

PLANEAMENTO ESTRATÉXICO E XESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS NAS ADMINISTRACIÓNS PÚBLICAS¹.

Miguel Anxo BASTOS BOUBETA
Universidade de A Coruña

Ramón BOUZAS LORENZO
Universidade de Santiago de Compostela

Revisase literatura sobre xestión estratéxica de recursos humanos no sector público.

1. Introducción

Hai na historia recente do planeamento estratéxico² unha tendencia a comportarse como unha montaña rusa, que unhas veces está no cumio e descende a unha velocidade vertixinosa ata o máis baixo voltando a ascender de novo a gran velocidade³.

En efecto, tanto nas economías de mercado como nas economías que foron do socialismo real desvanecese o entusiasmo e o apoio que recibiron no seu

1.- Este traballo ten a intención de enmarcarse no proxecto editorial da revista Cooperativismo e Economía Social de unir á Economía Social o planeamento, a prospectiva e a estratexia e o desenvolvemento de Galicia. Gostaríamos de contribuir co noso traballo a avanzar neste obxectivo introducindo ó planeamento estratéxico nun sector moi importante da economía social (se entendemos por tal aquela que non ten como fin último o lucro): o das administracións públicas.

2.- Entendemos por tal "o proceso que consiste en decidir acerca de obxectivos da organización, cambios nes obxectivos, recursos empregados para logralos, e das políticas que han rexer a adquisición, o uso e a distribución de tais recursos". *Vid.* Robert N. Anthony, *Sistemas de planeamiento y control*, Orbis, barcelona, 1985, p. 23. Outra definición pode ser a de Bryson e Roering quen se refiren ó planeamento estratéxico como un esforzo disciplinado para producir decisións fundamentais e accións que definan o que é unha organización. *Vid.* John M. Bryson e William D. Roering, "Initiation of Strategic Planning by Governments" en *Public Administration Review*, vol. 48, n.º 6, Novembro-Dembro 1988, pp. 995-1004.

3.- *Vid.* Ian Wilson, "Strategic Planning Isn't Dead - It Changed" en *Long Range Planning*, vol. 27, n.º 4, 1994, pp. 12-24. Este autor refírese tamén ó continuo cambio de denominación do planeamento estratéxico ou pensamento estratéxico. Nos ó longo do texto usaremos estes dous termos indistintamente.

tempo as ideas e prácticas do planeamento⁴. Seguindo a Juanjo Gabiña⁵, poderíamos distinguir dúas razóns para esta crise. En primeiro lugar estaría a crise do propio significado do planeamento, posto en cuestión nos seus resultados debido á turbulencia do contorno e á recuperación do liberalismo, co seu énfase no mercado como o mellor e máis eficiente medio de asignación de recursos. En segundo lugar atopámonos cunha crise que afecta á propia análise estratéxica. As ferramentas usadas por esta como por exemplo a análise de carteira (portfolio analysis) foron suxeitas a críticas moi duras, que obrigaron a súa reformulación.

Pódese dicir que as crises do planeamento estratéxico coinciden coas crises dos modelos "racionalistas"⁶ de xestión e co auxe de modelos incrementalistas ou de axuste mutuo nos que as organizacións se adaptan ou confrontan ó contorno sen plans previos.

Mais a finais dos anos oitenta e sobre todo a comezos dos noventa apréciase unha forte recuperación do interese no planeamento estratéxico, sobre todo no sector público, das nacións occidentais. Os enormes custos das administracións públicas unidos ás novas e máis caras demandas cidadás, así como ás esixencias de calidade de servizo van volver traer ó primeiro plano a necesidade de racionalización coa conseguinte volta ó cenario do planeamento estratéxico, chegando mesmo a considerar ó planeamento estratéxico como unha revolución na xestión pública⁷.

2. Planeamento estratéxico no sector público.

Os anovamentos no campo da xestión pública adoitan vir, con frecuencia, como consecuencia da práctica exitosa dunha determinada ferramenta de xestión no sector privado. O planeamento estratéxico é unha técnica amplamente usada⁸ e estudada no ámbito da empresa privada e a aplicación e estudo desta técnica ó sector público e o sector non lucrativo non se fixo esperar.

4.- Vid. "Editorial" en *Pensamiento Iberoamericano*, n.º 2 (monográfico adicado á crise e vixencia do planeamento), Xullo-Decembro, 1992, pp. 7-10.

5.- Vid. Juanjo Gabiña, "Da prospectiva ó planeamento estratéxico" en *Cooperativismo e Economía Social*, n.º 6, 1992, pp. 49-63.

