

CAMBIOS EN EL ROL DE LA ADMINISTRACIÓN

1. Los cambios del entorno mandan

Todas las organizaciones cambian y se transforman para adaptarse a la evolución de su entorno. Los factores económicos y sociales que obligan a las empresas a innovar y transformarse continuamente son los mismos que fuerzan a las administraciones públicas a evolucionar y contribuir mejor al desarrollo de su sociedad.

Muchas áreas de las administraciones locales, autonómicas y estatales trabajan en esta dirección y demuestran que el cambio en la administración es posible. El Servicio Público de Empleo del Principado de Asturias (SPE) ha evolucionado para responder a las transformaciones del mercado de trabajo y ha obtenido importantes resultados.

El SPE, en siete años, ha pasado de ser una organización burocrática clásica, que *administraba colas* (de expedientes, de subvenciones, de parados...) a otra que, aun realizando las tareas tradicionales, esta mucho más capacitada para responder a lo que ocurre en el entorno: una administración que se plantea preguntas sobre las expectativas de sus *clientes* (los ciudadanos que buscan empleo y las empresas que buscan trabajadores) y cómo aportarles mayor valor en sus proyectos.

Los cambios introducidos han incrementado la confianza en el SPE tanto de los ciudadanos y las empresas como de los responsables políticos y agentes sociales. Esta confianza ha permitido que hayan ido surgiendo nuevas peticiones y mayores exigencias que, internamente, se plantearon siempre como oportunidades de mejora: inputs para introducir innovaciones, prestar nuevos servicios y mejorar continuamente la organización.

Con un *bucle* de este tipo (expectativas-demandas-respuestas-evaluación) podemos mantener un proceso de mejora continua, pero no estaremos seguros de estar **construyendo el sistema de empleo que se requerirá en los próximos años.** Pues, hacer mejor el trabajo que ya se venía realizando no significa que se estén afrontando los temas que serán claves a medio plazo. Nuestra ambición no se queda en la mejora de la gestión interna sino que pretende construir un servicio de empleo útil a una sociedad que se enfrenta a una economía globalizada y a cambios fundamentales en su estructura demográfica.

2. Mejorar no es suficiente

En esta evolución, el cambio principal residió en dejar de concebirse como una entidad prestadora servicios, o financiadora de *acciones* realizadas por terceros, para convertirse en la parte de **la administración que entiende del funcionamiento del mercado de trabajo en su conjunto**. Que analiza la información más relevante relacionada con el mercado laboral y la pone a disposición de todos aquellos que toman decisiones relacionadas con el empleo.

Abordar el sistema de empleo es una tarea compleja, y más si se quiere realizar con cierta anticipación en el tiempo. Se puede plantear desde diferentes perspectivas, cada una con sus peculiaridades, y con múltiples cruces ente ellas. Las variables económicas, tecnológicas, sociales, culturales... tienen una importancia muy elevada en el desarrollo de la actividad productiva y el tipo de empleos que se crean. Por su parte, las empresas abordan las cuestiones relativas a los recursos humanos de manera diferente si son grandes, medianas o pequeñas. Las propias personas tienen perfiles particulares, expectativas que evolucionan con el tiempo y diferentes probabilidades de acceso al trabajo según pertenecen a unos grupos u otros. Los territorios también presentan características y potencialidades diferentes que hay que tener en cuenta.

En el *sistema de empleo* **intervienen una gran cantidad de** actores, públicos y privados, que con sus intereses, decisiones y recursos, inciden en el funcionamiento del mercado de trabajo. De una manera u otra, participan todos los niveles de la administración, desde diferentes políticas y departamentos. Las asociaciones empresariales y sindicales (como sus estructuras sectoriales y territoriales) tienen una participación alta. También tiene incidencia, en sus ámbitos, el trabajo de los educadores, formadores, orientadores, técnicos en empleo, responsables de recursos humanos de las empresas, consultores, agencias de colocación, empresas de trabajo temporal. Y, evidentemente, cada persona que, en ocasiones sola y otras con sus familiares o amigos, toma múltiples decisiones ante las diferentes situaciones que debe afrontar a lo largo de toda su vida laboral.

En este entorno, el SPE pretende atender y contribuir a mejorar el funcionamiento del conjunto del *sistema de empleo*, evitando quedar reducido a un registrador de parte de los movimientos que se producen en su seno. Pero **esta misión no puede realizarla de manera aislada**: debe llevarla a cabo con la participación de los restantes actores que intervienen

en la actividad económica, el mercado laboral y la cualificación profesional.

¿Porqué implicar a los demás actores? Si se pretende trabajar con cierta anticipación y flexibilidad, debemos reconocer que ni la información ni los recursos necesarios están *controlados* por ninguno de las partes implicadas: las administraciones, las organizaciones patronales, sindicales, las empresas, los expertos... El conocimiento y los recursos necesarios para actuar esta repartido entre todos, siendo preciso movilizarlo y construir relaciones de confianza para que los distintos actores puedan cooperar en proyectos concretos que sean de su interés.

