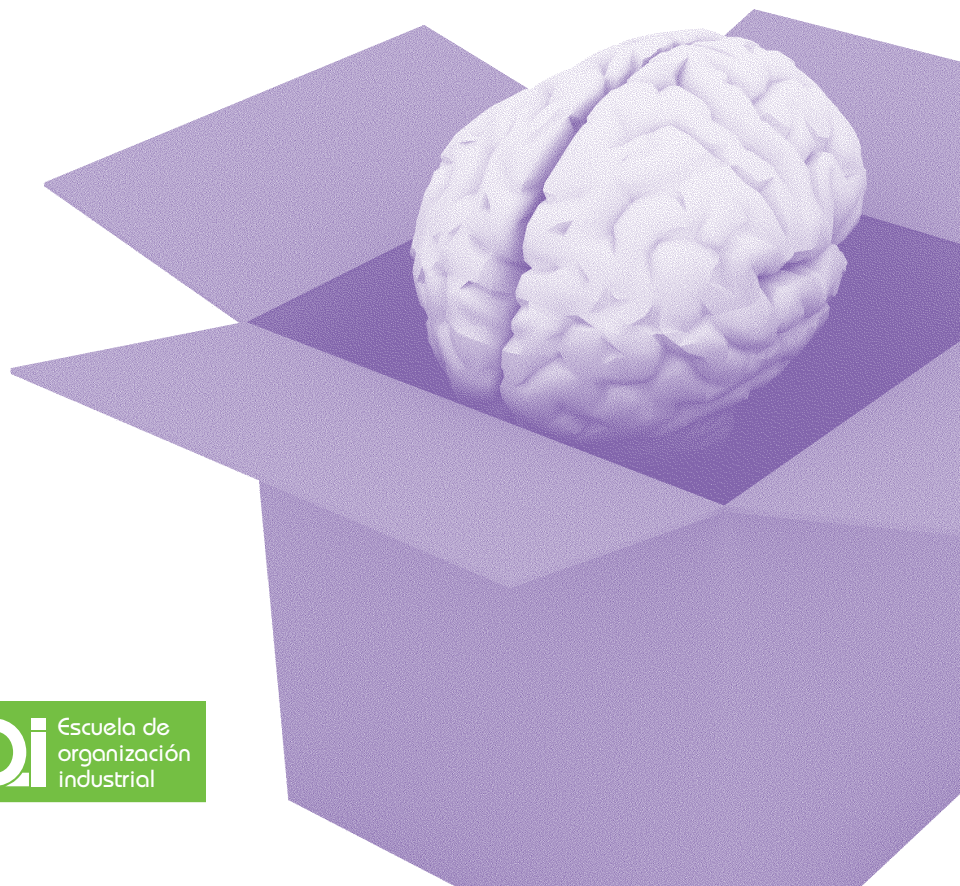


# reflexiones zombies

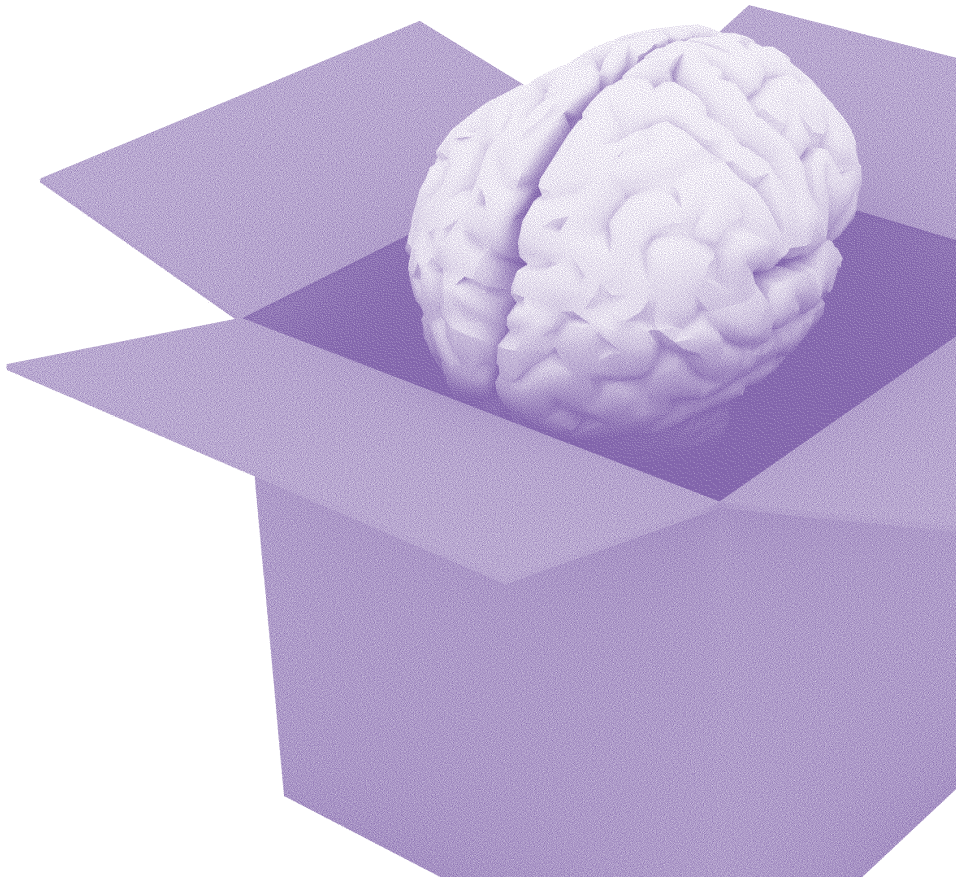
memorias administrativas  
de gente más normal  
de lo que parece





# reflexiones zombies

memorias administrativas  
de gente más normal  
de lo que parece





A mis hijas,  
Paloma y Leticia

**Carmen Sanabria Pérez**



# CRÉDITOS

## COORDINACIÓN DE LA EDICIÓN

**Tíscar Lara**

*Vicedecana de Cultura Digital EOI*

**Eduardo Lizarralde**

*Director de Conocimiento EOI*

**Enrique Ferro**

*Técnico del Decanato EOI*

Libro digital en [www.eoi.es/savia](http://www.eoi.es/savia)

Enlace directo en:



## PROYECTO GRÁFICO

base 12 diseño y comunicación, s.l.

ISBN

978-84-15061-06-9

DEPÓSITO LEGAL

M-54.263-2010

© **Fundación EOI, 2010**

[www.eoi.es](http://www.eoi.es)

Madrid, 2010

## AUTORA

**Carmen Sanabria Pérez**

Nació en Madrid en 1962. Licenciada en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, ingresó en 1987 en el Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado. A lo largo de su trayectoria profesional ha estado siempre vinculada a la gestión pública a través de puestos de Subdirectora General en diversos Ministerios y, muy especialmente, a la reflexión, el estudio y el desarrollo de políticas sobre el ejercicio de la Función Directiva en las Administraciones Públicas. Desde esa singular atalaya y recopilando todo el anecdotario y cúmulo de experiencias vitales y profesionales que se concentran en su último destino como funcionaria del Estado, Carmen Sanabria dibuja en la obra *Reflexiones Zombies* un fresco de la más reciente historia administrativa pero, sobre todo, de los trascendentales desafíos abiertos para los profesionales que se sitúan al frente de organizaciones públicas abocadas a adaptarse a un mundo nuevo y en permanente transformación.

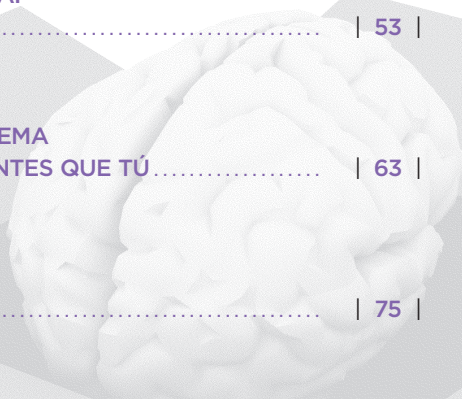


Esta publicación está bajo licencia *Creative Commons* Reconocimiento, Nocomercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia.



# ÍNDICE

PRÓLOGO .....	7
PRESENTACIÓN .....	11
Capítulo 1 DE CÓMO UN NUEVO EQUIPO GENERA TENSIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN DURMIENTE.....	23
Capítulo 2 SÍ, SOY FUNCIONARIO ¿QUÉ PASA?.....	33
Capítulo 3 UNA VISIÓN Y UNA ESTRATEGIA COLECTIVA: QUERER ES PODER.....	43
Capítulo 4 LA LUCHA INCESANTE CONTRA LA BUROCRACIA: EL DEPORTE DEL SALTO DE OBSTÁCULOS .....	53
Capítulo 5 LA SUPERVIVENCIA INSTITUCIONAL EN UN SISTEMA DONDE TODOS LOS DEMÁS SON MÁS IMPORTANTES QUE TÚ.....	63
Capítulo 6 LA ACTIVIDAD CIENTÍFICA: UN MARIANO EN EL JARDÍN ADMINISTRATIVO.....	75
Capítulo 7 PARTICIPAR EN PROYECTOS CON OTRAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS ¿DE VERDAD ES POSIBLE? .....	85
Capítulo 8 LAS VENTAJAS DE CREER QUE CIERTAS TÉCNICAS DE GESTIÓN NO SON UNA MODERNIDAD SIN SENTIDO .....	95
Capítulo 9 SER O NO SER UN ZOMBIE.....	107



Capítulo 10

¿QUÉ OCURRE CON LA SOCIEDAD?

LA COSTUMBRE DE DEPENDER DEL ESTADO..... | 117 |

Capítulo 11

¿TIENE SENTIDO REINVENTARSE? ..... | 129 |

Capítulo 12

LOS CONSEJOS QUE PODEMOS DAR (AUNQUE NADIE NOS LOS PIDA)..... | 139 |

EPÍLOGO..... | 149 |

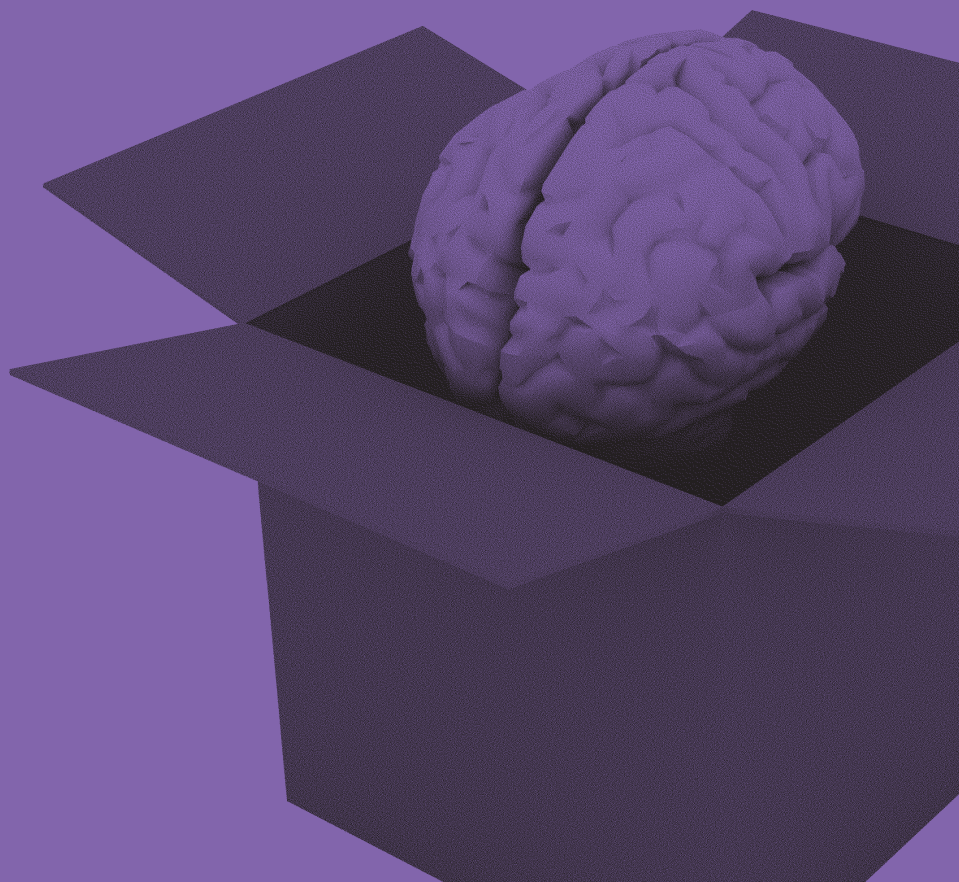
AGRADECIMIENTOS..... | 161 |

SINOPSIS ..... | 165 |





# PRÓLOGO







Como Escuela comprometida con la mejora de la eficiencia tanto en el sector privado como en la Administración Pública, EOI presenta este libro de reflexiones sobre el papel de lo público, su interacción con el mundo empresarial privado y la figura de los grandes servidores del Estado que son los altos funcionarios, aunque muchas veces se nos olvide a los demás ciudadanos.

Estas cuestiones, trascendentes donde las haya pero siempre injustamente preteridas en el debate social, si no es para arremeter contra ellas con una crítica tan fácil como feroz y despiadada, demandan hoy una atención urgente por parte de los políticos, las empresas, los medios de comunicación, los académicos y estudiosos, y cómo no, de los ciudadanos, primeros concernidos por una prestación de servicios públicos de calidad en un contexto de austeridad.

Una obra como ésta, que refleja sin melodrama ni caricatura la realidad de la actividad pública en un contexto globalizado y complejo, que está viviendo un cambio de modelo y hasta de época, viene a rellenar un hueco que hacía falta desde, hacia y en el sector público español. Si es cierto que la literatura empresarial se encuentra muchas veces saturada de este tipo de reflexiones, en el contexto público hay una lamentable ausencia de autocrítica constructiva, de debate interno. Y precisamente ahora, en que desde el mundo empresarial y la sociedad civil se están haciendo propuestas sobre la estrategia de futuro del Estado y sobre programas y alternativas que coloquen a España en una posición ventajosa y competitiva de superación de la crisis, es el momento de apostar por un diálogo fluido entre lo público y lo privado, entre las instituciones políticas y administrativas y el mundo empresarial. Un diálogo capaz de rentabilizar los grandes esfuerzos y avances realizados en los últimos años en nuestro país y, sobre todo, de impulsar una marca fuerte y atractiva en la que todos somos muy necesarios.

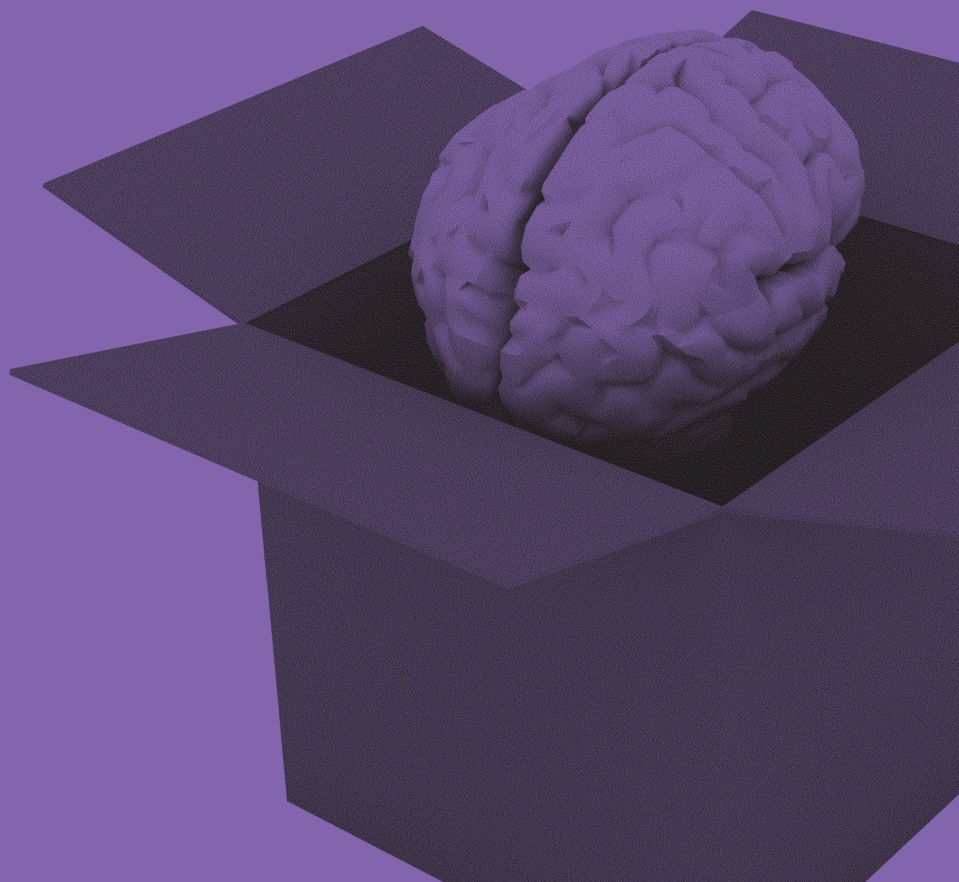
La Escuela de Organización Industrial, que tiene una larga tradición de apoyo formativo y de investigación organizativa en el ámbito de las empresas, está firmemente decidida a volcar esa misma experiencia en el ámbito de las Administraciones Públicas, que demandan una revisión profunda de sus formas de organización y funcionamiento y una renovación de sus prioridades y objetivos con visión estratégica y de servicio a la sociedad. Por tanto, EOI quiere incorporarse plenamente al debate abierto de reformas en el sector público y aportar su gran acervo en este campo y su enorme ilusión de construir futuro. Con la publicación de esta obra, la Escuela sigue con paso firme en el camino de invertir en *management* público, de impulsar nuevas formas de gestión de los recursos humanos públicos y de orientar a resultados la actividad de las organizaciones públicas.

**Alfonso González Hermoso de Mendoza**

Director General EOI Escuela de Organización Industrial



# PRESENTACIÓN







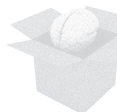


Los cambios de siglo suelen traer asociados fenómenos curiosos y sorprendentes porque, cronológica y emocionalmente, una época se va y otra comienza. Naturalmente, esto no ocurre de un día para otro, sino que es un proceso sutil en el que, poco a poco, un mundo viejo se desdibuja mientras se esboza un mundo nuevo.

El final del siglo XX puso en evidencia lo que algunos autores llaman “*instituciones zombies*”, verdaderos muertos vivientes, tales como Estados sin fronteras, ejércitos sin enemigos, sindicatos de clase sin clases, partidos políticos sin ideología, bancos incapaces de prestar dinero ... ¿y funcionarios sin papel que interpretar y sin idea de cómo ejercer su función?

Esta es la visión de algunos de esos zombies potenciales y de su vida en la tierra, quién sabe si ganándose el cielo.

