad Red*, México D.F.: Siglo XXI Editores, 2002.

5. Roy, A., *Bilian social, relations publiques et gestion des coopératives: le cas des caisses populaires en milieu rural et urbain dans la région de Québec*, Departamento de Información y Comunicación, Universidad Laval, 1989. Citado en Beuchamp, M., “Comunicación política y empresas. Algunos puntos de vista”, en Gilles Gauthier, André Gosselin y Jean Mouchon (comps.), *Comunicación y política*, Barcelona, España: Gedisa, 1998, 280.

## La modernización en la gestión de recursos humanos

Frente a estos desafíos, el Estado puede tomar la iniciativa en cuatro grandes ejes:

**a) Inversión en tecnologías hipermediáticas:** además de conexión y equipamiento adecuados para el uso de Internet, debe realizarse un esfuerzo para que los puestos jerárquicos cuenten con el hardware necesario para permanecer en contacto con sus empleados y trabajar en cualquier circunstancia de emergencia. Un ejemplo de estas tecnologías son los teléfonos inteligentes.

**b) Adecuación de los procesos:** los procesos de trabajo deben adecuarse a la realidad hipermediática. Un ejemplo claro es el avance de la notificación electrónica en la Justicia de la Ciudad. La adecuación debe tener en cuenta la realidad de todos los ciudadanos, contemplando la posibilidad de mantener algunas vías de comunicación tradicionales para no aumentar la brecha digital con aquellos usuarios que no cuentan con acceso a las tecnologías hipermediáticas.

**c) Capacitaciones constantes:** las capacitaciones tienen un doble objetivo. Primero, aportar las herramientas necesarias para comprender y actuar sobre el nuevo contexto social. Segundo, colaborar con el desarrollo de las carreras profesionales de los empleados públicos. Acorde a lo planteado en la sección anterior, las competencias comunicativas son un aspecto fundamental que deben abordar las capacitaciones. Son necesarios talleres de negociación, contención, manejo del disenso, conocimiento de las nuevas prácticas periodísticas, uso de los nuevos medios, manejo del discurso, etc.

**d) Implementación de políticas de Responsabilidad Social del Estado:** consistiría en una amplia agenda de medidas para cumplir con un objetivo ambicioso: sentar las bases para que los empleados puedan realizarse no sólo en el aspecto profesional sino también en el personal. Esto implica abordar temáticas en las que la gestión de los Recursos Humanos del Estado hasta ahora no ha tomado iniciativas: maternidad y trabajo, discriminación, acoso emocional, relaciones laborales y familia, estrés laboral, relaciones jefe subordinado, etc. Asimismo, deben reforzarse los incentivos profesionales y adoptar medidas que mejoren la imagen del sector: aplicar medidas anticorrupción, establecer mecanismos de rendición de cuentas ante los ciudadanos, fomentar prácticas de desarrollo sustentable y generar incentivos para el desarrollo profesional a través de la competencia justa entre los empleados, el reconocimiento de la trayectoria y el establecimiento de objetivos claros y realizables.

lo tanto, lo importante es resaltar la necesidad de adaptar el Estado a un contexto que ha cambiado mucho, y para el que las prácticas tradicionales ya no son lo suficientemente eficientes.

El trabajo en el Estado debe comprender las nuevas prácticas sociales y ajustarse a los hábitos de los ciudadanos para poder brindarles un servicio adecuado. A su vez, el Estado debe asumir las necesidades crecientes de realización personal que tienen los trabajadores en la actualidad.

El diseño e implementación de un plan basado en los cuatro ejes señalados anteriormente puede servir para la adaptación del Estado al nuevo contexto social y, al mismo tiempo, para alcanzar algunos objetivos ampliamente demorados, entre los cuales se cuentan el aumento de la productividad del empleo público y la revalorización del status del trabajo en el Estado. ■

## Conclusión

La lista de políticas de modernización aplicables a la gestión de los recursos humanos estatales podría extenderse interminablemente. Con ello solo lograríamos una enumeración imposible de aplicar en el mediano plazo. Por