Estas relaciones no son una novedad, pues ya se vienen dando a distintos niveles. Las organizaciones patronales y sindicales establecen acuerdos entre si (por ejemplo los convenios colectivos). Las administraciones y los agentes sociales formular acuerdos (por ejemplo las concertaciones sociales). Diferentes agentes y actores sociales construyen distintas alianzas para llevar a cabo proyectos, con o sin la participación directa de la administración.

Si la *participación* de los restantes actores (públicos y privados, institucionales e individuales) es tan necesaria como autónoma, el servicio de empleo tiene que procurar que tengan acceso a la información que les sea útil para tomar las decisiones pertinentes. Incluso debe favorecer el desarrollo de todo el potencial de estos actores, respetando su autonomía y favoreciendo que realicen proyectos conjuntos, en los que conjuguen sus intereses, perspectivas y recursos.

El SPE es la institución legitimada tanto para gestionar y redistribuir la información a los diferentes agentes y actores implicados como para crear *espacios* en los que éstos establezcan proyectos de cooperación de *geometría variable*.

El SPE es la institución que puede identificar los temas críticos (a corto y, medio y largo plazo), favorecer la construcción de respuestas partir de acuerdos sobre los diagnósticos, los objetivos, las líneas de trabajo a seguir, los recursos a movilizar conjuntamente, el tipo de acciones que cada uno puede desarrollar, las evaluaciones que se realizarán y cómo se harán las reprogramaciones posteriores. Las relaciones de cooperación que establezcan entre si, en distintos momentos y en configuraciones variables, serán la clave para dotarse de la capacidad de anticipación y la flexibilidad de respuesta que se precisa ante la rapidez con la que acontecen los cambios

Conseguir que un servicio público de empleo evolucione desde la *gestión administrativa de colas* a la gestión de información, y favorecer proyectos de cooperación, es un reto que implica cambios en la visión de sus responsables, una importante transformación organizativa interna y, también, la modificación de las relaciones que establece con el entorno. Si se lograra, estaríamos ante una organización pública para la cual la información, cuantitativa y cualitativa, acerca del funcionamiento del mercado de trabajo, es el elemento esencial de su input, del proceso productivo (con el que operan sus empleados), y el output o producto que distribuye entre los diferentes grupos de potenciales usuarios: a los que necesita desarrollar e implicar para conseguir un sistema flexible que responda a los rápidos cambios del mercado de trabajo.

3. Los cuatro pasos del cambio realizado

Los cambios en toda organización están condicionados por el entorno, las circunstancias internas y las oportunidades que encuentra. El proceso de cambio en el SPE de Asturias transcurrió en cuatro momentos consecutivos. Cada uno de ellos se inició en circunstancias sociales claramente diferentes.

En el primer momento, se afrontó la reorganización interna y la puesta en marcha de nuevos servicios para los demandantes de empleo.

En el segundo, la atención se dirigió al entorno, para recuperar la confianza de las empresas y de los restantes actores relacionados con el empleo.

En el tercer momento se replanteó su función como la institución que *gestiona la información* relacionada con el funcionamiento del mercado de trabajo para ponerla a disposición de los actores que participan en él.

En el cuarto momento, en el que se encuentra actualmente, está reorganizando la forma de prestar servicios *clásicos* a las nuevas exigencias y circunstancias del mercado de trabajo.

Para recorrer este camino se utilizan los conceptos y herramientas disponibles para gestionar el cambio en una organización. Las peculiaridades de esta experiencia derivan de ocurrir en un organismo público autonómico, de coincidir con un momento de transferencia de competencias del estado a la comunidad autónoma, y de tener lugar en una

región de vieja tradición industrial que ha atravesado un largo proceso de reconversiones y tensiones sociales.

4. La administración... un nuevo rol con los mismos mimbres

La misión de un servicio público de empleo puede formularse de la misma manera que antaño: facilitar a los demandantes de empleo el acceso a un trabajo y colaborar con las empresas para que puedan contar con las personas con las competencias profesionales que requieran.

Pero el mercado de trabajo cambia y lo hará a mayor velocidad en los próximos años. Se ha incrementado el nivel educativo de la población, hay nuevas formas de comunicación, más personas que buscan trabajo a la vez que aumentan las dificultades de reclutar profesionales cualificados, y aumenta la población procedente de otros países...

La experiencia del SPE en el Principado de Asturias muestra como **los cambios requieren una nueva forma de abordar la información** que se genera en su entorno económico y en la gestión ordinaria de su gestión administrativa. El proceso de cambio puede avanzar si los responsables tienen una visión clara del papel de su rol en la sociedad, si la trasladan a los actores implicados y gestionan el proceso de cambio organizacional interno en la administración para que el personal pueda adaptar continuamente la manera de realizar, y entender, su trabajo diario.

Siempre con el objetivo de acompañar la evolución de la sociedad. A las empresas que afrontan continuamente nuevos retos en sus mercados y a las personas que tienen que enfrentarse a múltiples situaciones laborales durante toda su vida activa.

José Luis Álvarez Alonso
Director del Servicio Público de Empleo del Principado de Asturias