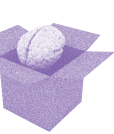




En los últimos años, ha llamado poderosamente la atención el éxito de ventas que han tenido las historias y fábulas que versan sobre problemas de gestión empresarial y liderazgo de equipos de trabajo. Para algunos, la explicación se encuentra en que son documentos muy simples de entender y fáciles de leer, lo cual se agradece con la frenética vida que llevamos. Para otros, no hay que extrañarse en absoluto de que gusten tanto unos cuentos para adultos que apelan a la imaginación y capacidad de fascinación del niño que todos llevamos dentro. Pero, para una gran mayoría, se trata, sobre todo, de historias que nos permiten identificarnos con personajes de ficción que están adornados con las mejores virtudes y socavados por los peores defectos de la naturaleza humana. Eso los hace próximos, cercanos, abordables para cualquier profesional, sea cual sea su sector de actividad y su lugar en la organización. Y, reconozcámoslo, es bastante más entretenido que pretender que te convenzan de la bondad o maldad de ciertas actuaciones mostrándote cifras y gráficos, análisis estadísticos o presentaciones *power point* con muchos colorines.

En cualquier caso, nunca ha parecido que tales publicaciones se ajustaran al mundo de la Administración y mucho menos que lo pudieran tener como protagonista. Craso error. Como institución social con siglos de historia a sus espaldas, la Administración Pública forma parte del ideario colectivo y los funcionarios son uno de los más claros ejemplos de estereotipo profesional. ¿Hay alguien que no se crea capaz de opinar con solvencia sobre el funcionamiento administrativo? Es más, ¿hay alguien que no haya tenido nunca la tentación o se haya sentido con derecho a criticar profesionalmente a los funcionarios? La mayoría de la gente no puede ponerse en el pellejo de los que trabajan en el sector de la tecnología punta, en el sector de la agricultura biológica o en el sector de la auditoría financiera, por poner sólo algunos ejemplos. Son mundos profesionales específicos con sus reglas del juego y su entorno de mercado. Sin embargo, casi todos podemos ponernos en la piel de las personas que trabajan en oficinas públicas, no sólo, como se ha dicho, porque tenemos una idea previa en nuestra cabeza de cómo funcionan, sino, además, porque nos relacionamos continuamente con el mundo de lo público en nuestra calidad de ciudadanos. Estamos, como quien dice, en nuestra propia casa. El problema es que nuestra referencia suele ser el funcionario “de ventanilla”, nunca el alto funcionario que diseña y gestiona las políticas atribuidas a los distintos departamentos y organismos administrativos; ese gran desconocido para el gran público.

Además, mal que nos pese, con fundamento o sin él, el mundo de la Función Pública ha venido siendo tradicionalmente contrapuesto al mundo profesional, reducido éste a la esfera privada, ligada por definición con la eficacia y la generación de valor. Menuda injusticia. Los funcionarios somos también profesionales y lo somos doblemente: tenemos una profesión de origen (abogado, economista, ingeniero, médico, físico, matemático, biólogo, historiador, filólogo...) y, además, la profesión pública,



que resulta ser, por sí misma, una auténtica especialización profesional. Otro tanto cabría decir de la generación de valor, pero no es el momento de entrar en un tema tan complejo. Baste decir, si acaso, que negar la creación de valor a la Administración Pública no es que sea injusto, es que es ignorante y torpe, pues desecha el valor que no sea puramente económico, el valor social, determinante para la riqueza de un país.

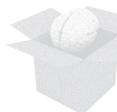
Es más, la preocupación por el buen funcionamiento administrativo, por el uso eficiente de los recursos públicos, por la preparación excelente de los funcionarios y por su imparcialidad en la gestión de los intereses generales, debería situarse en la base de todas las preocupaciones ciudadanas, puesto que en esas cuestiones reside gran parte de su bienestar. Lamentablemente, a casi nadie le interesa el tema, no hay conciencia de su enorme importancia; en definitiva, no vende electoralmente y paramos de contar.

A pesar de que, según los estudios del Centro de Investigaciones Sociológicas, los políticos han pasado a ocupar en poco tiempo el tercer puesto en las preocupaciones ciudadanas, a nadie se le ocurre considerar entre ellas un funcionamiento adecuado de las extensísimas estructuras administrativas en nuestro país (incluso, por qué no, distinguiendo claramente la valoración que merece cada una; porque haber diferencias, las hay). Y es que los ciudadanos no parecen conscientes de lo que se juegan con los funcionarios y lo determinante que resulta para sus intereses cómo los partidos entienden que debe ser dirigida la Administración Pública y por quién. El regusto amargo que nos queda a quienes trabajamos en ella es que piensan que, para hacer esto, cualquiera vale.

Por si eso no fuera suficiente, pocas instituciones se han visto afectadas tan profundamente por los acontecimientos ligados al cambio de siglo como lo han sido las Administraciones Públicas. A la explosión tecnológica y científica, la globalización de los mercados, los cambios geopolíticos, la transformación de la sociedad o los retos medioambientales, se ha de añadir en España la presión adicional que ha supuesto la construcción del Estado Autonómico, la democratización en el funcionamiento, la orientación de servicio al ciudadano o la modernización de los métodos de gestión de las organizaciones públicas.

Si algunos de los temas estrella en el *management* empresarial son el cambio y sus procesos, la convivencia con entornos de crisis e incertidumbre o el reto de la innovación y la excelencia en las organizaciones ¿no habría que estar de acuerdo en que las Administraciones Públicas son un laboratorio ideal para el análisis y la experimentación de los procesos mencionados? Desde luego, el trabajo en la Administración resulta para quienes tienen curiosidad en la observación de los sistemas organizati-





vos e interés por contribuir a su mejor funcionamiento al servicio de los fines que los legitiman, una verdadera mina de anécdotas, experiencias y moralejas profesionales, cuyo máximo valor consiste en que es extremadamente fácil entenderlas e identificarse con ellas. Y, cómo no, extraer conclusiones que sean útiles en el quehacer profesional de cada cual.

En ese contexto, la experiencia del Instituto Geográfico Nacional puede servir de referente para otras instituciones y responsables, no necesariamente del sector público, que se ven embarcados en los mismos procesos, además de constituir un elemento de contraste útil para evaluar lo realizado en organizaciones similares, al modo en que se comparten las mejores prácticas.

En el sentido expuesto, la historia que narra la elaboración e implantación de un Plan Estratégico en el IGN combina la enseñanza extraída de las actuaciones desarrolladas en un contexto real y plenamente dinámico, con la reflexión elaborada por sus protagonistas de cara a la divulgación de una experiencia exitosa y enriquecedora, profesional y humanamente. Pero, sobre todo, incluye un análisis exhaustivo de las dificultades y obstáculos enfrentados en un proceso ya irreversible que sitúa a este Centro Directivo de la Administración del Estado en el camino de la excelencia y la mejora continua, habiendo resistido, además, la tentación de ir por el camino más fácil: contratar el Plan Estratégico con una consultora.

Como hilo conductor de lo acontecido en los últimos siete años, el Plan Estratégico ha servido para impulsar una renovación de sus objetivos, actividad y forma de funcionamiento, mostrándose capaz de convertir la presión de un cambio forzoso en una experiencia transformadora, tanto para la institución como para sus profesionales.

Así pues, convencidos de que contar historias puede ser en ocasiones mucho más eficaz que impartir doctrina, tal vez deberíamos comenzar la nuestra con un *“Érase una vez, en un lugar recóndito de la Administración del Estado, una institución que decidió enfrentarse a su futuro cargando con su pasado ...”*





## El Instituto Geográfico Nacional: una experiencia práctica de dirección y gestión pública

La historia que se cuenta en las siguientes páginas no se limita a reproducir literalmente los acontecimientos de los últimos siete años. Para tal cosa bastaría con echarle un vistazo a las sucesivas memorias anuales de gestión. Además, glosar estadísticas no tiene ninguna gracia y se correría el peligro de insinuar que se habla desde la tarima de la suficiencia, lo que, francamente, no es el caso. Por esa razón, lo que se narran sobre todo son los pensamientos generados en quienes vivieron esos acontecimientos y, por qué no, los sentimientos que en cada etapa del proceso fluyeron de las personas que integran la plantilla de este centro al enfrentarse a diversas dificultades que, para su propia satisfacción, tomaron esencialmente como retos y oportunidades.

Otra cosa importante que merece la pena subrayar es que lo que tampoco se pretende es hacer una crítica facilona y, mucho menos, molestar a nadie; no sólo no es la intención de estas *"Memorias de Gestión"*, sino que ni estaría bien ni sería justo hacer semejante cosa con profesionales excelentes que nos han enseñado tanto en todos los aspectos de la vida, trascendiendo lo meramente técnico o administrativo. Quede claro que la primera y única caricatura que queremos mostrar es la nuestra, como funcionarios decididos a dar lo mejor de sí mismos en el ejercicio de sus responsabilidades, pero que no dejaban de ser, en un primer momento, elefantes en cacharrería. El final feliz de la historia consiste precisamente en que todos hemos aprendido de todos. Reconocer las carencias propias y tener mente abierta y voluntad de superarlas en torno a un objetivo común es la clave de lo que podemos llamar, modestamente, éxito. Si entendemos el éxito en el sentido de conseguir lo que nos proponíamos.

Resta señalar que la descripción del devenir del IGN en los últimos años se ha simplificado algo y, a veces, se ha exagerado un poco (no mucho, ya se sabe que la realidad supera ampliamente la ficción), con el único fin de ajustarse a la narración de un cuento y de no defraudar a los lectores que se acerquen a la historia en busca de una forma de contarla distinta de la formalidad habitual y rigor jurídico que acompañan a los documentos administrativos.

Por último, conviene advertir al lector que no hay un final de la historia -que, a día de hoy, sigue viva y generando anécdotas de forma continua- tan sólo converge en un momento en que dejamos de contarla.



“Hoy he pensado hasta  
seis cosas imposibles  
antes del desayuno”

*Alicia en el País de las Maravillas*  
**Lewis Carroll**

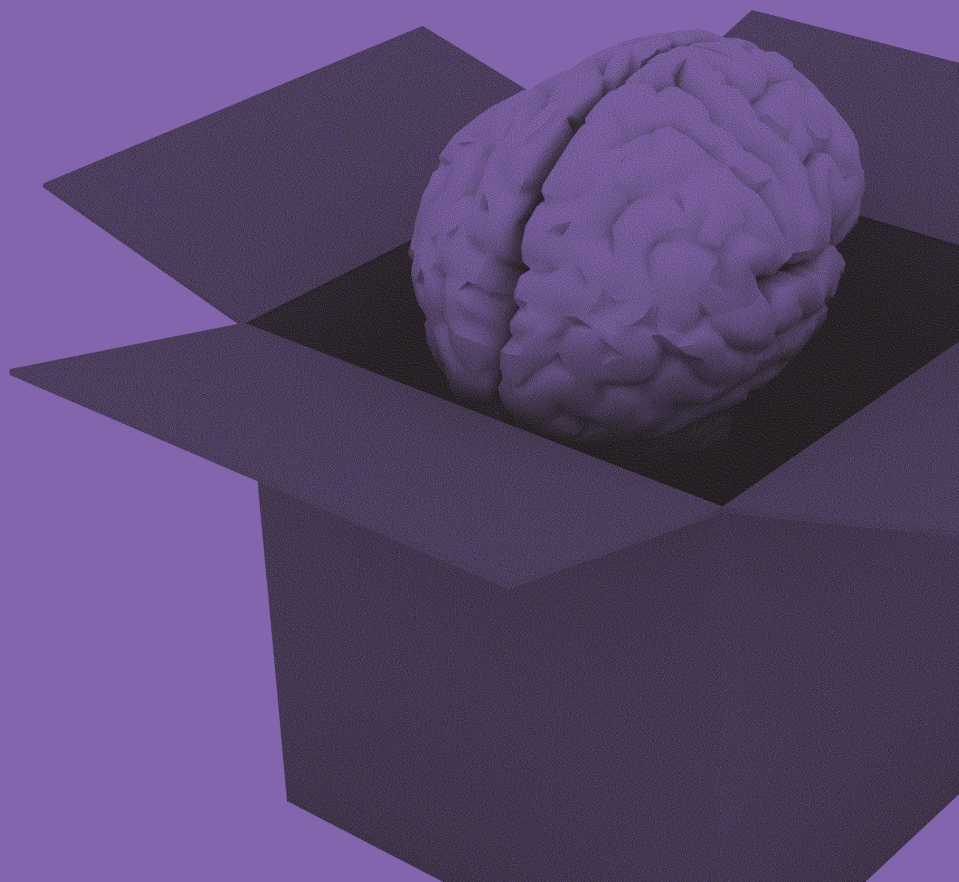




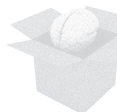


# 1

DE CÓMO UN NUEVO EQUIPO  
GENERA TENSIÓN EN UNA  
ORGANIZACIÓN DURMIENTE







Por aquella época, la noticia del nombramiento de un nuevo Director General conmocionó bastante la Institución.

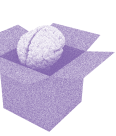
Téngase en cuenta que no en vano la primera piedra del edificio fue colocada por el Rey Alfonso XIII en los primeros años del siglo pasado, que su primer director fue un insigne militar, el General que da nombre a la calle, y que ya en época de Carlos III se había creado el Cuerpo de Cosmógrafos del Reino. De manera premonitoria y como si se quisiese prologar sin saberlo este cuento, en el libro *“Aspectos cartográficos de la Guerra Civil española (1936-1939)”* se recoge una crónica del Sindicato de Arquitectura e Ingeniería, afín a UGT, que decía así: *“En los últimos días de julio de 1936 (...) en el Instituto Geográfico continuaba procediéndose como si en España no ocurriese nada ...”*

Así pues, desde tiempos inmemoriales, la vida apacible en ese mundo de técnicos cualificados con un pasado glorioso se había ido reflejando también en el mobiliario, en las dependencias y despachos; su aire rancio era compensado por la calificación de edificio de interés histórico y la elegancia de su fachada, con el añadido de huellas de la cercana contienda civil, la hacían deseable para todo tipo de directores de cine en los rodajes de sus películas. Eso sí, siempre para dar vida en la ficción a vetustos edificios oficiales de diverso género. O sea, que daba perfectamente el perfil de institución administrativa al uso.

La imagen del edificio principal, único que se puede contemplar desde la calle, proporciona una primera, y a veces definitiva, falsa impresión: el paseante debe sospechar que en su interior se tienen que hacer cosas muy antiguas, algo inútiles y poco productivas. Al recibir la noticia del relevo en la Dirección del Centro, al personal le asalta la inquietud de que al *“nuevo”* pueda parecerle exactamente eso: una institución anacrónica, un auténtico muerto viviente. Y lo que es peor, temen también que al susodicho pueda darle por creer que aquí llega él para arreglarlo todo. Pues no faltaba más.

Cada cual tiene su propio motivo para estar en guardia. Los técnicos superiores, por ejemplo, acostumbrados a decidir en exclusiva sobre su trabajo, al amparo de criterios estrictamente técnicos y aplicados desde su óptica personal, recelan de la eventual imposición de nuevos criterios; da igual si son mejores o peores, el caso es que no son los suyos.

Los técnicos medios tienen su feudo particular: el trabajo de campo. Les proporciona libertad de actuación, algún ingreso extra y, lo más importante, una vida laboral nómada, en contacto con la naturaleza y alejada del aburrimiento y limitaciones de estar encerrado en un despacho. A ver si ahora van a salir con el cuento de que las mediciones ya se hacen en el ordenador y que con buenos equipos las salidas al campo deberían convertirse en una anécdota.



Hay mucho personal laboral que realiza labores técnicas de precisión en apoyo del personal funcionario, principalmente con instrumentación y en el mantenimiento de instalaciones. Sus reivindicaciones habían terminado calando en el antiguo equipo directivo (tan técnico como el resto de la plantilla), más impresionable por tratarse de gente poco ducha en asuntos administrativos. ¿Qué podía pasar ahora que los entrantes venían con cierto pedigrí en ese terreno y parecían sabérselas todas? Temores parecidos asaltan a personas valiosas por el trabajo que hacen, pero que por tal motivo están situadas por encima de lo que les correspondería en la escala administrativa. Y en sentido contrario, se produce cierta inquietud entre quienes, sin méritos conocidos, se sitúan en el organigrama demasiado alto para lo que produce su trabajo.

El personal auxiliar de apoyo, en la base de la organización, hace tiempo que ha comprendido que hay pocas posibilidades de mejorar sus retribuciones y por esa razón tiene ya decidido que tendrá que cobrárselas en especie. ¿Cómo? pues protegiendo a capa y espada unas condiciones de trabajo más bien relajadas y poco estresantes. Un beneficio mutuo del estilo: *“Vale, tú me engañarás con el sueldo, pero yo te engaño con mi trabajo”*. Todos contentos.

Mención aparte merece la presencia de una mujer en funciones directivas iuna cosa realmente exótica! En una plantilla básicamente masculina y muy envejecida, en la que por evolución natural los mandos se sitúan en el tramo de edad más próximo a la jubilación, una mujer es un ser muy curioso, que puede ser incluso simpático, pero que, desde luego, resulta desconcertante. ¿Qué pensar de alguien que sonrío y da besos con cualquier pretexto, que llena el despacho con fotos, dibujos y trabajos de sus hijos, que pregunta a la gente por su padre enfermo o por su plan de vacaciones y que introduce en la conversación del café mañanero temas de tan poco interés como la bolsa de la compra, las clases y actividades escolares de los niños o la bondad de ciertos productos de consumo y, encima, te censura si echas azúcar en el café en lugar de sacarina? Eso no hay por donde cogerlo. Es para sospechar que esté inhabilitada para ocuparse de las cosas serias, es decir, para hacer su trabajo igual de bien y con la misma dedicación que sus compañeros hombres.

Luego está el personal destinado en los servicios regionales. Su estado de ánimo es claramente mejorable: expulsados del *Paraíso* con la transferencia a otro Departamento, languidecen en una periferia sin medios y sin horizonte. Carentes de sentido en el ámbito de la Comunidad Autónoma respectiva, claman inútilmente por recuperar el status perdido; para colmo, ahora son invitados a aguantar nuevos impulsos organizativos que no generan más que frustración y, por añadidura, se les despoja del único derecho que les quedaba: el derecho a quejarse.

En resumen, el escenario de nuestro cuento bien podría aprovechar el *“síndrome de la aldea gala”* tan magníficamente descrito en las aventuras de Asterix y Obelix, peque-



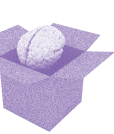
ño pueblecito habitado por irreductibles galos que resiste al invasor y no le hace la vida nada fácil a las guarniciones de legionarios romanos. Sólo que, en nuestro caso, en lugar de comenzar la narración de las aventuras señalando que *“Nos hallamos en el año 50 a.j.c. Toda la Galia está ocupada por los romanos ... ¿toda? ¡No!”*, podríamos fácilmente culminar la descripción de la historia del siguiente modo: *“Nos hallamos en el año 2010 d.j.c. Casi todas las organizaciones públicas están ocupadas por la rutina y la resignación ... ¿todas? ¡No!”*.