6.- O expoñente máis coñecido do racionalismo é o premio nobel de economía Herbert Simon, quen nun traballo moi coñecido puxo as bases da elaboración de decisións dentro dos límites da racionalidade. Vid. Herbert Simon, "A Behavioral Model of Rational Choice" en Herbert Simon, *Models of Man*, John Wiley & Sons, New York, 1957, pp. 241-260.

7.- Vid. Frances Stokes Berry, "Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning" en *Public Administration Review*, vol. 54, n.º 4, July/August 1994, pp. 322-330.

8.- Boa proba desto é a existencia dunha avolumada literatura sobre o tema así como a existencia de numerosas revistas adicadas en exclusividade ó tema como *Long Range Planning*, *Planning Review* ou *American Journal of the Planning Association*. Ademais soen publicarse con frecuencia artigos sobre a materia en revistas de management, tanto do sector público como do privado.

Deste xeito, e obviando as duras críticas de Mintzberg⁹, centradas principalmente na eliminación do clima necesario para o cambio organizacional e na imposibilidade para a organización de controlar seu ambiente en todas as dimensións, e que segundo este mesmo autor conducirán en breve prazo á caída do pedestal en que supostamente está elevado¹⁰, o planeamento estratéxico está a ser implantado en moitas organizacións pertencentes ó sector público.

John Bryson, un dos pais do rexurdimento do planeamento estratéxico, deseñou un modelo específico para a súa aplicación ó sector público, e que é o que se adoita usar con máis frecuencia¹¹. Este modelo consta de oito etapas :

1) Desenvolver un acordo inicial relativo ó esforzo planificador. O acordo debería incluír, entre outros aspectos, o compromiso dos recursos necesarios para levar a cabo o esforzo e un acordo sobre o papel a xogar polos membros do equipo planeador.

2) Identificación e clarificación dos postos de mando. É importante nesta etapa determinar tanto a estrutura formal de poder como a informal.

3) Desenvolvemento e clarificación da misión e dos valores da organización. Convén realizar unha análise previa dos principais axentes críticos que interveñen na formulación da misión e dos valores organizativos.

4) Valoración do contorno externo. Este aspecto é de moito interese en orde a identificar as oportunidades e ameazas á organización.

5) Valoración do contorno interno, prestando especial énfase á identificación das forzas e debilidades da organización.

6) Identificación dos problemas estratéxicos que ten que confrontar a organización. A exposición dun problema estratéxico debe conter alomenos tres elementos. En primeiro lugar o problema debe ser descrito dunha forma sucinta. En segundo lugar deberanse listar os factores que converten un problema nun problema fundamental. En terceiro lugar o equipo planeador debe expor as consecuencias do fallo en abordar o problema.

7) A continuación débense desenvolver as estratexias adecuadas para abordar os problemas identificados na fase anterior.

8) Para finalizar débese proceder a unha descrición da organización no futuro. Nesta etapa descríbese como sería a organización que desexamos obter a través do planeamento para poder comparala cos resultados obtidos na práctica.

9.- Vid. Henry Mintzberg, "Rethinking Strategic Planning Part I: Pitfalls and Fallacies" en *Long Range Planning*, vol. 27, n.º 3, pp. 12-21.

10.- Vid. Henry Mintzberg, "The Fall and Rise of Strategic Planning" en *Harvard Business Review*, January-February 1994, pp. 107-114.

11.- Vid. John M. Bryson "A Strategic Planning Process for Public and Non-Profit Organizations" en John M. Bryson (ed.) *Strategic Planning for Public Service and Non-Profit Organizations*, Pergamon Press, Oxford, 1993, pp. 11-19.

A principal preocupación do planeamento estratéxico é a de comprender e interpretar o contorno, tanto interno como externo dunha organización¹². A comprensión e interpretación do subsistema de recursos humanos dunha organización é un aspecto de suma importancia na xestión pública actual, e ten sido polo momento obxecto dunha atención relativamente menor, por parte do planeamento estratéxico, que por exemplo os orzamentos¹³, e tentamos facer polo tanto a continuación unha breve introducción ó planeamento estratéxico de recursos humanos nas organizacións públicas.