Bueno, pero todavía falta por contar lo mejor y más increíble. Un buen día, el nuevo equipo empieza a reunir a la gente en grupos, les da una cartulina y un rotulador y les empieza a hacer preguntas del estilo: que cómo ves el Instituto; que qué te parece lo que se hace en tu unidad; que hagas, por favor, un esfuerzo de autocritica y digas cuáles crees tú que son los puntos débiles de tu trabajo, que des ideas para mejorar... pero ¿qué es esto? demasiada tontería y pérdida de tiempo ¿para qué puede servir?

No se entiende que un organismo cuya estructura y funciones se han publicado en el BOE tenga que hacerse tantas preguntas. Somos lo que somos ¿qué más da si hacemos esto de una manera o de otra? Nos van a pagar igual y, por suerte, esta es una empresa que nunca cierra. Aunque tenga malos resultados, aunque no llegue, siempre se puede dar una explicación más o menos convincente y, desde luego, siempre se le puede echar la culpa a otro. ¿Para qué complicarse tanto la vida? Total, para lo que van a durar los nuevos...

Así las cosas, esa organización en apacible letargo, acostumbrada a las rutinas conocidas y colonizada por todo tipo de inercias, se ve introducida, literalmente, en una batidora. Superado el primer impacto, llega la auténtica incertidumbre: ¿Qué va a pasar? Nadie lo sabe, pero tiene pinta de que una verdadera hecatombe se cierne sobre el personal, que se prepara algo así como un golpe de estado institucional. Adiós seguridad en el porvenir, *bye bye* certeza de que el mañana será exactamente igual que hoy. Detrás de la puerta cerrada donde se reúne el Comité de Dirección deben estar cociéndose cosas espeluznantes.

De todas formas, las sorpresas no han terminado. Después de un tiempo, se reanudan las preguntas: ¿Cuáles son las fortalezas de esta organización? ¿Qué es lo mejor de tu trabajo? ¿Te gusta lo que haces? ¿Por qué tardas tanto en contestar? ¿No se te ocurre nada? pues bien que escribías cuando preguntábamos lo que andaba mal ... no veo por qué ese pudor a revelar las cosas de las que estamos orgullosos ... a mi, para empezar, me parece que en esta Casa hay grandes profesionales y me da pena que la gente no conozca las cosas que se hacen ...



El parto del Plan Estratégico es largo y complicado. Toneladas de información recopilada; opiniones diversas y, a veces, muy discutidas; resistencia de ciertos grupos o personas a remar a favor, o incluso, también, alguna iniciativa de boicot. Pero nada puede detener la corriente que ha empezado a fluir, primero tímidamente, y enseguida tomando fuerza, en busca de nuevos retos, de una visión compartida que integre a todo el mundo y que dé un significado al trabajo de cada uno más allá de sus propias narices. La plantilla durmiente se moviliza. Al poco, esa corriente se convierte en río e inunda toda la organización, orgullosa de lo que es y convencida de lo que puede llegar a ser.

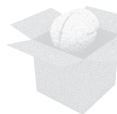
Este no es más que el principio. Es lo que tiene el camino de la excelencia: cuando uno lo pisa, ya está atrapado, porque siempre querrá avanzar, ir a más, seguir hacia adelante. La organización ha comprendido, por fin, que no se trata tanto de cambiar, como de mejorar, y de que las mejoras no deben aplicarse sólo donde las cosas van mal o son un desastre. También hay cosas que funcionan bien pero que pueden ir mejor. Y merecen la misma atención. O incluso más. Son las palancas de la organización.

Empieza a calar la idea de que no interesa provocar una transformación total que no deje títere con cabeza. Sería un error. Más vale andar con cuidado, despacito, no vayamos a tirar al niño con el agua del baño...

Al principio, el entusiasmo se concentra en las actividades más novedosas, las más punteras, las de mayor proyección externa. Esto resulta hasta fácil, surge de manera natural en una organización que hace un uso intensivo de nuevas tecnologías, que está poniendo en marcha grandes proyectos técnicos y científicos y colabora con otras organizaciones de prestigio en el ámbito nacional e internacional.

Poco a poco, se van sumando a los anteriores otros ámbitos menos espectaculares, pero igualmente imprescindibles: la gestión del día a día, las tareas clásicas, los productos y servicios obligados, la actividad técnica tradicional, la actividad de soporte administrativo. Todo. Nada de lo que se hace queda fuera, por insignificante que parezca. Todo ello se va ordenando, planificando, sometiendo a plazos e indicadores, señalando metas anuales y plurianuales, sometiendo a evaluación, revisando de acuerdo con un sistema formal utilizado por todos los responsables en todas las unidades.

Y, por supuesto, se van sacando conclusiones. Si no ¿de qué valdría tanto esfuerzo? Se aprende de los errores, se especula con alternativas, se arriesga al límite de lo que se puede en una institución jerárquica y fuertemente formalizada, se prueba cuanto permiten los estrictos sistemas de control. A veces se pierde y a veces se gana. Pero siempre se intenta.



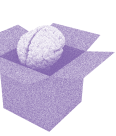
Con el tiempo, llega el reconocimiento: premios, prestigio frente a otras instituciones afines, credibilidad con las instancias superiores que pueden proporcionar recursos, crecimiento de las inversiones y mejora de instalaciones y equipamiento. No está nada mal. Pero falta por citar lo mejor: la satisfacción de la plantilla. Gente que, a pesar de estar contenta con lo que hacía, estaba también convencida de que su trabajo no le interesa a nadie más, ni siquiera a sus jefes; gente que pasa de repente a ser consciente de que puede influir en los resultados globales; que, incluso, empieza a percibir que ciertas cosas dependen directamente de ella, que, si se implica de verdad, resultará imprescindible para la organización y para su equipo.

El Plan Estratégico actúa, pues, como un gran proyecto colectivo. Todos necesitamos buscar un significado a nuestra actividad que nos trascienda a nosotros mismos, que nos vincule con algo más grande, con un fin superior capaz de estimularnos a dar lo mejor de nosotros mismos. De esta manera, el Plan Estratégico, al proporcionar una visión global, empieza a construir una auténtica “*comunidad de producción*”, a la que la mayoría se siente orgullosa de pertenecer. La orientación estratégica otorga al personal la base y el apoyo necesarios para cumplir sus metas y, por encima de todo, le muestra un horizonte a largo plazo que no se acaba con la próxima legislatura; le proporciona una visión ilusionante de a dónde se quiere llegar en el desarrollo de las funciones que le han sido encomendadas.

En efecto, el Plan acierta a definir cinco objetivos estratégicos iguales para todos, que, además, se aplican sin distinción en todas las unidades y a todas las actividades, sean de la naturaleza que sean, con la misma metodología. Entre las grandes aspiraciones técnicas se incluyen la planificación, gestión y coordinación de la información oficial en los campos de competencia propia (Astronomía, Geodesia, Geofísica, Cartografía); la garantía de la fiabilidad y accesibilidad de los datos generados por dicha información; la contribución al progreso del conocimiento en los mismos campos y a la investigación científica y técnica que les afecta, así como el deseo de coadyuvar al desarrollo económico y social de España a través del ejercicio de las competencias citadas. A las anteriores, acompaña también una gran aspiración gerencial: constituirse en centro de excelencia y servicio público, esto es, alcanzar un funcionamiento integrado y eficiente y orientarse a servir al ciudadano.

Todo viejo y todo nuevo a la vez. Las mismas cosas dichas de otra manera. Recuperación de la esencia con una mirada más actual, pero ¿acaso no se sabía ya que lo que se tenía entre manos era un puñado de políticas públicas de gran carga técnica y decisivas en materia de infraestructuras? ¿No era obvio que había que tratar de desarrollarlas de la mejor manera posible? Tal vez sí, pero ahora ya se sabe que no se trata sólo de perfeccionar cuestiones técnicas, se entiende que todos somos parte del problema y parte de la solución y que, para abordar nuevos retos, debemos asumir que “*lo que NO sabe-*



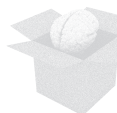


*mos es más importante que lo que sabemos".* Ahora, la novedad consiste en que lo que haya que hacer lo asume personalmente el equipo, y el equipo somos todos. No aceptamos sin más lo que nos impongan desde fuera, dándonos y dándonos la razón como a los tontos: *"porque lo dicen desde arriba o porque siempre lo hemos hecho así"*. Ya se sabe, dos razones de peso bastante populares.

Lo más meritorio es que se ha abierto un proceso de reflexión interna. Y eso no es habitual en la Administración, básicamente porque no hay ninguna necesidad. Aquí te pagan por lo que eres, no por lo que haces. Pero, si algo está claro, es que nadie sabe de su trabajo más que el que lo hace y, desde luego, hay muchas formas, casi infinitas, de hacer las cosas ¿Cuál es, entonces, la mejor manera posible de hacer el trabajo en este caso? Sólo si las personas actúan convencidas de que lo que hacen lo hacen de la mejor manera posible serán capaces de progresar. No podemos seguir empeñados en aplicar soluciones que, si bien fueron oportunas en su día, surgieron para resolver problemas que ya no son centrales para avanzar hacia el futuro. La estructura jerárquica basada en una cadena de mando surgió para resolver los problemas clave de la era industrial y la producción en masa: la eficiencia y la escalabilidad, pero hoy es necesario que innovemos en nuestros modelos de gestión para afrontar los retos que las organizaciones tradicionales son incapaces de resolver. En nuestro caso concreto, una competencia feroz en un sector donde estábamos acostumbrados a ser los amos y señores, unos avances tecnológicos y técnicos acelerados que nos obligan a estar en la vanguardia y a no dormirnos en los laureles, una dinámica colaborativa que trastoca el concepto de colaboración que conocíamos y evoluciona hacia la adaptación mutua con otros agentes, una pulsión por generar cambios y no simplemente adaptarse a ellos que nos demanda predisposición a tomar la iniciativa en la solución de problemas y a asumir riesgos en la toma de decisiones, superando la natural resistencia de una organización pensada para unas épocas de tranquilidad y estabilidad que resultan cada vez más difíciles de imaginar.

Por otro lado y tratándose de cuestiones de tanta trascendencia para el desarrollo económico y social del país ¿no se debería dar un paso más e intentar evaluar y conocer el impacto que tienen o incluso el que podrían tener nuestras competencias en la sociedad y para la vida de los ciudadanos? Ello ayudaría, sin duda, a visualizar el fin último para el que se trabaja que, por descontado, no es la perfección técnica, aunque pueda parecerlo y nosotros mismos lleguemos a creerlo más de una vez.

A menudo ocurre que los funcionarios, conscientes de la trascendencia de sus funciones, pero también sabedores de sus limitaciones para hacerse cargo de unos fines que les superan y escapan a su control, terminan proyectando toda su preparación e interés profesional sólo en aquello que pueden controlar: sus tareas concretas. De esta manera es fácil que llegue a confundirse lo que uno tiene que hacer con la verdadera



misión de la organización a la que sirve, y se explica que, por ejemplo, los funcionarios de Justicia reduzcan la ingente e inabarcable función de “*impartir justicia*” a la mera labor de dictar sentencias; o que los funcionarios de una universidad, superados por el fin trascendente y etéreo de “*enseñar y educar*” terminen considerando que su trabajo consiste en expedir títulos; o bien, que el Servicio de Empleo Estatal se doblegue a la pura gestión de parados incapaz de integrar eficazmente a la gente sin empleo en el mercado de trabajo. Y así, suma y sigue.

En el Instituto al que se refieren estas memorias pasa más o menos lo mismo. La gente confunde su tarea concreta con la misión institucional, o quizá es que le resulta más fácil pensar que su tarea empieza y acaba en su estricto quehacer particular, sin atreverse ni arriesgarse ni comprometerse a mirar más allá. Y es una pena porque puede que en otros ámbitos más burocráticos la conexión con el ciudadano resulte difícil de establecer y nos obligue a hacer un acto de fe, pero en el caso que nos ocupa es bastante sencillo inuestro negocio es el territorio! Y sin territorio no hay Estado; simplemente, el poder público está determinado territorialmente y el territorio constituye el ámbito de su jurisdicción y, por si fuera poco, la base de toda actividad humana.

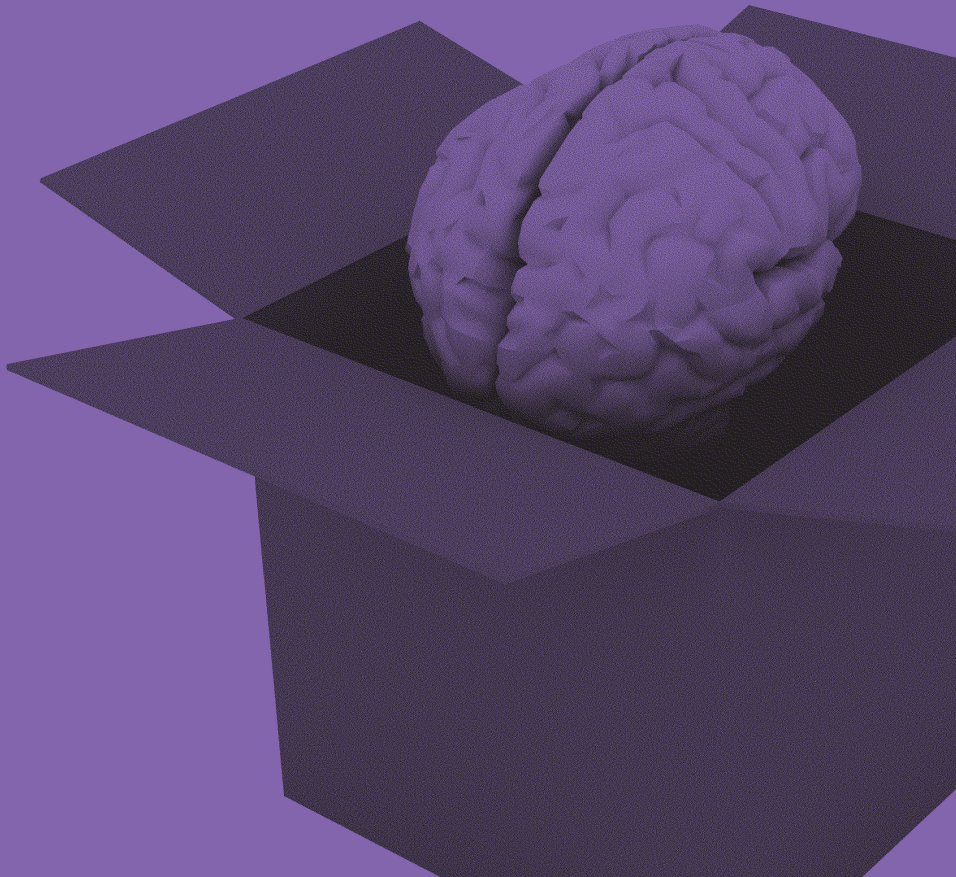
Sin embargo, una dirección inteligente será consciente de que debe tener en cuenta no sólo lo que las personas hacen, sino también lo que piensan y, todavía más, lo que sienten. En sus actuaciones, en sus intervenciones, en sus discursos o en sus actos institucionales, la Dirección ha de tener presente que la gente no recordará lo que le dijo cuando se lo dijo, sólo recordará cómo le hizo sentir cuando se lo dijo. Una regla que tenemos que tener bien aprendida es que yo debo dar al otro el mismo trato que el otro me da a mí: si yo me acuerdo de tu cumpleaños, tú te acuerdas del mío; si yo te hago un favor, tú me lo tendrás que hacer a mí. Cuando queremos que los demás se sumen a nuestro proyecto, la pregunta no es ¿en qué me podéis ayudar? sino ¿en qué puedo yo ayudaros a vosotros? La vida, tanto a nivel individual como colectivo, es un dominar el juego de cartas de *las siete y media*, en que tan malo es pasarse como no llegar. En buena medida ese es el desafío: “*No todo es opresivo en la costumbre, no todo es liberador en la innovación*” (Bruckner).

La gran aportación del Plan Estratégico ha sido, en definitiva, que ha introducido un proceso de reflexión permanente en una institución que dormitaba con la conciencia tranquila, como tantas otras a su alrededor, y que ahora, por decisión propia, ha pasado a preguntarse sobre lo que hace y sobre cómo lo hace. Mucho más aún, ha tenido el valor de generar una tensión siempre incómoda que cuestiona continuamente si eso es, de verdad, lo que habría que hacer y si se hace de la mejor manera posible. ¡Cuántos funcionarios se han jubilado después de décadas haciendo primorosa y aplicadamente cosas carentes de sentido y que no aportan ningún valor!

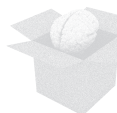


# 2

SÍ, SOY FUNCIONARIO  
¿QUÉ PASA?







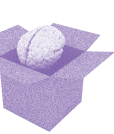
Cuando llegó a su despacho, la nueva gerente sintió cierta inquietud extraña. Majestuosa y señorial, la estancia se iluminaba con una araña en el techo y algunas lámparas de salón que producían más bien penumbra. Diferentes instrumentos de medición antiguos adornaban las mesas y cuadros pintados al óleo de ilustres militares colgaban de las paredes. Era como si se entrase en el túnel del tiempo y, por arte de birlibirloque, se convirtiera en alguien muy importante, no porque antes no lo fuera, sino porque ahora había evidencias ornamentales de que se estaba ante una auténtica jefatura, rodeada de toda su parafernalia.

Lo que sintió, junto al lógico orgullo y satisfacción que da tomar posesión de un despacho así, fue cierto temor de no estar a la altura de semejante jerarquía, principalmente de las expectativas que, a buen seguro, la acompañaban. Le asaltaron dudas de si su formación generalista chocaría frontalmente con la formación especializada de los técnicos de la Casa y acerca de si eso podría convertirse en un diálogo de besugos. Hablando en plata, desconfiaba de su segura desconfianza hacia ella. Y cuando alguien no confía en ti, ni te deja ayudar ni te ayuda.

Así que se tiró a la piscina, confiando, eso sí, en sí misma y en su buena voluntad. Al principio, le parecía que todo el mundo le hablaba de cosas esotéricas: presidía mesas de contratación en las que se sacaba a concurso la adquisición de *“amplificadores criogénicos”*, elaboraba convenios de colaboración para *“la realización de actuaciones conjuntas en materias geodésicas y cartográficas en el Estrecho de Gibraltar”*, prestaba apoyo presupuestario al desarrollo del *“Plan Nacional de Ortofotografía Aérea”*, atendía la secretaría técnica del *Consejo Superior Geográfico*, trasponía la directiva europea que regula la *“Infraestructura de Datos Espaciales de España”*, y un largo etcétera de actividades ejercidas por titulados en carreras de ciencias que no sentían un cariño o un respeto especial por los titulados de letras, cuya especialización profesional era más fácil de obtener, por supuesto, y casi podía ser adquirida, según algunos, en unas cuantas sesiones de Internet.

El tiempo demostró que las humanidades, formación básica que requieren las tareas gerenciales, constituyen un complemento indispensable de la formación que proporcionan las escuelas politécnicas, cuya influencia ha sido intensa en los últimos años y más en el caso del Instituto que nos ocupa.

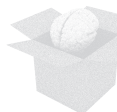
En efecto, un gestor no puede ocupar el espacio del técnico diciéndole, y mucho menos imponiéndole, los criterios y orientaciones de esa naturaleza que afectan a su trabajo. Tampoco puede hurtarle la definición de las prioridades y necesidades técnicas. Eso sería un absurdo que, además de propiciar un seguro fracaso de la actividad en cuestión, no sólo pondría a los expertos automáticamente a la defensiva, sino claramente en contra de una agresión por parte de *“quién no sabe de lo que está hablando y se*



*atreve a pontificar porque se cree más lista que nosotros*". A cambio, lo que un gestor puede y debe hacer es proporcionar al técnico el apoyo que necesita para dirigir su equipo, para manejar eficientemente los recursos puestos a su disposición, para abrir y establecer alianzas duraderas con otros agentes que operen en el mismo sector, para buscar financiación, para resolverle las cuestiones administrativas en las que está más bien pez, no sólo porque las desconozca, sino también porque le falta el instinto y la sensibilidad propia de quien sí se maneja bien en esa dimensión y sabe a quién dirigirse y cómo para obtener lo que necesita.

Así que, poco a poco, se fue tejiendo un mundo de intercambio mutuo que resultó muy fructífero. De un lado, se establecieron las utopías técnicas y científicas necesarias para mover la organización, evitando que se convirtiera en una oficina donde se aplican reglamentos y se firman nombramientos y permisos: *"Queremos ser la institución pública española de referencia que, mediante la formulación de políticas, la aplicación de alta tecnología y el liderazgo sectorial, dirige, planifica, coordina y gestiona, a nivel nacional, la información oficial en los campos de la Astronomía, la Geofísica, la Geodesia y la Cartografía (...)"*. De otro, se diseñaron las estrategias capaces de convertir en realidad tales utopías. El saldo merece ser descrito como un revelador proceso de transformación y renovación de una institución complaciente con su pasado glorioso, aburrida y contenta a la vez de estar varada en el tiempo, y ansiosa sin saberlo de que alguien la despertara y le mostrara sus posibilidades en un tiempo nuevo.

De todas formas, los funcionarios son muy suyos y tienen sus cosas; bueno, como todos los profesionales. Tienden a mirarse mucho el ombligo, son reacios por naturaleza a la modificación del *statu quo* y, acostumbrados a ser vapuleados en las charlas de café, a veces caen en el victimismo. Para empezar, siguen sin enterarse de para quien trabajan. No se trata de hacer a punto de cruz la tarea encomendada, cuanto mayor virtuosismo técnico, mejor. El nuevo equipo directivo literalmente *"alucinaba"* al ser informado de que técnicos en despachos contiguos llevaban años sin hablarse debido a un error al calcular una integral o que ciertos datos no se acababan de hacer públicos a pesar de su gran demanda porque se estaba a la búsqueda de una precisión X en lugar de la precisión infinitesimal actual y que no se tenía idea, además, de cuánto tiempo iba a costar hallarla definitivamente y que toda la Casa estuviera de acuerdo en la cifra final. Pero tampoco se trata de introducir mejoras que hagan el trabajo más cómodo y fácil a los propios funcionarios. No, ése no es el fin sino tan sólo el medio. El fin es servir a los ciudadanos, y cuando se ha pasado años diciéndole al ciudadano, desde una posición de superioridad, lo que tiene que hacer o lo que le conviene, no resulta fácil cambiar el chip. En opinión de algunos funcionarios muy veteranos, los ciudadanos son un auténtico engorro: quieren respuesta rápida a sus demandas y actúan como los clientes del Corte Inglés, si no les gusta el servicio quieren que les devuelvas el dinero. ¡Cómo añoran a los viejos administrados, que te pedían las cosas por



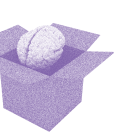
favor con mucha ceremonia y te dejaban todo el tiempo del mundo para que meditates tu respuesta!

Así, no es de extrañar que algunos periodistas se enardecen señalando a los funcionarios como los primeros en reaccionar y oponerse a las medidas de austeridad de los gobiernos occidentales contra la crisis. En su ofuscación, denuncian lo que consideran una de las grandes paradojas contemporáneas: los llamados servidores públicos no quieren servir, pretenden ser servidos. Y también vivir sin la incertidumbre que acompaña al resto de ciudadanos. Es, en opinión de muchos de ellos, una nueva revolución a la que habrán de enfrentarse, empujados por la crisis, los gobiernos continentales que han hecho bandera del Estado del Bienestar y, con ello, de la dictadura del funcionariado.

En efecto, no hay persona más reacia a los cambios que un profesional. Y si es bueno, casi es peor. No olvidemos que el funcionario es doblemente profesional y, cuando se trata de técnicos en ramas del saber muy específicas (como es el caso), hablamos de expertos cualificados que han tenido que demostrar su competencia en procesos públicos de concurrencia competitiva, es decir, que han hecho oposiciones. ¿Alguien da más? ¿Puede encontrarse un profesional que le gane en resistencia al cambio, sea el que sea, a quien puede acreditar que de su trabajo sabe más que la media y además está protegido por una organización hiperformal donde cualquier acto lleva siete firmas, quince procedimientos y varias audiencias y consultas preceptivas? Misión imposible. Para cambiar las cosas en la Administración hay que echarle muchas ganas, y mucha paciencia. Y no desfallecer, pues el camino está tan lleno de obstáculos, que lo normal, es decir, lo humano, es tirar la toalla. Porque se pueden exigir buenos profesionales, pero no héroes ni heroínas. Eso sí que no va incluido en el sueldo de ningún funcionario. Si no se pagan otras cosas - como la entrega, el liderazgo o la iniciativa - ¿cómo vamos a pretender que se pague eso? ¡Menuda pretensión descabellada!

Nadie puede imaginar la capacidad que tiene un funcionario de complicar la toma de decisiones con infinitas disquisiciones técnicas, ni su incontenible tendencia a retardar los procedimientos por mor de la ortodoxia técnica, ni sus escrúpulos de preservación de garantías jurídicas a tutiplén, mientras los ciudadanos esperan sentados a que se resuelvan sus asuntos. Los responsables de contratación del Instituto, por ejemplo, que gestionan de media unos trecientos expedientes al año y ejecutan, sólo en ese concepto, un presupuesto aproximado de diecisiete millones de euros, viven en permanente tensión para intentar reducir al mínimo el impacto de las incesantes observaciones y reparos de los órganos de control en los ya dilatados plazos de los procesos de licitación pública, a los que hay que añadir, a su vez, los plazos asociados a la necesidad de recabar firmas, vistos buenos y aprobaciones de los diversos niveles admi-



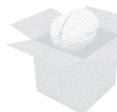


nistrativos. Todo esto no es un capricho sino, naturalmente, una obligación propia del principio de legalidad que debe presidir toda actuación administrativa y del sometimiento a la norma que, como garantía de competencia profesional y de imparcialidad política, fue una conquista del Estado moderno. No obstante, también es cierto que el retraso o la lentitud en los procesos de contratación tienen repercusiones nefastas en el sector correspondiente: empresas a las que se encomiendan trabajos que no tienen tiempo de realizar en plazo, que solicitan prórrogas cuando precisamente fueron adjudicatarias por su compromiso de agilidad, empresas a las que se les ponen pegas en la recepción de los servicios contratados y tardan en cobrar, incrementan costes o pierden beneficios y que, para evitar hipotéticos vetos futuros y asegurar que se siga contando con ellas en próximas ocasiones, se arriesgan a hacer ofertas claramente temerarias, que no garantizan la calidad de sus trabajos y retrasan todavía más el procedimiento de contratación. Eso, por no hablar de la impotencia de la sociedad como receptora de unos servicios públicos que no acaban de cumplir con las demandas generadas y, mucho menos, con las legítimas expectativas de mejora e innovación.

Pero, siendo verdad todo lo anterior, nadie puede imaginar tampoco lo duro que puede resultar trabajar por el bien común con la desconfianza de la gente, ni lo triste que resulta servir profesionalmente a la Administración aguantando la cantinela popular de que los funcionarios son todos unos chorizos y, en el mejor de los casos, unos vagos. En definitiva, unos privilegiados que se aprovechan del resto que *“paga su salario”* para que ellos vivan bien. Cuando uno se cansa de tanto oír que es un mal profesional, termina creyendo que de verdad lo es. Ya se sabe, la profecía que se autocumple o la máxima esbozada por Goebbels de que una mentira, repetida muchas veces, termina convirtiéndose en una verdad.

Es curioso cómo los ciudadanos somos capaces de entender y justificar que un futbolista o un deportista de élite ganen sueldos astronómicos y, sin embargo, denunciamos como un gran agravio social el sueldo fijo de gente que se lo ha ganado por méritos propios, aunque éstos sean el estudio y el esfuerzo que, ni de lejos, pueden compararse ni competir con las cualidades y la excelencia asociadas a la buena forma física. ¿No es esto una forma de discriminación y de descapitalización del mérito?

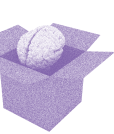
Para colmo, los pasados años de bonanza económica han situado a los buenos funcionarios en la antítesis del éxito social. Los profesionales más envidiados eran los que ganaban un dineral, incrementaban en un suspiro su patrimonio personal en oscuras operaciones de negocios e ingeniería financiera y aparcaban valores trasnochados como la integridad, la equidad o la justicia en beneficio de sus intereses particulares, a costa, si fuere necesario, de los intereses de los demás. Frente a ellos, los funcionarios más cualificados eran unos *“panolis”* que por hacer lo mismo en el sector público ganaban la mitad



y, además, tenían que declarar con transparencia hasta el último céntimo ingresado y actuar con imparcialidad so pena de apertura de expediente o denuncia en los tribunales de su falta de profesionalidad. En el caso concreto de la ingeniería geográfica y la topografía, los estudiantes no llegaban a terminar la carrera, pues el mercado tiraba de ellos pagándoles muy bien, aún cuando no hubieran finalizado su formación. Sólo los más templados, los que querían apostar por una carrera profesional sólida y, por descontado, los que tenían vocación pública y eran los mejores estudiantes, han sido capaces de aguantar la tentación frente a la arrogancia de la mayoría, que consideraba una tontería sacrificarse cuando no había ninguna necesidad. Con una crisis descomunal y un paro desorbitado muchos de esos se muerden la lengua en la actualidad.

Pero, durante mucho tiempo, el funcionario ha tenido casi que pedir perdón por serlo y tratar de pasar desapercibido en cualquier conversación por temor a ser blanco de una crítica feroz y despiadada, que bien puede llegar a minar la autoestima profesional. Ha pasado de ser alguien de prestigio y con reconocimiento social, a ser, simplemente, una persona incapaz de triunfar en la empresa, que es donde se concentran los mejores profesionales, en un mundo competitivo donde hay que demostrar que vales todos los días y no solamente el de llegada. Es como caer enfermo de repente; acostumbrado a la energía constructiva que da la salud, el paciente sobrevenido se sorprende de su falta de ganas, de su desidia, en una palabra, de su resignación. Según los científicos, tenemos alrededor de 60.000 pensamientos al día, de los cuales el 95% son idénticos a los que tuvimos ayer y anteayer...es decir, estamos atrapados en la rutina. El problema es que se calcula que el 80% de esos pensamientos son negativos. Eliminarlos requiere un programa largo de reaprendizaje, pero existe una fórmula más rápida e igualmente eficaz: de la misma forma que no crees todo lo que te dicen, no creas todo lo que piensas.

A pesar de todo, si la Función Pública está enferma no se trata de un resfriado que se pasa con un par de aspirinas. No; se trata de una enfermedad importante, que puede ser mortal y lo que necesita es un buen diagnóstico, un mejor tratamiento y, sobre todo, la voluntad del enfermo de curarse. Sin eso no hay nada. Es cierto que resulta imprescindible recuperar el prestigio de la función, de la institución. La autoridad de la Función Pública está unida a la legitimidad, dignidad, calidad y excelencia de la Administración y de las personas que la sirven. Tiene que despertar respeto, basarse en el mérito y actuar con legitimidad y justicia en su función social si no quiere reducirse a un mero mecanismo de poder. En ese proceso de curación, el papel de los políticos es fundamental. En buena medida, la politización de la Administración, el desprecio de los políticos hacia lo estrictamente funcionarial, la utilización de los empleados públicos como moneda de cambio de la política, la consideración de los puestos y cargos públicos como un botín electoral, están en la base de la enfermedad y, por lo tanto, también de su recuperación.



Pero es igualmente cierto que son los propios funcionarios quienes tienen que pelear directamente por la recuperación de su imagen y su prestigio social. ¿Cómo? Reconociendo que la solución también está en sus manos y que deben afrontar honestamente su propia responsabilidad en lugar de echar la culpa a los demás. ¿De qué forma? Aumentando su productividad, creando para la Función Pública un nuevo estilo de trabajar que genere valor añadido y crecimiento sostenible y situando al funcionario y su código de valores en el centro de cualquier decisión. Si el funcionario está convencido de que merece la pena actuar en esa dirección y se le refuerza con políticas retributivas respetuosas con los criterios y prácticas de buen gobierno, será posible dignificar su imagen y devolverle un prestigio que hoy está muy tocado.

Así podrá recuperar la confianza en sí mismo y en la función que realiza, motivarse para superar la dimensión de mero productor estandarizado y abandonar una posición a la defensiva, reactiva frente a los acontecimientos, asumiendo la iniciativa y el protagonismo de su propio futuro. Esto no es nada fácil cuando se está formado para obedecer, para aplicar las decisiones que toman otros sin entrar en más complicaciones. Pero no es imposible. Si es cierto que la persona se desarrolla siguiendo una vocación, silenciosa llamada íntima hacia el modo de vivir que más personal y auténticamente nos realiza, el suficiente discernimiento de metas vitales es imprescindible para identificar aquellas que resultan inadecuadas a cada persona. Tan negativo es exigirse demasiado poco, como tratar de volar hacia donde no se puede. En un libro reciente el psiquiatra Luis Rojas Marcos decía que la valoración de uno mismo depende en gran medida del equilibrio entre lo que creemos que somos y lo que nos gustaría ser; cuanto mayor sea el desequilibrio entre ambos más defraudados e impotentes nos sentiremos. Y, desde luego, no hay ninguna razón para que un funcionario no deba sentirse un gran profesional con una labor trascendente para la vida de los ciudadanos. Pero sí existen quizá algunas razones que le ponen muy difícil no caer en la frustración: la peor no es la falta de aprecio social; resulta mucho más dañino que no te valore lo suficiente la propia institución a la que sirves.

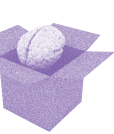
Se trata, pues, de abandonar esa cultura blandita en la que está instalada la Administración, según la cual, cómo no se puede pagar más a la gente, se le compensa con una relación cada vez mayor de sus condiciones de trabajo: “moscosos” en abundancia (que crecen cada año como las fiestas de los pueblos), largas horas para tomar café, jornadas partidas ficticias que no se cumplen, permisos por todos los conceptos posibles, jubilaciones a la carta, ayudas generosas de acción social, horario relajado ...café con leche para todos, se lo merezcan o no. Dando por sentado que estas prebendas les harán felices porque constituyen su única aspiración ¿o debemos decir vocación?

En nuestra historia particular, la nueva gerente está curtida en la función de recursos humanos, donde tiene experiencia de muchos años en diversos organismos administrativos. En una palabra: está curada de espanto. Y, sin embargo, sigue asombrándose de oír



ciertas cosas: que qué nivel me vas a dar ahora que he aprobado la promoción interna; no pretendas que trabaje en otra cosa de mayor responsabilidad o con más carga de trabajo para ascenderme porque llevo no sé cuántos años en esto y ya me toca; no se te ocurra insinuar que no es el momento de irme de vacaciones o que es mejor que me las coja en agosto porque la Administración está parada; ése es tu problema y no el mío, porque en otra época me sale todo más barato y me quito de en medio cuando más lío hay; qué mala idea tienes si vengo un día sí y tres no y me pides justificación de la ausencia; cómo se te ocurre que tengo que asistir a un curso de formación para mejorar y actualizar mi trabajo cuando lo que yo quiero hacer es un curso para combatir el estrés o un curso de risoterapia o taichi; cómo te atreves a poner en cuestión que mi trabajo tiene riesgos psicosociales asociados de los que la Administración debería preocuparse y poner remedio, porque los jefes son unos incapaces por definición y, lo peor, unos aprovechados que si te descuidas te hacen *mobbing* a la menor oportunidad; por qué me retiras la productividad asegurando que no necesitas que venga por las tardes y que ese dinero es de justicia que lo reciban quienes sí vienen todas las tardes, e incluso parte de la noche si es necesario, lo que pasa es que practicas amiguismo y favoritismo a mansalva; qué me dices de meterme en otro proyecto si ya con lo que tengo estoy hasta el gorro y no me puedes obligar, que tengo mi puesto asegurado por concurso y tú te irás antes que yo con toda seguridad; qué es eso de que me jubile porque ya tengo la edad, si no me da la gana, en casa no sé qué hacer y en la oficina me espera el cafelito y buena conversación con los compañeros ...