3. As organizacións e os recursos humanos.

Aínda que as características do contorno físico-tecnolóxico son a miúdo consideradas como fonte esencial da actividade que desenvolven as organizacións, as condicións nas que opera o persoal, a relación que os individuos manteñen cos medios de produción así como o consenso existente sobre a consecución de obxectivos fundacionais, posúen unha enorme trascendencia na organización efectiva do traballo e integración estrutural dos recursos humanos. Así mesmo, dende o plano da elaboración e implantación de planos estratéxicos de xestión de persoal, as esixencias derivadas da programación de actividades, as orientacións do liderato, ou mesmo as expectativas ambientais son circunstancias imprescindibles que non só garanten o rendemento efectivo da organización, senón o logro dunha ubicación óptima para acadar os fins propostos.

Distanciados xa da época na que, a partir das experiencias de Hawthorne, o persoal deixou de ser considerado definitivamente como un elemento de xestión residual e insignificante¹⁴, o contínuo desenvolvemento de estudos específicos sobre o papel que representan os recursos humanos nas grandes organizacións contribuíu a por de relieve e dotar de contido ós modelos contemporáneos de xestión de persoal enraizados no advento dos sistemas de produción postindustrial. A idea que define os modelos actuais concrétase na consideración de que a persoa como elemento esencial da organización e, por iso, na me-

12.- Vid. Douglas C. Eadie "Putting a Powerful Tool to Practical Use: The Application of Strategic Planning in the Public Sector" en *Public Administration Review*, vol. 43, n.º 45, Sept./Oct. 1983, pp.447-452.

13.- Sobre a importancia dos orzamentos para o planeamento estratéxico vid, Osbin L. Ervin "Administration and Change: American Practices in strategic Planning" en *International Review of Administrative Sciences*, vol. 58, 1992, pp. 539-554; tamén, Texas Governor's office of Budget and Planning, "Strategic Planning and Budgeting in the 'New Texas': Putting Service Efforts and Accomplishments to Work" ien *International Journal of Public Administration*, vol. 18, n.º 2-3, 1995, pp.409-441.

14.- Vid. Elton Mayo, *Problemas Humanos de una Civilización Industrial*, Nueva Visión, Buenos Aires, 1977, pp. 79-88 e 89-108.

didada en que existe un gran interese por coñecer o contido de cada posto de traballo e as posibilidades de promoción, procúrase a satisfacción e realización profesional do suxeito por medio da oferta de medios de xestión que favorecen a formación, selección, estudio do clima laboral e análise de procedementos de avaliación do rendemento.

Tendo en conta que na actualidade son as organizacións quen atraen ós individuos, a dirección de persoal sofre unha gran evolución e, en consecuencia, a súa actuación anónima dentro do organigrama transfórmase nunha posición destacada nos postos de alta xerencia con competencias sobre actividades tales como a formación, planos de carreira, clima laboral, deseño organizativo e recrutamento, coas que contribúe á xestión xeral de toda a formación e enriquece as facetas de planeamento, toma de decisións e execución dos programas estruturais de acción interna¹⁵.

Como resultado deste evidente cambio xeral de actitude no tratamento do individuo, dende a difusión da obra de diversos investigadores clásicos (F.J. Rothlisberg, W.J. Dickson, D. MacGregor, F. Herzberg, J.R. Galbraith, F. Fiedler, P. Lawrence e J.W. Lorsch) a administración de personal dispúxose en función do planeamento, desenvolvemento, coordinación e control daquelas técnicas capaces de promover unha xestión eficiente que conduza cara ó logro dos obxectivos persoais relacionados directa ou indirectamente co traballo da formación¹⁶. En particular, no que concerne propiamente ó sector público e como solución ó emprego de criterios de xestión de tipo weberiano que dominaron o panorama administrativo nas últimas décadas, xerarquizando excesivamente as divisións laborais, e anquilosando as institucións públicas diante dun contorno extremadamente dinámico, os modelos de reforma da xestión de recursos humanos pretenden o logro de diversos obxectivos¹⁷: integración de coñecementos e funcións para acceder a unha dirección versátil de procesos de complexidade fluctuante; exame das características do contorno no que se realizan as prestacións; capacitación para o traballo en equipo e dirección do persoal interno e externo.

Toda esta síntese de formulacións anovadoras indúcenos a considerar que os modelos de reforma de xestión de persoal no sector público e, por extensión, os aplicados no resto de organizacións modernas, están dirixidos cara o fomen-

15.- Nunha interesante análise, José M. Gil confronta as características da xestión tradicional e moderna de recursos humanos en función de catro parámetros: cultura da organización; forma da motivación; estilo de selección de persoal e papel do director de recursos humanos. Vid. José M. Gil, "La Gestión de Recursos Humanos en Puestos de Nuevas Tecnologías", en Philip Trove et al., *Nuevas tendencias de gestión de recursos humanos*, Universidad de Deusto, Bilbao, 1990, pp. 259-282.