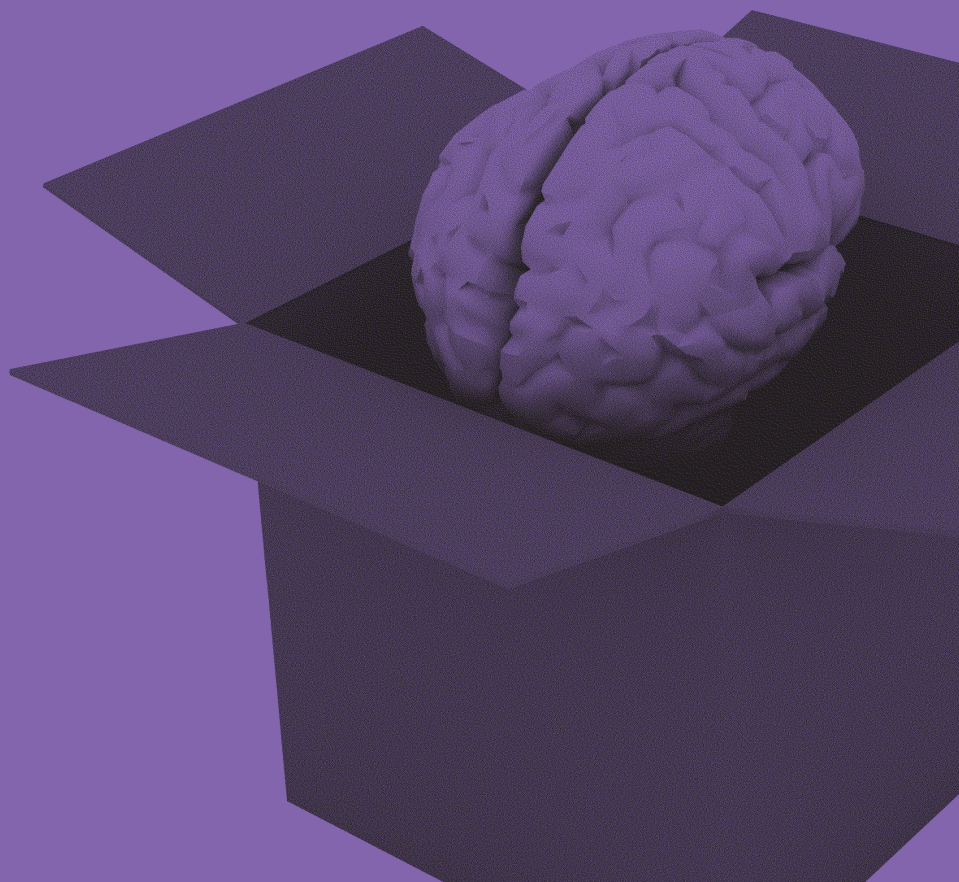
Seguro que el panorama de la responsabilidad echa para atrás a más de uno y a más de una. Quien hace cuentas, descubre de inmediato que, por un puñado de euros que no representa ni el 10% del salario, no merece la pena ser el blanco de todas las críticas, el culpable de todos los problemas y el más “*pringao*” de todos los “*pringaos*”. Quien disfruta del trabajo estrictamente técnico, protesta porque no le seleccionaron para eso y ni sabe ni quiere saber de dirigir equipos y cumplir objetivos. Quien se toma en serio su trabajo y es consciente de su trascendencia social, duda sistemáticamente si le compensa sacrificar tiempo de ocio y personal inmolándose por una Administración en la que nadie le va a agradecer nada. Entre ese atractivo panorama y el modelo institucional marcado por la más fría y objetiva impersonalidad, las organizaciones administrativas se convierten en el reino de la “*desresponsabilización*” y el paraíso de la inequidad, pues se parte de la base, acreditadamente incierta, de que todos los de la misma categoría son iguales, como si no saltase a la vista que, mientras dos sostienen el edificio, otros diez miran como ésos sudan haciendo semejante esfuerzo. Y no pasa nada. Nunca nada tiene consecuencias; bueno, salvo meter la mano en la caja; es por lo único que puedes encontrarte con serios problemas, pero ¿a qué funcionario le han abierto expediente por baja productividad en su trabajo o por ser poco eficaz o eficiente? Una cosa es lo que digan las normas y otra muy distinta la cruda realidad.



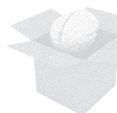
Por otro lado, a menudo se cumple el dicho de que *“pagan justos por pecadores”*, pues ya se sabe que los primeros tienen mucha peor suerte que los segundos y, para un día que tienen que salir antes o entrar más tarde, el reloj de fichaje hace saltar la alarma de su incumplimiento, mientras que algunos expertos en el *“escaqueo”* presentan unos fichajes impolutos y contabilizan el mayor número de horas posible en un titán laboral. Nuestra gerente de cabecera, por ejemplo, después de haber preguntado incesantemente por una funcionaria que jamás está en su sitio pero que tiene un control horario de matrícula de honor, se cae un día del guindo cuando inusualmente tiene que acudir al despacho un viernes por la tarde y comprueba atónita cómo la susodicha pasea al perro en la calle y entra un momentito para fichar ien sus propias narices! Para rematar la cuestión, al comentar el lunes el morro de la interfecta, le llueven las bromitas: pero vamos, ¿no sabes que vive aquí al lado y va todos los días a media mañana a hacer la comida a casa? Una organización que consiente y, en cierto modo, propicia que pasen estas cosas, no puede acabar bien, pero ¿sería razonable dedicar tiempo y esfuerzo a perseguir este tipo de actuaciones a costa de desatender las cosas verdaderamente importantes y productivas que se tienen que hacer?

# 3

UNA VISIÓN Y UNA  
ESTRATEGIA COLECTIVA:  
QUERER ES PODER





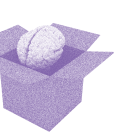


En la soledad de su despacho, cuando está casi cayendo la noche y no queda nadie en el edificio, después de las batallas cotidianas, al Director le gusta charlar unos minutos con la señora de la limpieza mientras recoge los papeles para irse a casa. Ha descubierto que esa conversación le relaja y que esta mujer es un pozo de sabiduría y una bellísima persona. Desde luego, le habla de cosas muy diferentes de las que oye el resto del día: sesudos problemas técnicos que luego no resultan para tanto (ojalá todos los problemas fuesen cuestiones de esa naturaleza, porque tendrían, con toda seguridad, una solución de manual) y, sobre todo, mil y una pegadas y obstáculos provenientes de distintos frentes y cuyos fundamentos y objetivos se hacen complejos de entender. Pero ahí están: que no tienes competencia para hacer esto, que no puedes ser tú quien firme aquello, que no vengas pidiendo dinero o personal por mucho que esté justificado, que el reglamento y en su disposición adicional x te impide acordar aquello otro, que no te empeñes en que quien mantiene la misma postura desde hace años rectifique en aras de la racionalidad, que me hagas un informe de viabilidad y luego otro de legalidad y luego uno más de impacto y finalmente otro de financiación plurianual, para que después de todo te diga que no porque no se aprecia la conveniencia, que no te dé por la creatividad y la innovación ¿no te has enterado de que trabajamos en la Administración?, que *“no te lo creas”*, porque el cinismo o la perpetuación de la especie administrativa son la mejor receta, que no pienses en nada que no esté autorizado, ni quieras cambiar las cosas o, como mucho, cambia lo imprescindible para que todo siga igual ...

Con la señora de la limpieza, en cambio, se acerca a la realidad más sencilla. Ha aprendido a detectar su estado de ánimo en función de lo que canturrea o simplemente de sus ganas de entablar conversación. Así, algunos días le explica sin preámbulos que está feliz porque su hijo ha obtenido plaza en un Ministerio y ya tiene trabajo fijo, qué digo fijo, para toda la vida; otros, por el contrario, le saca a duras penas un comentario sobre lo mal que está la vida y lo difícil que es llegar a fin de mes. La mayoría de las veces, sin embargo, los comentarios consisten en criticar a la encargada o a la empresa por adoptar decisiones que perjudican a las trabajadoras, simplemente por cometer dos clases de errores: no tener en cuenta su opinión y tratar a todas por igual.

Después de estos breves intercambios al terminar el día, el Director acumula ideas sobre su propio trabajo. ¿Hay tanta diferencia entre lo que le preocupa a ella y lo que le preocupa a él? No tanta; la actitud de cada uno crea la realidad. Cada persona tiene sus sueños y el suyo es ayudar a la organización a anticipar y crear su futuro, desde un presente lleno de amenazas pero también de oportunidades. Quiere ser capaz de inducirse a sí mismo y a los demás a alcanzar ese objetivo y a desarrollar una visión compartida. Al fin y al cabo, lo que creemos, en lo individual y en lo colectivo, es lo que creamos. Está convencido de que no le pagan para perpetuar el pasado y, así, resulta que sus cuitas son prácticamente las mismas que las de su interlocutora:

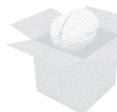




cómo sobrevivir económicamente a un despliegue de ambición en la generación de inversiones, en la ampliación de equipamiento tecnológico o en la actualización de instalaciones de primer nivel científico; cómo generar influencia y hacerse presente en las redes nacionales e internacionales en las que se cuece el presente de la organización; cómo rodearse de las personas adecuadas y proporcionarles el suficiente grado de libertad que les permita buscar el sentido que tiene el trabajo que están realizando; cómo crear en los equipos la confianza necesaria para eliminar sus miedos y sacarles de la trinchera exclusiva de la mera supervivencia; cómo incentivar el talento para que la gente salga del estado de hibernación o de su nicho de confort, donde todo es previsible y seguro.

Sentado en su magnífica mesa escritorio, levanta la vista y se topa con la ortoimagen de España enmarcada e iluminada. Una foto espectacular que a esa distancia no muestra más que manchas de colores: azul intenso para el mar y el océano, verde para las masas forestales y ocre para las zonas más áridas, que son muchas. Compara esa imagen con la que acaban de traerle como gran primicia, la de una ciudad donde se pueden apreciar superpuestos y en detalle todo tipo de datos georeferenciados (transportes, energía, oficinas públicas, monumentos, sitios históricos, edificios singulares, hospitales, escuelas ... lo que uno quiera) y se da cuenta de inmediato de que todo es cuestión de perspectiva. Y para tomar decisiones hay que tener una buena perspectiva (ni demasiado alejada ni demasiado cercana a los problemas concretos a resolver, para no desenfocar el planteamiento), pensar en global (ver la realidad como un todo: con un angular cuanto más grande mejor) y asegurarse al mismo tiempo una visión periférica (evitando zonas oscuras, áreas ciegas que induzcan a confusión). Existe una diferencia fundamental entre tener la información y saber interpretarla, entre captar las señales y entender lo que significan, pues los directivos tienden a ver el mundo de una manera determinada y confunden sus mapas mentales con el territorio.

Ese tipo de reflexiones las ha hecho en voz alta el equipo directivo en un sinfín de reuniones con la gente de la Casa, intentando incorporar cada día más personas a la filosofía del Plan Estratégico. Hay que generar una Visión Estratégica y que ésta sea compartida. La mayoría de las organizaciones resultan vulnerables porque están en un entorno más complicado de lo que pueden ver. Por eso, hay que sentir curiosidad, hacerse preguntas, ir más allá de los simples datos, de las cifras y estadísticas. Utilizando la jerga institucional, el Director concluye que hay que tener a mano tanto la cartoimagen organizativa, como la teleimagen, aérea y vía satélite, de la institución. Y, por qué no, si contamos con ello, el mapa de sismicidad para prevenir riesgos de terremotos, los modelos digitales del terreno para hacer simulaciones y los mapas de geomagnetismo para prevenir el acercamiento-distanciamiento de las placas tectónicas. Y así y todo, nadie puede prever con exactitud el devenir de los acontecimientos. Es como la meteorología, resulta casi imposible hacer una predicción exacta sobre el tiempo que hará en la península

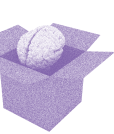


ibérica dentro de seis meses, pero es más fácil saber la probabilidad de lluvia en Madrid la semana que viene y todavía más seguro calcular si lloverá o no en veinticuatro horas en la Puerta del Sol; por supuesto, todo en el caso de que se cuente con expertos meteorólogos, instrumentos técnicos de precisión y series históricas para hacer comparativas. La moraleja es que hay que tener clara la importancia de ciertos análisis, dotarse de los medios para elaborarlos de manera fiable y, luego, aplicarlos de verdad. Además, los directivos experimentados suelen poseer mucho más conocimiento del que creen, en especial cuando actúan dentro de sus dominios de experiencia; si es así, deben aprender cuándo y cómo confiar en sus presentimientos. Algo parecido a lo que ocurre con los pastores, que saben cuándo va a llover.

El equipo directivo es consciente de que está ante una gran oportunidad de abrir debates ¿qué nos está pasando? No ya la organización, es la propia sociedad la que está cada vez más tecnificada y se ha vuelto más y más compleja, pero no siempre la gente está preparada para entender lo que está pasando y para participar como protagonista en esos cambios, evitando de esa forma que pasen sobre ella como si fuera víctima de movimientos de tierra; que ya se sabe que los terremotos no se pueden predecir. Por eso, es importante generar estrategias que promuevan el espíritu crítico y el pensamiento autónomo, convertirse en una organización que aprende de lo que está viviendo y tener capacidad de reacción ante las novedades y estímulos que se reciben del entorno.

Para enfrentar esos retos, hay que sumar, no restar. Sumar recursos, sumar personas, sumar ideas, sumar opciones, sumar adhesiones y sumar el patrimonio cultural, el acervo de conocimiento acumulado. Pero, ojo, aceptar el legado histórico de las instituciones como un todo no implica verse obligado a que te gusten todas y cada una de las partes del todo. Por ejemplo, seguramente será bueno reducir el lastre del pasado en la planificación presupuestaria y dejar que los nuevos proyectos compitan con los antiguos por recursos y talento en igualdad de condiciones. Pero también será beneficioso conservar aquello que constituye la esencia del buen hacer de la institución, que es evidente que todo vuelve, como los pantalones de campana y las gafas de aviador, y por eso vuelven a estar de moda los “valores retro” y la moda “vintage”. Este *revival* le viene pintiparado a una organización centenaria como la nuestra y le ayuda a superar las connotaciones peyorativas que acompañan a las ciencias geográficas como ciencias antiguas, del pasado, es decir, cosas bonitas que no sirven para nada.

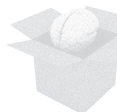
Dejando aparte el hecho de que nuestro actor principal en esta trama es un centro responsable de grandes proyectos tecnológicos y científicos de primer nivel, hay que poner también en valor, sin avergonzarse, que uno de sus grandes tesoros es la información y documentación histórica. Hoy en día, la gente accede con facilidad a los datos del Meteosat o a los que ofrece Google, pero sigue teniendo muy difícil conocer con



veracidad los caminos del siglo XIX. Por lo tanto, la cuestión que toda institución, pública o privada, debe plantearse es ¿Qué es lo que mejor sé hacer? ¿Cómo quiero que me conozcan? ¿Qué es lo que valoran mis clientes? ¿Cuál es mi ventaja sostenible? ¿Cuáles son las bases de mis expectativas? Estamos, pues, ante un gran reto para la Administración Pública, la organización más lenta, al servicio de una sociedad mucho más rápida y dinámica.

Hay que ser muy consciente de esto; desde la inconsciencia, las cosas sólo suceden. Si no sabemos por qué, tampoco sabremos qué hacer. Y lo que está claro es que tenemos un problema del tamaño de un elefante. ¿Cómo se come un elefante? Sólo hay una forma: troceándolo. No hay más remedio que desmenuzarlo en pequeñas piezas más fáciles de digerir. En una organización grande y compleja como la nuestra, muy consolidada, hay que trocear las grandes unidades y departamentos y crear estructuras fluidas basadas en proyectos. Y eso es lo que realiza el Plan Estratégico. Permite a cada persona sentirse parte de un todo superior y más trascendente que su propia responsabilidad, elevarse a cierta altura para tener perspectiva y, al mismo tiempo, identificarse con un proyecto concreto que está en su radio de acción inmediata, que puede manejar y controlar.

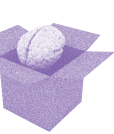
Sobre la base de ese caldo de cultivo, el equipo directivo va aprendiendo a generar su propio sentido de la urgencia hacia el cambio, sin esperar a que llegue la crisis que les saque de posibles estados de autocomplacencia. Tiene claro que de nada sirve tener un Plan bien trazado si la gente que ha de desarrollarlo no se encuentra satisfecha con su trabajo. Y satisfecha quiere decir llena de sentido, imprescindible, valorada y razonablemente atendida. De manera progresiva, la Dirección, que asumió directa y casi exclusivamente el impulso inicial de la transformación organizativa, va trasladando confianza y autonomía al resto de la plantilla, con el fin de que la estrategia sea una labor de todos y cada uno. Es algo parecido al proceso paulatino de adquisición de madurez: cuando somos niños, tenemos confianza en nuestros padres porque no confiamos en nosotros mismos; a medida que vamos creciendo, llega un momento en que nos manejamos solos. Lo imprescindible, pues, para adquirir autoconfianza, es que alguien confíe en ti previamente. Y esto es lo que ocurre de la mano del Plan Estratégico: en un primer momento, las decisiones estratégicas y la orientación básica provienen exclusivamente del Comité de Dirección, pues son los responsables máximos de las unidades quienes deciden qué proyectos acometer, cuáles son las prioridades anuales y qué peso e importancia se le concede a cada actividad. La organización todavía no está suficientemente madura para avanzar sin esa tutela, dado que la mayoría de sus miembros nunca han trabajado con proyectos y están acostumbrados únicamente a aplicar decisiones que les vienen dadas. De entrada, y ante cualquier sugerencia extra por parte de la Dirección, la respuesta mayoritaria es: *“Mira, no me compliques la vida que a mi no me pagan por eso”*.



Cuando el Plan cumple cuatro años, son los propios responsables de proyectos los que reclaman más poder de influencia y decisión, los que van poniendo sobre la mesa las disfunciones y deficiencias de la gestión en el marco fijado por el Plan Estratégico y son también ellos los que sugieren soluciones y alternativas a la luz de su propia experiencia. En ese punto de inflexión, se crean los *Grupos de Impulso Estratégico*. Con un enfoque multidisciplinar e integrados por personas de distintas unidades, inicialmente son dirigidos por los Subdirectores Generales. Pero pronto se genera la necesidad de que tal autoridad formal desaparezca y sea sustituida por portavoces rotatorios elegidos por los mismos Grupos, ganando así en independencia y flexibilidad de actuación.

Su misión es diversa: fortalecer la orientación estratégica de la Institución, formalizar los procesos de innovación y mejora, promover acciones de carácter transversal o interdepartamental y, especialmente, coordinar y evaluar la estrategia de cada Objetivo Estratégico. Téngase en cuenta que el sistema de evaluación del Plan incluía desde el principio la evaluación de los objetivos estratégicos, pero ésta no pasaba de ser una evaluación indirecta y básicamente cuantitativa (la evaluación de los Objetivos resultaba de la suma de las puntuaciones de todos los proyectos incluidos en cada Objetivo). Faltaba entonces una evaluación más cualitativa, que pusiera el acento no tanto en los resultados obtenidos por las unidades, sino más bien en valorar en qué medida la actividad de la organización entera se estaba ajustando a la orientación estratégica definida en la Visión. Y esta es la gran laguna que vienen a llenar los *Grupos de Impulso Estratégico*, formados con personas propuestas por los Subdirectores de entre las más comprometidas, de entre las que tienen más potencial de futuro y de entre aquellas que ocupan puestos clave en cada Unidad.

Que una participación e implicación más amplia de los responsables de proyectos era una necesidad y que los titulares de las unidades han elegido bien a las personas que presentan un perfil más identificado con la filosofía del Plan Estratégico, lo prueba la extraordinaria y dinámica actividad desplegada por esos Grupos. Sus miembros acometen con entusiasmo un proceso de autocrítica, por supuesto, constructiva; reclaman mayor capacidad para relacionarse con otros responsables y miembros de la organización; diseñan instrumentos que facilitan la recogida de información; crean fórmulas (este sí es, de verdad, su terreno natural) para medir impactos y avances cualitativos y no sólo cuantitativos. En definitiva, de ser empujados por la organización pasan a empujarla ¡y de qué manera! Es un proceso que no tiene marcha atrás: la gente ha aceptado el reto y ya no va a arrepentirse de ello ni a volver sobre sus pasos. Muy al contrario, ya no quiere que todo se lo den hecho y no acepta hacer las cosas porque sí, quiere entender por qué y para qué las hace y aportar ideas sobre cómo hacerlas mejor. Está convencida de que cuanto más se tarde en introducir los cambios necesarios, más disruptivos, abruptos, dolorosos y potencialmente catastróficos serán.

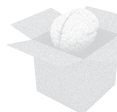


La consolidación de este clima es un gran motivo de satisfacción para la Dirección y constituye un enorme estímulo para seguir avanzando en la senda emprendida, pero es también un gigantesco desafío de responsabilidad y de capacidad de estar a la altura de las expectativas generadas. Ahora no se puede fallar, ni a la organización ni a la gente. Ellos han cumplido con su parte ¿Qué vas a hacer tú? La misma pregunta se repite una y otra vez en la mente del “*Jefe de todo esto*”, pues se trata de fortalecer una cadena de valor que empieza en los más jóvenes, gente bien preparada que está en proceso de aprendizaje acelerado de conocimientos y presiona al siguiente escalón que ya tiene más experiencia y se encuentra en su plenitud, personas más veteranas para las que resultan decisivas las habilidades (hacer más con menos y hacer hacer a otros); al último tramo, el nivel directivo, le corresponde la visión estratégica, inspirar y proporcionar sentido y servir de ejemplo. Es, sencillamente, el círculo de evolución del talento organizativo.

En el desarrollo de liderazgo y talento directivo, desde luego, compensa empezar con capacidades excelentes (seleccionando a los mejores), canalizar el mejor potencial hacia las experiencias adecuadas y gestionar el personal directivo centralizadamente para evitar abandonos por falta de oportunidades. Pero, sobre todo, hay que comprometer a la organización con el desarrollo directivo porque no es por accidente que haya organizaciones con gran reserva de capacidades y otras que no. Hace treinta o cuarenta años se daba por sentado que las uvas de calidad sólo crecían en ciertas áreas de ciertos países y que los buenos vinos se desarrollaban a partir de esas uvas por casualidad. Las cosechas prometedoras se dejaban madurar durante muchos años. Ya no. Como resultado de una selección, nutrición y poda cuidadosa de las viñas se ha incrementado el rendimiento y ha decrecido el periodo de maduración; en consecuencia, ahora se producen vinos excelentes en periodos de tiempo más cortos y en regiones del mundo que antes habían sido famosas por sus vinos de bajo precio.

La dificultad añadida en nuestra organización de referencia es que no estamos hablando de una empresa más, eso sí, con sus singularidades; no estamos hablando ni siquiera de la más grande empresa de servicios del país; no, estamos hablando de una institución de gobierno, y eso es todo menos una empresa. La primera y más apreciable diferencia es que aquí el Consejero Delegado es un político y la Junta de Accionistas la sociedad entera. Los funcionarios, por muy directivos que sean, viven como un sandwich en ese terreno incierto situado a medio camino entre la política y la infraestructura estrictamente técnica. En fin, que la cosa tiene su miga.

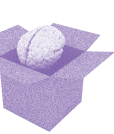
No basta con “convencer” a la organización, es imprescindible “convencer” también a los políticos que dirigen la Administración. Y no es tarea fácil, por múltiples razones. La primera es que un político siempre pensará en términos electorales, actuará



pensando exclusivamente en el voto que le permitirá hacerse con el poder o permanecer en él, y no querrá ni oír hablar de nada que no sea rentable en ese terreno, olvídense, por lo tanto, de cualquier medida que sea impopular o pueda generar crítica social. Hablando en plata, un político siempre preferirá cortar la cinta que inaugura un tramo de autovía que invertir en mejoras de los sistemas internos de trabajo de una pequeña dirección general de uno de tantos ministerios. Esa forma de pensar explica también su preferencia por ponerse medallas hoy, antes que por tomar decisiones a largo plazo para que otros se pongan las medallas mañana. Tampoco hay que asombrarse tanto, está en su naturaleza. Y los funcionarios lo saben; la convivencia con la política es una condición *sine qua non* de la gestión pública. Simplemente, hay que conocer el terreno que se pisa y las reglas del juego y estar profesionalmente preparado para hacer tu trabajo en esas condiciones.

Así que, cuando se ha movilizado a la organización en pos de un objetivo, lo que “toca” a continuación es movilizar a los políticos de los que depende igualmente la consecución de ese objetivo. La cosa es compleja pero no es imposible y, desde luego, no se puede negar que hasta la fecha muchos políticos han tenido sensibilidad suficiente para entender que algunas mejoras administrativas se traducen en mejoras del servicio a los ciudadanos y que la labor bien hecha termina calando y, por qué no, se traduce también en votos a favor de determinadas políticas y en contra de otras. Vivimos en un inmenso escaparate y la sociedad quiere conocer en qué se emplean sus impuestos y se siente satisfecha cuando se le explica, de las mil maneras en que cabe hacerlo, a donde ha ido a parar, no sólo su dinero, sino también su voto. La gente está cansada de los políticos que hablan de cosas que no entiende y reclama políticas que tengan por objeto la solución de sus problemas reales, no de los creados artificialmente en los medios de comunicación; sobre todo, quiere que los políticos sean capaces de transmitir un mensaje de esperanza: “*Es posible un mundo mejor y nosotros vamos a trabajar para desarrollarlo*” y, claro está, que se apliquen a ello. En definitiva, las reformas que la Administración necesita deben hacerse en términos de servicio público y no en términos de poder político.

En el caso concreto que nos ocupa, es un deber de los responsables administrativos acertar a transmitir a los políticos que corresponda en cada ocasión que hay cosas que estamos obligados a hacer por imposición normativa (productos y servicios geográficos), otras que contribuyen a la labor preventiva que corresponde a la Administración Pública (en materia de desastres naturales, por ejemplo), ámbitos en los que hay que estar presentes en las mismas condiciones que nuestros socios e interlocutores (proyectos científicos y tecnológicos, nacionales e internacionales), respuestas que hay que dar a las cuestiones que reclama la comunidad científica o que demanda el sector (empresas de cartografía, distribuidoras comerciales, Tecnologías de la Información y las Comunicaciones), medidas de eficiencia que se deben aplicar para



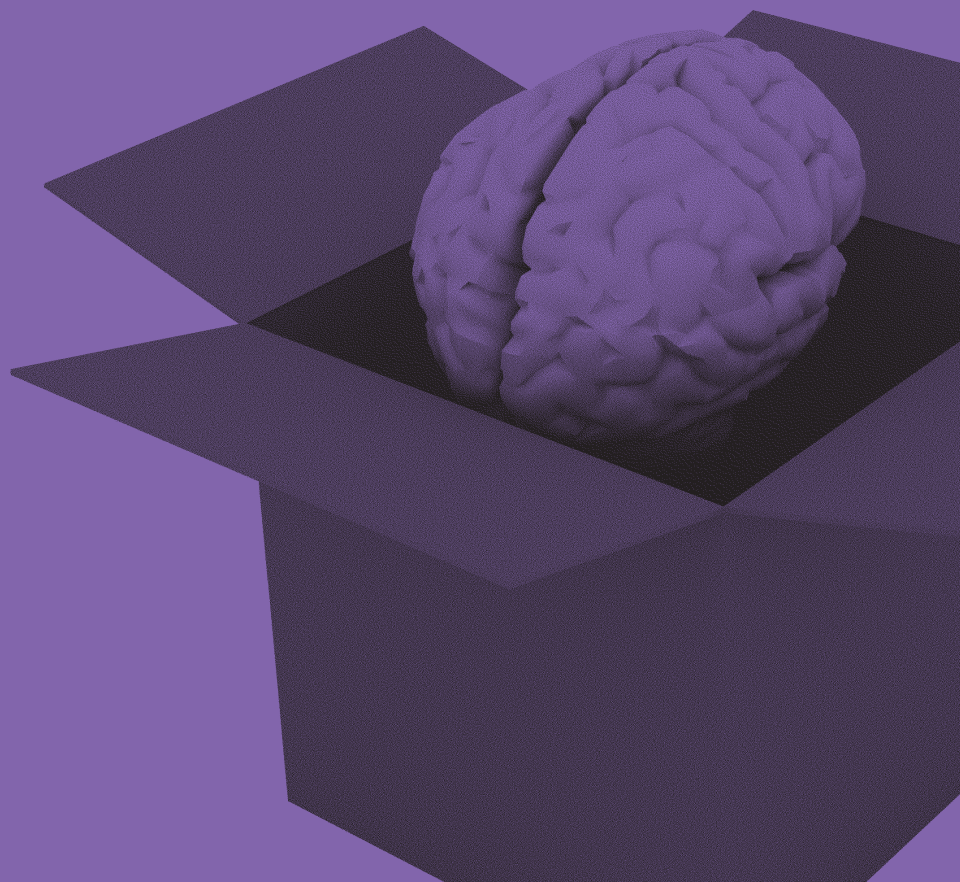
evitar el despilfarro en el uso de recursos públicos (planes nacionales y convenios de colaboración)... y una infinidad de cosas más, imposibles de citar aquí en detalle. La labor del directivo público es, por lo tanto, trasladar necesidades y oportunidades al político que, por su protagonismo y posición, es precisamente quien puede hacerlas realidad, y conseguir al mismo tiempo que la organización se oriente al cumplimiento de los objetivos que las definen. ¡Casi nada!

El Director de nuestro Instituto tiene al terminar la jornada la sospecha de que, en resumidas cuentas, dirigir es servir, y que para eso le pagan, desde luego, pero también por eso, por cumplir con esa vocación, ingresó en la Administración Pública hace ya unos cuantos años. La realidad es tan complicada, y a veces tan paradójica, que dirigir tiene mucho de arte y como toda aspiración valiosa reclama sacrificio. Recuerda el día que pisó por primera vez la Institución que ahora dirige: tenía las mismas ganas, pero ahora tiene claro que se requieren años para adquirir perspectiva y cierto conocimiento del sector. Sabe a ciencia cierta que hay que luchar cada día por ser el mejor en cada momento, con la emoción de la primera vez y con la experiencia y sabiduría de la última.



# 4

LA LUCHA INCESANTE  
CONTRA LA BUROCRACIA:  
EL DEPORTE DEL SALTO  
DE OBSTÁCULOS







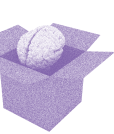


En la Unidad de Administración se ha formado un equipo cohesionado, que conoce bien su trabajo y, sobre todo, ha conseguido crear un ambientillo excelente y hacerse un hueco en una organización que en el pasado sólo la veía como un gran obstáculo que, con un poco de suerte y habilidad, se acababa superando para conseguir, por fin, el objetivo apetecido. Tradicionalmente, parecía más bien que la Unidad de Administración estaba sistemáticamente en contra de los sabios ideales técnicos del resto de unidades y ello esgrimiendo argumentos verdaderamente cutres e incomprensibles, esto es, burocráticos. Algo desquiciante, pero para ambas partes.

En efecto, la gente de administración se desesperaba al comprobar que el resto de la plantilla no sólo no reconocía el gran trabajo que hacían (esto ya se había asumido casi como un mal menor), sino que apenas vislumbraba lo determinante que era su actuación para el éxito de los proyectos y la actividad de las unidades técnicas sectoriales. Tan determinante que, sin la gestión administrativa, todo lo demás, simplemente, no podría desarrollarse. Y esto era lo verdaderamente importante, a pesar de que nadie le daba importancia. Por su parte, el personal técnico creía sinceramente que los procedimientos administrativos, el principio de legalidad y la seguridad jurídica, eran sólo caprichos de *“los de administración”* en un intento patético de sentirse algo relevantes, cuando todo el mundo sabe que el trabajo difícil y significativo es el trabajo técnico, ¿por qué, si no, los puestos técnicos tienen un complemento más alto que los puestos administrativos?

Esta guerrilla entre dos frentes había ido creando prejuicios mutuos y, sobre todo, inercias muy difíciles de vencer: los de administración vivían en alerta permanente ante las potenciales fechorías que los irresponsables técnicos eran muy capaces de cometer con una cadencia estimada de unos cinco minutos, y habían renunciado de antemano a explicarles cuatro reglas básicas que ellos seguramente también serían muy capaces de entender y aplicar si alguien les alertara con fundamento práctico sobre su necesidad y, especialmente, sobre las ventajas de usarlas correctamente en beneficio propio. A su vez, los técnicos habían ido perfeccionando perversas fórmulas y trucos para seguir haciendo lo que les daba la gana técnicamente hablando y para poder, en definitiva, burlar los sofisticados y voluminosos sistemas de control administrativo. Una batalla campal.

Pues, aunque parezca mentira, el Plan Estratégico también se reveló como un instrumento bastante útil para superar estas diferencias, en el sentido de proporcionar una referencia sobre lo que podía entenderse como *“bien común”*. Es un error considerar que el bien común es la suma de los bienes de cada uno; es más bien aquello que es bueno para todos: es lo que nos une y no lo que nos separa, es el bien para el conjunto. Así, cuando una organización es percibida como bien común de todos sus miembros es posible el compromiso y la implicación con lo que se tiene en común; cuando es una lucha de

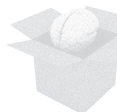


intereses ¿qué compromiso va a haber? Sólo cabe la negociación permanente entre bienes particulares en colisión, lo cual resulta agotador y destructivo, pues impide el compromiso y la labor de equipo, desplazados por la desconfianza, la zancadilla y el individualismo. La organización es casi siempre una realidad distinta y con intereses propios que trasciende a sus integrantes. Esto suele ser verdad en el caso de las empresas, pero desde luego es cierto en el caso de la Administración Pública, cuyo fin es servir a la sociedad por encima de los intereses particulares.

Y resulta que esa realidad organizativa que es la Administración Pública condiciona, como en todas, el comportamiento de la gente que trabaja en ella. El ambiente en el que nos movemos acaba por crear en nosotros determinadas actitudes, del mismo modo que los perros acaban pareciéndose a sus dueños. Las estructuras formales y rígidas, los procedimientos hiperregulados e hipergarantizados, los plazos, la complejidad y fragmentación, la jerarquía, la normativa ... todo nos condiciona para terminar siendo como somos y actuar como actuamos. Lo llevamos incrustado en el cerebro o en la sangre que fluye por nuestras venas ¡qué le vamos a hacer!

Eso explica también que organizaciones como la nuestra, que nacieron en torno a ideales de servicio a la sociedad y, si me apuras, a la humanidad, con el paso del tiempo van perdiendo fuelle por falta de un modelo adecuado a las circunstancias de cada momento histórico. Muchas veces estas organizaciones grandes y complejas se retroalimentan para lo positivo pero también para lo negativo y hay que ser un héroe o un hipócrita para superar la presión de la masa crítica que va configurándose en todo grupo humano. En definitiva, cualquiera acabará adaptando su comportamiento al ecosistema por puro instinto de supervivencia. Y si, por muy loables que sean los planteamientos personales, uno se ve implicado en una organización con un modelo equivocado, acabará comportándose de manera errónea. Si a ello añadimos que las organizaciones terminan disponiendo de los mandos intermedios (y no tan intermedios) que logran adaptarse, concluiremos que una organización colectivamente mediocre logrará, como mucho, contar con capataces aplicadores de procedimientos estandarizados y no con personas dispuestas a apostar por una mejora continua en la organización.

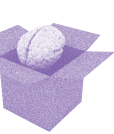
Por si fuera poco, la presión de una organización muy extensa hace que los directivos terminen convirtiéndose en *micromanagers* que, cuando las decisiones son tan globales, son apenas responsables de decisiones domésticas, muy pequeñas. Motivar equipos locales con los planes de una multinacional (o equipos sectoriales con los de la Administración del Estado) es complicado, porque la gente necesita sentir que puede aportar algo y que sus decisiones tienen un impacto en el negocio, mientras que las grandes organizaciones dedican demasiado tiempo a reportar y poco a crear. Lástima.



Únicamente las organizaciones que asumen sus debilidades se encuentran en el camino de emprender con éxito la conquista de nuevas fortalezas. Reconocer la imperfección de las organizaciones es enormemente estimulante porque nos vacuna frente a la auto-complacencia y nos hace más receptivos ante las voces de nuestros clientes y usuarios, sean quienes sean. En ese sentido, la elaboración del Plan Estratégico partió de un completo diagnóstico de la institución pública con gran solera que constituye el marco de nuestro cuento administrativo. Dicho diagnóstico fue hecho siguiendo el esquema de analizar sucesivamente las amenazas y oportunidades provenientes del entorno y, a continuación, las fortalezas y debilidades de la organización en su dimensión interna. Fue un proceso interesantísimo que reveló muchas de las singularidades de las organizaciones públicas que se han mencionado más arriba: tendencia a reforzar y no cuestionar los pilares clásicos de una organización burocrática con pasado glorioso; orgullo de pertenencia a una “*profesión*” que mira por encima del hombro y con cierta prepotencia las novedades más recientes que amenazan el *statu quo*; tratamiento de la información y las técnicas disponibles como un secreto o privilegio reservado sólo a unos pocos iniciados y no disponible para la mayoría; patrimonialización de las instalaciones y medios del organismo como bien de uso particular para sus funcionarios; utilización de un lenguaje propio ininteligible para los ciudadanos que ven la organización administrativa como una auténtica “*caja negra*”; desinterés o desprecio por todo lo que no sea su propio y reducido mundo de especialización profesional ... y así un largo etcétera muy bien conocido por los que son funcionarios.

La experiencia administrativa de los últimos años ha estado plagada de dificultades pero ha producido buenos frutos. El más importante, quizá, ha sido superar el viejo tópico de que *“aquí nada puede hacerse; no somos como una empresa que puede decidir y actuar con libertad y ¡oh, varita mágica! puede utilizar incentivos económicos, que son los únicos que funcionan. Hay que desengañarse y no tener tantos pájaros en la cabeza. La Administración no tiene arreglo y no lo tendrá jamás, así que ¿para qué preocuparse de nada? Hay que dejarse llevar por la inercia de la maquinaria y ya está. Son las ventajas de una organización mecanicista: no será moderna pero hace siempre lo que está preparada para hacer, incluso si nadie la dirige”*. Menudo chollo. Muy a menudo la pretendida carencia de medios y posibilidades es la excusa de quienes no desean batallar, del mismo modo que muchas personas que se sienten infelices se escudan en pensamientos del tipo: seré feliz cuando encuentre pareja, gane más dinero, esté más delgada... es el síndrome de la felicidad aplazada, o lo que es lo mismo, renunciar a ser feliz hoy pensando en que lo seremos mañana cuando una circunstancia cambie.