16.- Vid. P. Lawrence e J. W. Lorsch, *Organización y ambiente*, Labor, Barcelona, 1973; Idalberto Chiavenato, *Administración de los recursos humanos*, McGraw-Hill, México, 1988, pp. 50-92.

17.- Vid. S. García Echevarría, "Cualificación de los recursos humanos como reto actual a las instituciones de servicios sociales" en *Alta Dirección*, n.º 164, 1992, pp. 322-330.

to de actividades de aprendizaxe, refinamento do control e supervisión e melloira do deseño organizativo e laboral como condicións fundamentais do enriquecemento da cultura organizativa e a garantía dunha provisión de bens e servizos eficiente.

4. Os procesos de xestión estratéxica.

Como sinala Eugene B. McGregor¹⁸, a asociación da estratexia e o planeamento, en termos conceptuais, posúe tres dimensións que suscitaron a aparición de modelos de xestión de persoal moi diferenciados: a administración estratéxica dun recurso particular; a xestión dun elemento estratéxico e, a administración estratéxica dun recurso estratéxico. Para cada unha destas interpretacións da "xestión estratéxica" desenvolvéronse múltiples modelos que demostran como o papel do individuo nos sistemas de produción modernos cambiou o significado global da xestión de persoal tornando, tanto o recurso en sí mesmo como as prácticas que involucra, no eixo do éxito de numerosas organizacións. Sintetizando algúns dos máis célebres modelos que se axustan a cada unha destas dimensións da xestión estratéxica, poderíanse destacar¹⁹:

- Modelo de M.A. Devanna: representa unha perspectiva na que a administración estratéxica do persoal, concebido este como un recurso máis da entidade, está orientada cara a selección, avaliación e recompensa como base para a integración das operacións individuais dentro dos programas de planeamento estratéxico da organización.

- Modelo de G.S. Odiorne: interpreta, en termos de rendibilidade, a xestión de persoal como elemento estratéxico manipulable e flexible, destinatario de investimentos adecuados en preparación e desenvolvemento en virtude da súa susceptibilidade para aportar á organización vantaxes sobre o seu contorno²⁰.

- Modelo de J. Douglas: constitúe o enfoque máis integral, onde a xerencia subadministra estratexicamente o persoal como un recurso organizativo significativo que forma parte ó mesmo tempo dos programas de planeamento estratéxico xerais.

Na liña do modelo de J. Douglas, no presente traballo partimos da consideración do persoal como un elemento esencial da organización e como un obxecto sobre o que conflúen os programas de planeamento ó vincular as actividades

18.- Vid. Eugene B. McGregor, "The Public Sector Human Resource Puzzle: Strategic Management of a Strategic Resource" en *Public Administration Review*, vol. 48, n.º 6, Nov./Dec. 1988, p. 941.

19.- Vid. *Ibid.*, p. 944.

20.- Aínda que nalgunhas das súas aportacións foi xermolo de modernos sistemas de xestión, o modelo de George S. Odiorne segue encarnando para numerosos críticos un espírito táctico deshumanizador, propio dos primeiros sistemas de produción automatizados. *Ibid.*, pp. 141-3.

relativas á toma de decisións sobre os obxectivos xerais dos participantes e os medios a empregar para que estes se acaden. Como sinala Echeverría, "os planos de xestión estratéxica enmárcanse nun novo modo de concebir, deseñar e organizar as institucións onde o persoal non é contemplado como unha mera parte ou instrumento da organización, senón como a clave mesma"²¹. Aínda considerando que para numerosos líderes o planeamento non é mais ca unha actividade intuitiva e informal asociada á avaliación dos cursos de acción que a súa formación debe seguir, en realidade, esta práctica administrativa involucra múltiples accións formais e sistemáticas orientadas ó cumprimento dunhas metas determinadas respecto a varias condicións: sincronización e dirección coordinada; avaliación metódica das propostas, accións, actitudes e obxectivos; optimización da toma de decisións e perfeccionamento do control e execución²².

Aínda que, como observaremos posteriormente, hoxe por hoxe existen diversos modelos de xestión consolidados no sector público, na maior parte das organizacións actuais as formulacións estratéxicas de xestión dos recursos humanos desenvolven programas de proxección e execución de competencias seguindo un proceso de etapas estandarizado e recoñecido universalmente, que predispon a adaptación dos individuos ás situacións cambiantes que xurden do intento de acadar os obxectivos fixados. Sintetizando a exhaustiva descrición que sobre o particular realizan entre outros J.M Cantera, E. Claver e M.J. Alarcón e D. C. Eadie nos seus respectivos estudos, o proceso pode ser dividido en varias etapas²³:

I. Definición de obxectivos fundamentais: descrición do propósito fundamental da actividade do grupo que eventualmente pode estar suxeita a cambios constantes en virtude de continxencias tales como caducidade, confusión, erro ou irrelevancia.

II. Avaliación de efectivos: determinación de deficiencias e destrezas do persoal e identificación da carga de responsabilidades de cada membro como medida fundamental para avaliar o rendemento de cada unidade e optar convenientemente por unha estratexia adecuada ou a redefinición da estrutura organizativa²⁴.

21.- Vid. C. García Echevarría, *op. cit.*, p. 57.

22.- Vid. José M. Cantera Sojo, *La planificación estratégica: Un método*, Dpto. Industria y Comercio del Gobierno Vasco, Vitoria, 1989, pp. 84-91.

23.- As etapas como se pode ver consisten nunha aplicación específica do modelo de planeamento estratéxico de Bryson ó planeamento estratéxico de recursos humanos. A influencia de Bryson nestes autores, especialmente en Eadie, é manifesta. Vid. José M. Cantera, *op. cit.*; Enrique Claver e María José Alarcón, "Gestión Estratégica de los Recursos Humanos" en *Alta Dirección*, n.º 171, 1993, pp. 38 e ss; Douglas C. Eadie, "Building the Capacity for strategic Management" en James L. Perry (ed.) *Handbook of Public Administration*, Jossey Bass, San Francisco, 1989, pp. 162-175.

24.- Vid. Constantino Nalda, *Gestión de Personal y Organizaciones Burocráticas*, Relatorio presentado no congreso "Cruceiro de Sociedades", Santiago de Compostela, 1993.

III. Avaliación das condicións do contorno: identificación das condicións externas e oportunidades ambientais, internas e externas, que poden influír como factores determinantes nas accións e decisións a adoptar. O exame de factores externos como o dominio legal, esfera de interrelacións sociais, contexto técnico-económico, e condicións socio-culturais pretende potenciar os aspectos positivos e eliminar ou reducir ó máximo calquera disfunción. Pola súa banda, a inspección da situación interna ten como finalidade subliñar as debilidades que a organización manifesta e as claves do éxito ou posicións avaxadas sobre as que se poden fundar as estratexias, tendo en conta, fundamentalmente, os factores físicos, estrutura organizativa, relacións e redes de comunicación e liderato.

IV. Establecemento de obxectivos parciais e plans operativos: tomando como referencia un diagnóstico xeral da organización e a situación e expectativas do persoal, establécense varios obxectivos, resultantes teóricos do consenso dos intereses individuais de todos os membros, os cales deben manter perfecta coherencia coa finalidade que persegue a entidade²⁵. Neste senso, a partir da elección de obxectivos débese proceder a seleccionar as vías de acción e elaboración de tácticas que máis conveñen, estimulando a participación comprometida de todos aqueles individuos directa ou indirectamente afectados pola súa posterior implantación.

V. Execución, control e reaxuste: Previa fixación de nexos administrativos entre os altos directivos e os responsables operativos que favorezan a comunicación entre as partes afectadas e animen ó cumprimento satisfactorio dos plans iniciais, empréndese a aplicación da táctica escollida sobre os obxectivos parciais previamente fixados co auxilio de sistemas de control e supervisión que examinan o desenvolvemento das actividades e detectan calquera anomalía; a partir da análise da información recollida, pode procederse a efectuar accións correctoras ou, eventualmente, a redeseñar os plans iniciais.

Como pode obsevarse, unha simple descrición das fases polas que transcorre o programa de planeamento outorga ó individuo, obxecto final do proceso, un papel primordial, que, sen embargo, a maior parte das veces, non se corresponde co que realmente sucede na realidade, debido, principalmente, a que a xestión de recursos humanos realízase a curto prazo e que o conxunto de decisións que concernen ó persoal tómanse cando xa se estableceron outras decisións estratéxicas baseadas en datos económicos²⁶. Desgraciadamente, a pesar de que, a priori, numerosos teóricos interpretan ó persoal como un elemento singular dentro da organización e, dende logo, moi diferente a outro tipo de re-

25.- Como sinalan E. Claver e M. J. Alarcón, *op. cit.*, p. 39, os obxectivos colectivos "son o resultado da concunción entre as distintas vontades participantes no diagnóstico da situación do contorno e enfocados cara as metas fundamentais da organización".