La realidad es que en este Centro nadie se resignó a que las cosas fueran como eran, al menos no al cien por cien. Y el motor de la transformación se generó en el Comité de Dirección y en la gerencia administrativa, ámbitos cuya ventaja adicional es tener una visión general y contemplar la organización como un todo. Una vez puesto en mar-



cha, ya fue cuestión de tiempo que arrastrara a todo lo demás. Se empezó revisando la estructura misma de las unidades y reflexionando sobre la mejor forma de organizarse para hacer frente a los retos pendientes. Ello llevó a identificar grandes ámbitos de actuación básica y a agrupar los puestos y jefaturas por necesidades de la nueva estructura para permitir que ésta funcionara mejor. Después, vino la revisión de los procesos de captación de datos y de producción de información, racionalizándolos, simplificándolos y actualizándolos. En paralelo, se hizo un esfuerzo por mejorar el funcionamiento de los servicios internos (gestión económica y presupuestaria, contratación, personal, régimen interior, sistemas informáticos, apoyo jurídico, documentación, registro, órganos colegiados, relaciones institucionales) iniciando la aplicación de parámetros propios de la gestión de calidad, pero sin empeñarse en imponer modelos oficiales que la organización no estaba preparada para asumir de inmediato. No se trataba tanto de cambiar como de mejorar. Y en el caso de la gestión administrativa ni siquiera hubiera sido posible armonizar el modelo EFQM de Excelencia adaptado a la Administración Pública con el único modelo de calidad que a los técnicos no les sonaba a chino, el de AENOR, propio de los sistemas de producción, como es el caso de la Información Geográfica.

¿Qué significa mejorar en la gerencia y administración de una organización? A menudo, en la Unidad de Administración se lamentaban de que nadie se acordaba de ellos cuando las cosas iban bien y menos todavía se le ocurría a nadie felicitarles jamás por su buen hacer, pero ¡ay de ese equipo si surgía alguna dificultad! Se les caía el pelo y terminaban teniendo la culpa hasta de la muerte de Manolete ... Preocupados como estaban por mejorar y concienciados también de la trascendencia de su labor, reflexionaban a menudo sobre las acciones que sería conveniente poner en marcha para lograrlo. Ello les llevó a darse cuenta de que el problema no era en absoluto el producto de su trabajo: hacían las cosas bien pero, incomprensiblemente, todo el mundo les ponía verdes a la menor oportunidad, por lentos, por oscuros, por obstaculizadores, por formalistas, por desconfiados, por entrometidos, por *“tiquismiquis”*. En realidad, estaban convencidos de que ocupaban una posición menor en la organización y prueba de ello es que nunca salían en la Memoria Anual ni en el Boletín de Información trimestral ¿Para qué si estaban pensados en términos de interés puramente técnico y no organizativo?

A base de darle vueltas al asunto terminaron por identificar el problema real: dado que su labor era de servicio interno, lo que pasaba en realidad es que los usuarios no estaban satisfechos con el tipo de relación interpersonal que envuelve todo servicio, no con el servicio en sí, que bien podrían estar de acuerdo en considerar que era impecable, lo que atestigua una ejecución presupuestaria media por encima del 92%; un flujo de contratación que ha crecido en los últimos años un 16%, al tiempo que ha asimilado sin grandes traumas el cambio en la normativa de contratación del Estado; un incremento presupuestario tras la puesta en marcha del Plan Estratégico y hasta los

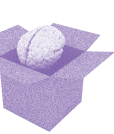


recortes asociados a la crisis cifrado en un 47%; una inversión global equivalente a un 60% del presupuesto, cuando en organismos similares no llega al 30%; una reforma y acondicionamiento constante de instalaciones que suman, sólo en la sede central, 25.760,97 m<sup>2</sup> de superficie; la gestión de una plantilla de seiscientas personas, con cuatro cuerpos de funcionarios adscritos y un buen porcentaje de personal laboral; la selección y gestión de un sistema de becarios con todas sus peculiaridades, en un organismo además que no tiene el régimen jurídico de los de investigación; la redacción y aprobación en el último sexenio de más de trescientos convenios de colaboración, varios Reales Decretos y decenas de normas menores, e incluso la trasposición de una Directiva europea; el ejercicio de la secretaría técnica del Consejo Superior Geográfico, sus comisiones y otros órganos colegiados, la biblioteca, el régimen interior, la conservación de aparatos antiguos, la cartoteca que custodia cartografía histórica y contemporánea, las delimitaciones territoriales... etc.

Ese descubrimiento (el supuesto fallo en la *“relación de servicio”*) impulsó una nueva forma de actuar: en lugar de ordenar desde el púlpito lo que tenía que hacer en cada momento el resto de unidades, se decidió explicarles el proceso administrativo en el que todos estaban inmersos y sus derivaciones; en vez de criticar su falta de rigor e ignorancia de la normativa, se optó por editar manuales y circulares que facilitaran un conocimiento sencillo de las reglas básicas que les afectaban; en contra de la habitual actitud reactiva ante los problemas cuando ya los tenían encima de la mesa, se impulsó una nueva actitud anticipativa y proactiva que allanaba buena parte del camino (por ejemplo en la gestión de vacantes y en la provisión de puestos de trabajo); a cambio del tradicional oscurantismo, se impuso un novedoso afán divulgativo y facilitador de la información que les interesa a las unidades y a los técnicos proveniente de la Unidad de Administración; en lugar del aislamiento y la ignorancia mutua, se generó una comunicación fluida y periódica y, especialmente, una cooperación y colaboración cada vez mayores.

En definitiva, las organizaciones deben funcionar bien por causalidad y no por casualidad, y mucho menos por inercia. Tal vez el problema de la Administración Pública es que no acaba de funcionar mal del todo (y, desde luego, eso es mérito de los funcionarios). De otro modo, ya habría sufrido *“un asalto al palacio de invierno”* y habríamos tenido que cerrar. Si se piensa bien, el modelo vigente no es muy distinto del modelo napoleónico impuesto entrando el siglo XIX; que es también, sin grandes mutaciones, pero adornado del marco de un Estado de derecho, democrático y social, el que consagra nuestra Constitución. Así las cosas, está claro que tenemos pendiente un cambio de modelo y el momento actual de crisis total y de auténtico cambio de época proporciona una ocasión propicia para hacerlo. ¿Seremos capaces?

Nuestra mayor dificultad estriba en conseguir aprender nuevos paradigmas y formas de actuar. Aprender no es tarea sencilla ni para las personas ni para las organizacio-



nes. Y cuando esas personas son funcionarios y la organización es milenaria, la cosa se complica bastante, porque antes de aprender cosas nuevas hay que desaprender lo ya conocido y repetido hasta la saciedad. ¡Y luego dicen que el saber no ocupa lugar! Arrancar hábitos centenarios y eliminar inercias, tanto de comportamiento como de actitud, no es lo que se dice fácil de abordar, máxime cuando los afectados no se dan cuenta siquiera de lo maleados que están por el sistema o incluso se sienten orgullosos de ser como son. ¡Menudo panorama!

Es urgente recuperar un modo creativo de ver el mundo y desterrar la idea de que está todo inventado. Y mucho más urgente destruir el principio de que a unos se les paga por pensar y a otros por hacer. Necesitamos que todo el mundo, sin excepción, piense y haga y, especialmente, ique nadie haga nada sin haberlo pensado antes!. Para contar con una organización verdaderamente sana hay que vigilar muy de cerca su salud, especialmente cuando sufre los males propios de la edad: artrosis que merma la agilidad organizativa; exceso de autocomplacencia y relajación que deriva en falta de calidad del trabajo realizado y escasa productividad; directivos incompetentes que producen anemia organizativa y una plantilla desmotivada; miopía que impide ver los cambios del entorno; acumulación de grasa en forma de puestos de dudosa utilidad; esquizofrenia de una organización que dice una cosa y hace otra y de unos empleados que sienten que, si son leales a los ciudadanos, no tienen más remedio que ser desleales con la organización. Y viceversa.

Si a la aspiración original de las empresas (que es la consecución de resultados económicos), el pensamiento posmoderno une hoy una tendencia de cambio liderada por las empresas comprometidas con unos valores y con la sociedad, en definitiva, con un fin mayor que ellas mismas ¿qué decir del cambio que debe producirse en la Administración Pública, cuya legitimidad descansa precisamente en el servicio a los ciudadanos y a la sociedad? No es una cuestión de romanticismo social, sino de pura eficacia en el cumplimiento de los propios fines. Es llegado el momento de aplicar también nosotros el tan denostado y criticado emblema empresarial de la *“pasión por los clientes”*, pues sólo haciéndoles la vida más fácil, más rica y más feliz, les generaremos un vínculo emocional, más allá del mero concepto racional de obtención de servicio, a la hora de tolerar, sufrir o demandar servicios públicos, apostando por elevar su nivel de satisfacción con el destino del gasto público como contribuyentes y su nivel de confianza en la actuación de las instituciones públicas como ciudadanos.

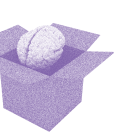
Lo que está muy claro es que esa nueva percepción social de lo público no se consigue con empleados insatisfechos, desmotivados, mal acostumbrados y altamente resistentes a la asunción de cambios a los que no ven el sentido y que muchas veces son puro maquillaje destinado a lavar la cara de los políticos, porque el modelo formal no se cambia, en todo caso *“se tunea”*.



Al realizar el seguimiento periódico de la actividad jurídica, la Unidad de Administración ha contabilizado, *grosso modo* y sin entrar en excesivos detalles, la tramitación de cuatro Reales Decretos y dos órdenes ministeriales, la redacción de un Estatuto de una Red Iberoamericana de Infraestructuras de Información Geográfica, la elaboración de diez informes jurídicos para Ministerios y veinte notas para la Subsecretaría del Departamento, la contestación de treinta y cinco preguntas escritas y otras tantas interpelaciones parlamentarias, la realización de cuatro comunicaciones con el Tribunal de Cuentas y setenta con la Intervención Delegada, la tramitación de seis actuaciones judiciales, además de numerosas actas de órganos colegiados, dos manuales de funcionamiento y una docena de contestaciones a reclamaciones y quejas de los ciudadanos; todo ello en un solo año. Un auténtico arsenal jurídico documentado que parece ser imprescindible o, cuanto menos, ineludible. ¿También útil o significativo? La mayoría de las veces es algo muy parecido a la celebración de un ritual que urge a todo el mundo a actuar conforme al rol adjudicado en dicha ceremonia. Ante semejante escenario, alguien encargado de coordinar la respuesta a preguntas parlamentarias comenta, medio en broma, no entender tanta prisa y tanta presión para terminar contestando siempre más o menos lo mismo a la petición de previsiones en cualquier actividad, pues la respuesta unánime de todos los aludidos es, invariablemente, la de la medalla del amor: *“hoy más que ayer pero menos que mañana”*.

El responsable de los asuntos jurídicos no deja tampoco de maravillarse de la extraordinaria capacidad desarrollada por los órganos administrativos para generar una continua sobreabundancia de normas. Cuando ha estado liado con la trasposición de una directiva no ha dejado tampoco de preguntarse cómo es posible que la Unión Europea, en la misma línea, se haya quedado también, con el paso del tiempo, en una maquinaria burocrática donde se regula en detalle la producción de no sé cuántos tipos de queso y, sin embargo, se es incapaz de dar solución a los problemas reales de los ciudadanos, al reto de la ampliación, a la fortaleza y coherencia de su acción exterior y a una auténtica representación y participación de los pueblos. A medida que ha ido creciendo el entramado organizativo de la Unión Europea, su retroceso en el sistema internacional es incontestable, hasta el punto de que su incapacidad para resolver las crisis internacionales ha llevado a Javier Solana a decir que estamos asistiendo a una *“desoccidentalización del mundo”*. Tal vez se está caminando en la dirección equivocada, pues no se trata de apuntalar hasta el límite hipertrofiados Estados de Derecho y obsesionarse con el blindaje de competencias (¿frente a quien?) sino de producir una regulación que de verdad sea relevante, de establecer nuevas categorías y relaciones entre sujetos y derechos; en definitiva, de innovar también en el campo del Derecho. Esa debería ser la gran tarea del Estado, no una perpetua injerencia en el detalle de los asuntos privados, sino la producción de aquella normativa que, de verdad, sea relevante y significativa y se apruebe para cumplirse. No como ahora, piensa nuestro responsable jurídico, que un experto jurídico en la Administra-



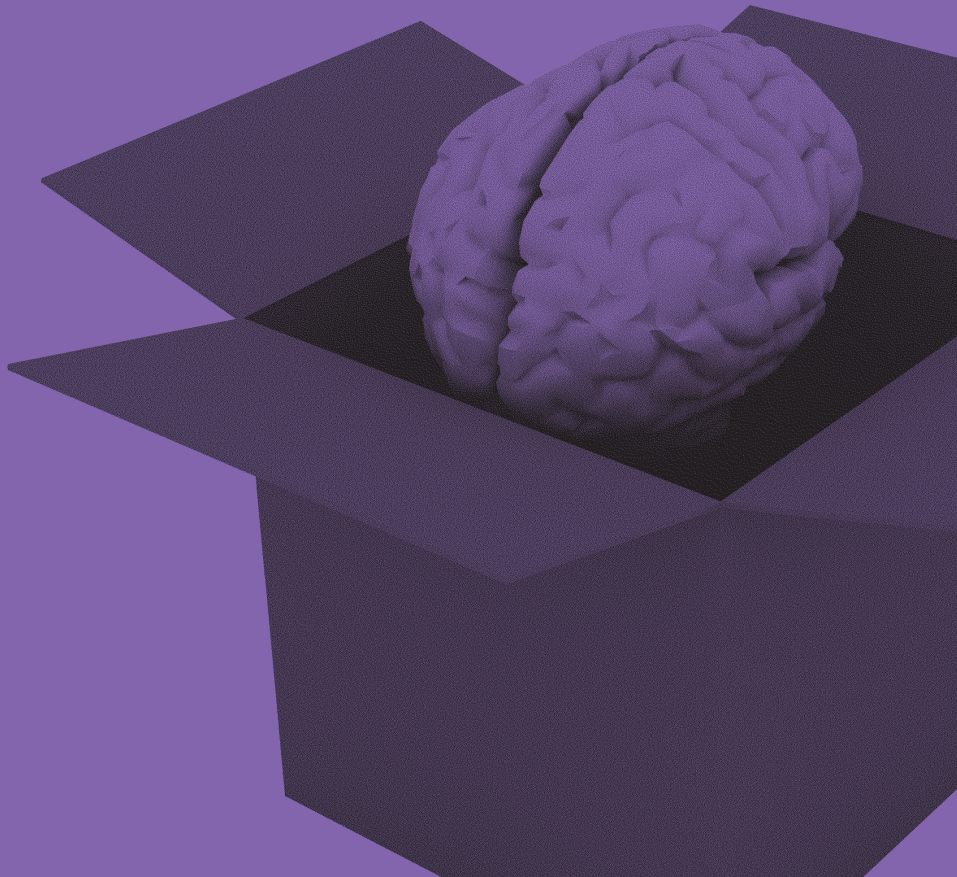


ción, tan reconocido como está, no es más que alguien que sabe encontrar, en la maraña y entramado de normas que nos envuelve, el modo de hacer lo que quiere hacer. Nada más. Ni nada menos. También podemos llamarlo “*vestir el muñeco*”; en todo caso, no parece una tarea muy trascendente ni innovadora ¿verdad?

El responsable jurídico sonríe al apagar su ordenador. Tantos cargos obsesionados con tener más competencias para tener más poder y ser más importantes. Tantos políticos con incontinencia normativa, que no es más que el triunfo de la política y de los hechos consumados sobre el Derecho. Tanta carrera de despilfarro imitando al peor, al que más gasta. Tanto asesor y tanto gabinete engordando a costa de menguadas unidades de gestión sin mucho *glamour*, mal pagadas y donde cualquier despiste puede dar con tus huesos en la cárcel. Tanto experto jurídico dándose pisto con sus informes preceptivos ... Cuando el ciudadano lo que quiere es que le sirvan mejor y más eficazmente y que hagan buen uso de los impuestos que paga, y le es completamente indiferente lo importantes que sean los políticos de su región o de su municipio e intuye que bastaría con reducir duplicidades y redundancias y adelgazar un poco la superestructura creada en los últimos años, como una gran bola de nieve, para acercarse a lo que hoy es sólo una utopía y podría ser una realidad con un poco de conciencia y de esfuerzo. Pero está visto que el pensamiento débil - *imbecilitas* en latín - lo invade todo.

# 5

LA SUPERVIVENCIA  
INSTITUCIONAL EN UN  
SISTEMA EN EL QUE TODOS  
LOS DEMÁS SON MÁS  
IMPORTANTES QUE TÚ







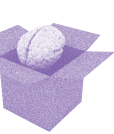
La institución se ha metido, sin darse apenas cuenta, en una senda plagada de amenazas que ponen en peligro su subsistencia, al menos, tal y como se la conocía hasta ahora y, desde luego, tal y como la conocían quienes trabajaban en ella. En ocasiones, parece que no hay más fórmula que recorrer el camino con el cuchillo en la boca y el machete en la mano, porque no faltan personajes que nos asalten y nos griten desafiantes *“manos arriba”*, apropiándose del botín y malogrando nuestra aventura. Salteadores de caminos hay en todas partes, qué le vamos a hacer, pero no por ello vamos a renunciar al viaje ni a llegar a la meta. El riesgo es no arriesgarse.

Habiendo desarrollado grandes habilidades en sortear obstáculos (ya se sabe que todo es ponerse), el quinteto de personas que, junto con el Director, forma el Comité de Dirección, termina intuyendo que sólo hay dos estrategias de supervivencia: una es adaptarse a las curvas del camino; otra es seducir a quienes se creen más importantes que tú (porque, probablemente, lo son). Hay organizaciones más preocupadas por lo que no pueden hacer que por lo que pueden hacer. Y nosotros no vamos a ser de éstas, vamos a intentarlo, aunque nos equivoquemos en algo ies más lo que podemos ganar!

Crear de la nada es fácil; lo que es difícil es cambiar o crear a partir de algo consolidado. Como se bromea en el argot empresarial, *“Dios creó el mundo en siete días porque no tenía base instalada”*.

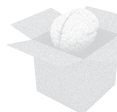
¡Y menuda base instalada tiene este centro directivo! Para empezar, es una Dirección General dependiente de un Ministerio como las demás, ni siquiera es un organismo autónomo, aunque todo el mundo lo cree por su lejanía física del Departamento, por su clara especialización técnica, por la dimensión de sus instalaciones, por la amplitud y variedad de sus competencias, por la relativa autonomía real de funcionamiento, por la especificidad de su plantilla y su presupuesto ... Pero la realidad es que es una estructura formal integrada plenamente en el sistema jerárquico administrativo, sin capacidad ninguna de actuar por sí misma. Lo que significa, naturalmente, que recibe instrucciones de los órganos superiores y ha de ejecutar las líneas políticas definidas por éstos. Y, además, no gestiona directamente sus recursos (ni presupuestarios ni humanos) sino que ha de hacerlo a través de los órganos competentes del Ministerio (la Subdirección General de Recursos Humanos y la Oficina Presupuestaria) que, a pesar de su buena voluntad, tienen otras tantas direcciones generales de las que ocuparse, con sus cuitas y sus problemas, tan importantes o más que los que puedan plan-tear esta pandilla de visionarios.