26.- *Vid.* Josep M. Suárez Iborra, "La formación de los recursos humanos como instrumento estratégico en las empresas de servicios" en *Alta Dirección*, n.º 172, 1993, p. 425.

cursos, certas prácticas personalistas descontroladas, a ausencia de instrumentos de actualización de obxectivos e a escasez de mecanismos motivadores do individuo, confirman a sospeita de que as persoas, nas grandes organizacións públicas, seguen sendo consideradas como un insumo máis.

Parte das dificultades que xorden para dotar ó persoal do protagonismo que a priori lle correspondería proveñen dunha disposición errónea do liderato. Neste senso, a actividade cotiá confirma o feito de que, a pesar de que numerosos directivos públicos consideran ós recursos humanos como un factor estratéxico esencial e defenden unha xestión avanzada do persoal,ponse de manifesto un notable distanciamento entre a postura inicial reflexada nos proxectos de planeamento e na actitude inflexible, centralizadora e incomunicativa que se adopta finalmente²⁷. Nesta liña, E. Bueno e P. Morcillo²⁸ destacaron varios aspectos que dende unha perspectiva de liderato condicionan o éxito ou fracaso de numerosas organizacións: espírito anovador e actitude estratéxica; estilo de dirección flexible, participativo, creativo e profesionalizado; misión integradora da empresa; organización eficiente e adaptativa; alta calidade de produción e xestión e importancia e adicación especial á formación de persoal.

O logro dun liderato cun alto grao de lexitimidade e con capacidade para motivar ós diferentes corpos de funcionarios e de profesionais é o obxectivo fundamental de numerosos programas de modernización. Se temos en conta os principios de descentralización, autonomía de xestores e intercomunicación como horizonte de eficiencia, cabe realizar, para finalizar este traballo, cinco propostas fundamentais:

1°. Os recursos humanos deben ser considerados como un elemento esencial incardinado na estratexia xeral da organización. Non poden entenderse como algo independente ou subsidiario dos planos xerais e tampouco como prolongación de certas políticas e directivas económicas consumadas, senón que hai que telos en conta na mesma fase de elaboración para que o resultado final sexa produto da consideración simultánea das variables implicadas.

2°. A natureza e contido dos programas de xestión de recursos humanos debe normalizarse e difundirse de tal forma que todos os ámbitos da organización teñan acceso ós planos de xestión do persoal. Así mesmo, a dirección de recursos humanos debe reunir diversos datos: sistematización de normas, procedementos e guías de funcionamento, así como o papel dos actores no procesamento e control das accións que leva a cabo cada unidade operativa. Con isto conséguese unha centralización da normativa e control do cumprimento e, ó mesmo tempo, a descentralización de operacións mediante a responsabilización das unidades de xestión.

27.- Vid. Constantino Nalda e Ernesto Carrillo, "De la Administración de Personal a la Gestión de Capital Humano" en *Política y Sociedad*, n.º 13, 1993, p. 27.

28.- Vid. E. Bueno e P. Morcillo, *La dirección eficiente*, ed. Pirámide, Madrid, 1980, pp. 24-26.

3°. Debe existir unha gran fluidez na comunicación por medio da sistematización da xestión e información como instrumentos fundamentais. Nesta liña, a dirección debe centrarse nun duplo obxectivo: o traslado ás unidades das mensaxes oportunas dentro do proceso de xestión e a recollida de información sobre os acontecementos presentes e a asimilación de instrucións. Para as unidades, a súa situación óptima provén da definición clara de roles e competencias e a disposición dunha información actualizada. Deste xeito, de cumprirse estas condicións, conséguese un traslado efectivo da xestión cara os seus verdadeiros axentes, sistematizándoa e simplificándoa.

4° O liderato debe perseguir a profesionalización, fomentar a eliminación da improvisación e incrementar a preparación do persoal nas súas competencias e obrigas, co fin de liberar todo o potencial das persoas para a mellora constante das súas operacións²⁹.

5°. Débese fomentar a identificación do persoal cos valores culturais da organización, facilitando que todas as accións se desenvolvan na mesma dirección e aproveitando toda a potencialidade da equipa humana. Na súa eventual existencia, o sistema de incentivos debe prestar atención ó desenvolvemento das capacidades de anovamento, creatividade e adaptación.

Bbliografía

- Ander-Egg, Ezequiel, *Introducción a la planificación*, Siglo XXI, Madrid, 1991.
- Anthony, Robert N., *Sistemas de planeamiento y control*, Orbis, Barcelona, 1985.
- Bastos Boubeta, Miguel Anxo, *Recuperando dúas ferramentas para a xestión pública: planeamento estratéxico e análise de políticas públicas*, Comunicación presentada ó Seminario Internacional Sobre a Reforma Administrativa, Santiago de Compostela, 1995.
- Berry, Frances S., "Innovation in Public Management: The Adoption of strategic Planning" en *Public Administration Review*, vol. 54, n° 4, Xullo/Agosto 1994, pp. 322-330.
- Bouzas Lorenzo, Ramón, *Introducción ó estudio da organización e elementos de xestión administrativa*, EGAP, Santiago de Compostela, 1995.
- Boix Serra, Federico, "Estrategias y calidad" en *Alta Dirección*, n° 172, 1993.

29.- Vid. A. Federico Boix Serra, "Estrategias y Calidad" en *Alta Dirección*, n.º 172, 1993, pp. 45 e ss.

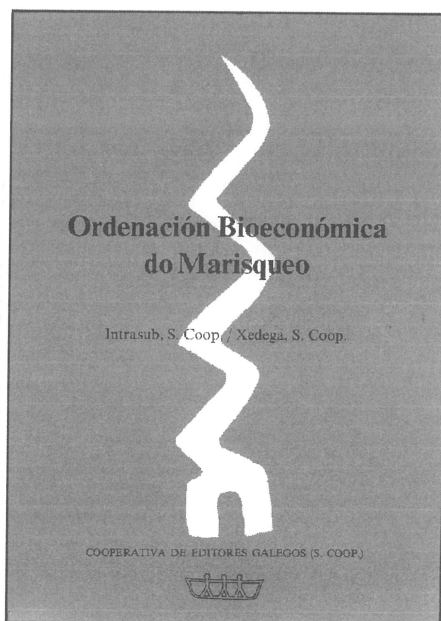
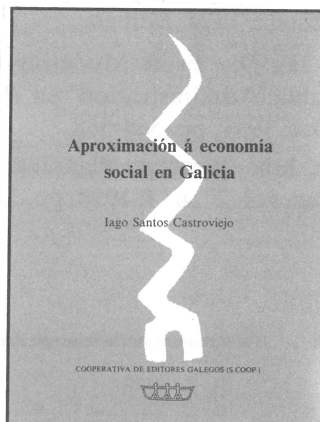
- Bryson, John M. e Roering, William D., "Initiation of Strategic Planning by Governments" en *Public Administration Review*, vol. 48, n° 6, Nov/Dec, 1988, pp. 995-1004.
- Bryson, John M., "A Strategic Planning Process for Public and Non-Profit Organizations" en John M. Bryson (ed.) *Strategic Planning for Public Service and Non-Profit Organizations*, Pergamon Press, Oxford, 1993, pp. 11-19.
- Cantera Sojo, José M., *La planificación estratégica: Un método*, Dpto. de Industria y Comercio del Gobierno Vasco, Vitoria, 1989.
- Chiavenato, Idalberto, *Administración de los recursos humanos*, McGraw-Hill, México, 1988.
- Claver, Enrique e Alarcón, M José, "Gestión estratégica de los recursos humanos" en *Alta Dirección*, n° 171, 1993.
- Cooperativismo e Economía Social, "Editorial" en *Cooperativismo e Economía Social* n° 8, Xullo-Dec., 1993, p.1.
- Cunningham, Robert B., "Perspectives on Public-Sector Strategic Management" en Jack Rabin, Gerald J. Miller e W. B. Hildreth, *Handbook of Strategic Management*, Marcel Dekker, New York, 1989, pp. 123-139.
- Eadie, Douglas C., "Putting a Powerful Tool to Practical Use: The Application of Strategic Planning in the Public Sector" en *Public Administration Review*, vol. 43 n° 5, Sept/Oct. 1983, pp. 447-452.
- Eadie, Douglas C. "Building the Capacity for Strategic Management" en James L. Perry (ed.) *Handbook of Public Administration*, Jossey Bass, San Francisco, 1989, pp. 162-175.
- Ervin, Osbin L., "Administration and Change: American Practices in Strategic Planning" en *International Review of Administrative Sciences*, vol. 58, 1992, pp. 539-554.
- Gabiña, Juanjo, "Da prospectiva ó planeamento estratégico" en *Cooperativismo e Economía Social*, n° 6, 1992, pp. 49-63.
- García Echevarría, S., "Cualificación de los recursos humanos como reto actual a las instituciones de servicios sociales" en *Alta Dirección*, n° 164, 1992, pp. 322-330.
- Gil, José M., "La Gestión de Recursos Humanos en Puestos de Nuevas tecnologías" en Philip Trove et alia., *Nuevas tendencias de gestión de recursos humanos*, Universidad de Deusto, Bilbao, 1990, pp. 259-282.
- Kaufman, Jerome L. e Jacobs, Harvey M., "A Public Planning Perspective on Strategic Planning" en *Journal of the American Planning Association*, vol. 53, n° 1, Inverno 1987, pp. 23-33.
- Lawrence, P. e Lorsch, J.W., *Organización y ambiente*, Labor, Barcelona, 1973.
- Mayo, Elton, *Problemas humanos de una civilización industrial*, Nueva Visión, Bos Aires, 1977, pp. 79-88 e 89-108.

- McGregor, Eugene B., "The Public Sector Human Resource Puzzle: Strategic Management of a Strategic Resource" en *Public Administration Review*, vol. 48, n° 6, Nov/Dec. 1988.
- Millett, Stephen M. e Leppänen, Rolf, "The Business Information and Analysis Function: A New Approach to Strategic Thinking and Planning" en *Planning Review*, vol. 19, n° 3, Maio/Xuño 1993, pp. 10-15 e 36.
- Mintzberg, Henry, "Rethinking Strategic Planning Part I: Pitfalls and Fallacies" en *Long Range Planning*, vol. 27, n° 3, 1994, pp. 12-21.
- Mintzberg, Henry, "The Fall and Rise of Strategic Planning" en *Harvard Business Review*, Xan/Feb. 1994, pp. 107-114.
- Nalda, J. Constantino, *Gestión de personal y organizaciones burocráticas*, Relatorio presentado no congreso "Cruceiro de Sociedades", Santiago de Compostela, 1993, Mimeo.
- Nalda, J. Constantino e Carrillo Salcedo, Ernesto, "De la administración de personal a la gestión de capital humano" en *Política y Sociedad*, n° 13, 1993.
- Nutt, Paul C. e Backoff, Robert W., "A Strategic Management Process for Public and Third-Sector Organizations" en *Journal of the American Planning Association*, vol. 53, n° 1, Inverno 1987, pp. 44-57.
- Pena Trapero, Xesus Bernardo, "Exitos e fracasos do planeamento" en *Cooperativismo e Economía Social*, n° 6, 1992, pp. 37-47.
- Pensamiento Iberoamericano, "Editorial" en *Pensamiento Iberoamericano*, n° 2, Xullo/Dec., 1982.
- Ring, Peter Smith e Perry, James L., "Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints" en *Academy of Management review*, vol. 10, n° 2, 1985, pp. 276-286.
- Santos Castroviejo, Iago (dir.) "Prospectiva da Economía Galega" en *Cooperativismo e Economía Social*, n° 8, Xullo-Dec. 1993, pp. 3-86.
- Simon, Herbert, "A Behavioral Model of Rational Choice" en H. Simon *Models of Man*, John Wiley & Sons, New York, 1957, pp. 241-260.
- Suárez Iborra, Josep M., "La formación de los recursos humanos como instrumento estratégico en las empresas de servicios" en *Alta Dirección*, n° 172, 1993.
- Taylor, Bernard, "Strategic Planning--Which Style do you Need?" en *Long Range Planning*, vol. 17, n° 3, 1984, pp. 51-62.
- Texas Governor's Office of Budget and Planning, "Strategic Planning and Budgeting in the New Texas: Putting Service Efforts and Accomplishments to Work" en *International Journal of Public Administration*, vol. 18, n° 2-3, 1995, pp. 409-441.

- Vilas Nogueira, José, *Medio cultural, determinación de preferencias y políticas paramétricas y estratégicas*, Relatorio presentado as "Xornadas de estudio sobre xestión dos recursos públicos nunha situación de crise", Santiago de Compostela, 1994, Mimeo.
- White, Jay D., "From Modernity to Posmodernity: Two Views of Planning and Public Administration" en *Public Administration Review*, vol. 51, n° 6, Nov/Dec. 1991, pp. 564-568.
- Wilson, Ian, "Strategic Planning Isn't Dead - It Changed" en *Long Range Planning*, vol. 27, n° 4, 1994, pp. 12-24.

SUMMARY: The literature on the strategic management of human resources in the public sector is revised.

COOPERATIVA DE EDITORES GALEGOS, S. COOP.



Rúa San Xulián, 14 - Telf. e Fax: (986) 86 23 70 ● 36002 PONTEVEDRA