Por otro lado, están lo que conocemos como instancias horizontales, dependientes de los departamentos de naturaleza también horizontal y que tienen en sus manos la llave de los recursos más importantes: financieros, humanos y de servicios comunes, esto es,



el presupuesto, los créditos para inversiones, las modificaciones presupuestarias, la aprobación de vías alternativas de financiación, los gastos corrientes, el montante de complemento de productividad, la oferta de empleo público, la planificación de recursos humanos, las políticas de gestión de personal, la calificación de un organismo como excedentario o deficitario de personal, o como servicio público esencial o prioritario, la tramitación de normas y disposiciones generales... y un largo etcétera. Por razones desconocidas, y después de haber establecido los requisitos para acceder a los recursos que tan celosamente custodian, estas instancias suelen ser reacias a conceder alguno a quienes se acercan en son de paz y, sobre todo, habiendo hecho los deberes y cumplido *cé por bé* con sus reglas del juego, como si les molestara que unos listos les estropearan el panorama, tan acotadito y tan controlado por los linderos administrativos centralizados, pretendiendo ser la excepción a la regla general. Vamos, que por haberte portado bien eres un inocente si te has creído de verdad que te vamos a dar lo que no damos a los demás, pues tendríamos cola al día siguiente ¿te has pensado que somos tontos y no sabemos cómo funciona esto? Desde luego, no con luz y taquígrafos, que aquí las atenciones se tienen a escondidas, no vaya a enterarse el resto y la hemos fastidiado. Y no vale defenderse diciendo que no queremos un favor sino sólo que se aplique lo establecido y, por lo demás, lo racional, que es dar recursos a quien lo merece porque trabaja bien y ha explicado con fundamento por qué los necesita y en qué los va a emplear. Nada, imposible, fríos como el hielo y nada impresionables, ni por la calidad ni por el buen hacer. Eso no casa bien, desde luego, con volcar después los recursos en los organismos que funcionan mal y que, si no fuera porque acuden en su auxilio, tendrían que cerrar, aunque sólo fuera por vergüenza torera. Pero es que, al final, hay que darse cuenta de que no eres nadie para cambiar el paso a la organización entera y menos a sus órganos decisorios que, como se ha dicho, son mucho más importantes que tú y tienen la sartén por el mango.

También hay que citar a los órganos de control. Nadie pone en cuestión su necesidad en un Estado de Derecho como salvaguarda del principio de legalidad y de la seguridad de los ciudadanos de que se están empleando correctamente recursos que pertenecen a toda la comunidad. Nadie discute tampoco que, en principio, para un gestor es una garantía que un control externo le certifique que lo que hace es correcto y conforme a la ley. Sin embargo, no puede dejar de señalarse el vía crucis en el que se convierte la tramitación de expedientes administrativos en dos casos de cada tres. Es más, cuanto más dinámico sea un gestor, cuanto más cosas quiera hacer, cuantas más ideas tenga para desarrollar su labor, cuanto más ambicioso sea en la rentabilidad y eficiencia de las políticas que aplica, más pegadas le van a poner, más obstáculos va a encontrar, más se le va a complicar la vida en todos los sentidos. Por eso, no debe extrañar que, cuando se lleva en el tajo unos cuantos trienios, se vuelva uno (o una) un poco descreído, algo cínico y, por qué no, pasota, y comience a perder las ganas de inmolarse en pro de cualquier causa administrativa, por importante que

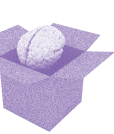


ésta sea; es más, puede que se tengan más probabilidades de conservar el puesto y la cabeza si uno está quietecito y no da la lata. Ya se sabe que si sacas la cabeza te la cortan.

La verdad, no se puede evitar la crítica, constructiva y cariñosa, a tantos compañeros juristas, incluidos nosotros mismos. Porque los juristas, lamentablemente, tenemos nuestra parte de responsabilidad. Desconociendo a veces el verdadero fin de nuestra función, hemos jugado en ocasiones a ser políticos y en otras a meros técnicos o ingenieros, según nos ha convenido, pecando así por exceso o por defecto: por hacer política y colocar la oportunidad por encima de la ley o por escondernos en la técnica y olvidar la justicia. Y así ha sobrevenido el descrédito de lo jurídico. A dicho descrédito ha contribuido también grandemente el relativismo jurídico que nos asola y una progresiva destrucción del Estado de Derecho, que cada día se nos presenta más como un entramado retórico de coartadas, a veces fina y a veces burdamente razonadas. Se nos está diciendo que el Derecho no existe, que nos olvidemos de él, que todo es conveniencia, que lo justo puede ser injusto a la vez, que una cosa puede ser y no ser al mismo tiempo y en el mismo sentido. Esa aberración filosófica lleva a la aberración jurídica y su consecuencia más preocupante es que no exista garantía alguna sino pura arbitrariedad.

Pero, además de los ya citados, quienes, sin duda, son más importantes que nosotros son las personas que trabajan en la organización, de eso no hay duda ninguna. ¿Qué importancia tiene una organización sin las personas? A veces, los datos o las cifras que se manejan son tan apabullantes que esconden lo que hay detrás: personas. Y respecto a éstas cabe dar dos noticias, una buena y otra mala. La buena es que, si son el recurso más importante, estamos de enhorabuena porque ¡hay *“mogollón”*! La mala, es que hay muy pocas personas preparadas, competentes y comprometidas. Es difícil contar con gente que quiera estar ahí y no simplemente con gente que no pueda estar en otro sitio.

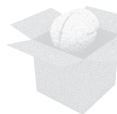
Consciente de ello, el Plan Estratégico ha apostado por convertir a los trabajadores en consultores internos y por facilitar que las personas comprometidas compartan y creen valor en una organización lo más colaborativa y transparente posible. En esa tarea, la dinámica establecida a partir del Plan podemos decir que ha enfrentado algunas dificultades provenientes de quienes quieren defender y representar los derechos de los trabajadores, es decir, de los sindicatos. Sin poner en tela de juicio su legítima representación y todavía menos su sincero afán por defender a los empleados públicos, no se puede ocultar tampoco que muchas veces se han atrincherado en posiciones ya gastadas y anacrónicas y que, en una dinámica aprendida de conflicto permanente, han llevado esa pretendida defensa de derechos (por lo demás, archigarantizados en la Administración Pública) al extremo de oponerse a cualquier



reforma, primero, que no fuese negociada con ellos en sus más pequeños detalles y, segundo, que acarrease cualquier distinción o tratamiento selectivo entre los empleados del centro directivo. O mejora todo el mundo o no mejora nadie, ése es, simplificando, el esquema de partida. Por otro lado, la estructura de la negociación colectiva impone soluciones prácticamente homogéneas a todo el sector con independencia de las especiales características o necesidades concretas de cada centro gestor, lo que unido a una valoración en exceso de la paz sindical es la causa última de que los sindicatos puedan imponer sus planteamientos a costa de mermar las posibilidades de generar los cambios organizativos que se necesitan. Se trata de modernidad, no de liberalización incontrolada. Hay que huir de una concepción extremista de la flexibilidad: la flexibilidad como reconquista del poder empresarial y la flexibilidad como derrota de los trabajadores. Pero para eso es imprescindible descartar, por desatinada, la idea de que existen líneas rojas “intocables”. ¿Por qué? pero sobre todo ¿Para qué?

La demagogia se entiende mal con la excelencia; es difícil que el representante sindical de un centro ignoto de la Administración del Estado, por muy buena voluntad que le ponga, tenga capacidad y visión para acometer los cambios que se necesitan en una nueva época; sin quererlo, resultan un lastre para adaptarse y sobrevivir, porque las centrales sindicales llevan impreso en el ADN ciertas premisas (que muchos calificarían de prejuicios) que son incapaces de abandonar, propias de una *“cultura de la confrontación”* que en todas partes está desapareciendo, premisas tales como que por el hecho de llevar muchos años en un puesto y haber dejado pasar el tiempo sin más se tiene derecho a algo, que siempre y sin excepción un jefe se aprovechará de la gente que trabaja con él, que no hay más incentivo que el económico, que hay dos bandos. la Administración y los trabajadores, que sólo una meticulosa definición de cada puesto de trabajo y unas reglas estandarizadas de funcionamiento garantizarán que no se cometan abusos en contra de los trabajadores al blindarlos frente a posibles nuevas exigencias organizativas, y algunas otras en la misma línea; en definitiva, rigidez, uniformidad y previsibilidad en las relaciones laborales. Pero todo eso ha saltado por los aires, ese mundo ya no existe, la realidad, tozuda, impone nuevas reglas del juego, solo que muchas están todavía por inventar o descubrir y para eso hay que alejarse de la seguridad de la orilla, arriesgarse un poco mar adentro, y eso en ambos casos, es decir, tanto por parte de la Administración como por parte de los Sindicatos. A sabiendas de que tocaba mover ficha, el Plan Estratégico contó con las centrales sindicales en su elaboración y posteriormente ha mantenido con ellas un diálogo abierto acerca de las grandes cuestiones que afectan a los trabajadores, que son prácticamente todas. Y en esa línea se sigue trabajando, con avances y retrocesos, que no se ganó Zamora en una hora.

En efecto, la Institución ha de comprender que mientras no se aisle y se reduzca a las personas que llevan años sin aportar ningún valor no se podrá crecer, se estará hipotecando el futuro; que tratar a todo el mundo por igual produce inequidades e injusticias.



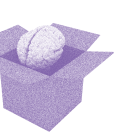
ticia porque, aunque todos somos iguales en derechos y oportunidades, lo cierto es que con el mismo tiempo y los mismos medios, las personas hacen cosas bien distintas; que es mucho más social proteger al trabajador a base de formarle y hacerle empleable e incluso polivalente, pues aunque no tenga seguro un trabajo concreto sí tendrá seguro el trabajar con dignidad; que en el pasado el jefe era alguien investido de autoridad por el hecho de ocupar un cargo, pero que hoy el jefe lo tiene más difícil, se le pone el listón más alto, se le exige más, es responsable no sólo de los resultados sino también del funcionamiento del equipo, a quien no puede exigir más de lo que se exige a sí mismo, y se tiene que ganar su autoridad, que no le viene dada; si sólo pagamos dinero tendremos mercenarios; gestionar expectativas, percepciones y emociones es gestionar personas; necesitamos gente que consiga éxitos de la organización, no individuales; todos estamos en el mismo barco y ya no hay más que profesionales, *¿el nuevo proletariado de la Sociedad del Conocimiento o el nuevo capital?*

Si ya en su día la creciente influencia del derecho laboral y la negociación colectiva en la Función Pública supuso cercenar el fundamento mismo de la relación laboral, impersonal y objetiva, que la Administración establece con sus trabajadores en la determinación de sus condiciones de trabajo para garantizar el interés general, y provocó desconcierto e insatisfacción por ambas partes, en la actualidad la confusión todavía es mayor. Mientras en las empresas cada vez resulta más frecuente que sindicatos con alta representación colaboren activamente con la dirección para salvar negocios amenazados por la crisis, en la Administración Pública sindicatos que apenas representan a nadie más que a sí mismos se oponen sistemáticamente a las reformas estructurales que la institución necesita y que es el momento de acometer, pues en tiempos de bonanza nadie las entendería y mucho menos las secundaría. Es vergonzoso que los trabajadores de la Administración se aferren a sus privilegios en unas circunstancias tan crudas para el resto, teniendo en cuenta además que son gente que arriesga poco porque trabaja con red. ¡Y luego nos quejamos de nuestra mala prensa!

Pero, lo dicho desde el principio del capítulo, todas las instancias con las que hay que lidiar en el día a día no sólo son importantes i es que son mucho más importantes que tú! Lograr hacerse valer y entender en un acuario de especies tan diversas es complicado.

Y eso que aún nos queda citar algunas verdaderamente importantes y determinantes, como son el resto de Administraciones Públicas, singularmente las Comunidades Autónomas y, en menor medida, los Ayuntamientos. Para empezar, a ese nivel, la política se vive de forma intensiva y todo lo afecta y condiciona, aún cuando se trate de actividades estrictamente técnicas. No es fácil romper el tabú de los complejos sobre los que se ha construido el Estado de las Autonomías, no resulta cómodo para la periferia del Estado acometer su labor sin apenas medios y casi de tapadillo,

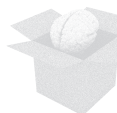




pidiendo perdón por existir. Al Estado se le presenta a menudo como el malo de la película y se le considera responsable de todos los problemas frente a unas Comunidades Autónomas que pretenden ser tan Estado como el Estado, pero sin el desgaste de rendir cuentas por ello. Durante años, el modelo de organización del poder público se ha desarrollado bajo el imperio psicológico de que el gasto no era problema, especialmente una vez que España estaba generando superávit y crecía a mayores tasas que sus competidores; ello creó la falsa impresión de que se podía gastar sin control bajo la idea equivocada de que los ciudadanos perdonan los derroches si no se traducen en subidas de impuestos o van acompañados de paralelos incrementos de inversiones públicas de las que también ellos se benefician. En ese idílico contexto queda de cine la palabra “*contribuyente*”, bonito vocablo que parece convertirnos en socios de un club del que pudiéramos darnos de baja.

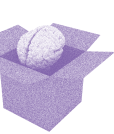
Pero a algunos eliminar el despilfarro de recursos públicos derivado de la duplicación de las mismas tareas en distintas instancias administrativas lleva tiempo pareciéndoles una cuestión de honor y está demostrado que si uno se atiene al cumplimiento de su labor con respeto a la de los demás en un marco institucional de consenso, es posible la cooperación, la colaboración y la generación de valor compartido. Las materias técnicas tienen, en ese sentido, muchas ventajas, pues la geodesia, la geofísica o la cartografía exigen la atención específica de técnicos cualificados y no entienden de controversias políticas, por mucho que inevitablemente terminan surgiendo en algún momento por la delimitación de términos municipales, por la denominación topográfica de accidentes y elementos geográficos, o por el liderazgo internacional de un instituto nacional en materia cartográfica, por citar sólo unos pocos ejemplos. Si se intenta, se pueden obtener resultados tan inesperados como satisfactorios porque, entre funcionarios, termina imponiéndose la profesionalidad y todo el mundo quiere hacer bien su trabajo y que la cosa funcione. Simplemente, se dan cuenta de que juntos valen más.

La misma filosofía ha de presidir la relación con otros organismos, públicos o privados, nacionales o internacionales. Respetando su importancia y su papel, el reto es hacerles ver que nosotros también tenemos los nuestros, que ambos pueden sumarse y complementarse, y que pueden servirse de nuestras utilidades para incrementar su propio valor. Porque lo que este centro tiene claro es que su importancia consiste en servir a los demás, ya sea al resto de Administraciones Públicas, las empresas, la comunidad científica o los ciudadanos. Sin embargo, a pesar de tener claras las ideas y los objetivos, lo cierto es que todavía no ha logrado transmitir las con eficacia, seguramente por la falta de costumbre, porque hasta ahora bastaba con existir y punto, no había que hacerse muchas preguntas. Pero a partir de ahora sí.



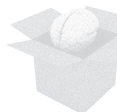
En ese sentido, una cuestión flota en el ambiente ¿Qué es ser relevante? ¿En qué consiste ser importante? Lamentablemente, para definir lo importante todavía arrastramos ideas trasnochadas, propias de un paradigma muerto: la burocracia, para la cual la importancia se mide en términos de nivel, cargo, número de personas dependientes, volumen y trascendencia de las competencias normativamente atribuidas, montante del presupuesto asignado ... cosas así. Y para perturbar aún más el panorama, la mentalidad española añade singularidades propias: en este país, para ser importante hay que estar cerca del poder, arrimarse a él. Si no estás *con el poder* no eres nadie; la solución más rápida para triunfar es pedir ayuda al Gobierno y que sea él quien, además, te deje ganar dinero regulando cada sector de actividad tan rigurosamente que nada pueda hacerse sin el visto bueno de los poderes públicos. ¡Qué distinta de la mentalidad americana donde para ganar cuota de mercado necesitas ser el mejor y, simplemente, hacer las cosas más acertadamente que tu competencia! ¿Por qué, si no, todos los consejos de administración de las grandes empresas tienen políticos o ex políticos? La gente necesita quedar bien con la Administración porque facilita contactos y trato de favor; si se quiere ganar dinero y triunfar en los negocios hay que situarse en cada momento a la sombra de quien decide la regulación.

Está claro, por si no hubiera sido sugerido ya de manera reiterada e incluso cargante, que se necesita hacer reformas a todos los niveles, y especialmente, recuperar la *meritocracia*, precisamente como aquello que no debería nunca haberse perdido del clásico modelo burocrático y que es lo único que garantiza la calidad institucional. Es verdad que en una organización se producen situaciones que requieren diferente grado de energía, algunas se acercan más a la excitación que producen los momentos de magia, y otras en cambio se asimilan más a las rutinas conocidas; hay cuestiones que requieren de más intensidad, de más talento, de más ideas, pero luego hay otras que son vitales para el día a día y requieren oficio, una respuesta eficiente, que no genere desgaste. Ambos son trabajos distintos pero exigen por igual un buen desempeño y una buena preparación. A pesar de lo que habitualmente se cree, no sólo las rutinas requieren procedimientos formales; quienes defienden procedimientos totalmente informales de generación de ideas no suelen caer en la cuenta de que ese tipo de sistemas desaniman a las personas, pues son conscientes de que, sin estar claro qué directivos las captan y el tiempo que se va a tardar en actuar sobre ellas, lo más probable es que caigan en el olvido. Un sistema que funcione bien y esté perfectamente integrado en el quehacer diario de la organización hace factible y razonable que las ideas se conviertan en un aspecto central del trabajo de todos. Y esto es lo que ha conseguido el Plan Estratégico sirviendo de cauce a las ideas e iniciativas que los responsables de proyectos y servicios están en condiciones de aportar sobre su propio trabajo.



El liderazgo no es un lugar desde el que se ejerce el poder. El mérito, derivado del talento individual y colectivo, puede y debe enfocarse a servir a intereses generales y no personales y a conseguir que la organización sea más rentable, más valiosa y más innovadora. No es tiempo para gente dogmática y que necesita certezas. Es tiempo para que las personas, desde convicciones, se formulen nuevas preguntas o, si se prefiere, las de siempre, pero ejerciendo la duda sobre lo establecido como síntoma inequívoco de inteligencia. Sin la duda, sin la crisis, sin los contratiempos, nuestro nivel de soberbia, de fatuidad, sería insoportable. Como escribió Charlotte Brontë, *“si no existiese la adversidad, la prosperidad no sería tan bienvenida”*. En efecto, es ante la adversidad y no ante la bonanza cuando uno se crece y está probado que todos tenemos una capacidad *heroica* de salir adelante, de superarnos, de sobrevivir. La gerente de nuestro cuento ha aprendido en los seminarios y foros de *management* a los que le gusta asistir con cierta frecuencia para estar al día y mantenerse conectada a las corrientes más innovadoras en dirección y gestión, que a esa capacidad se le llama *“resiliencia”* y que consiste en un proceso de transformación positiva que va desde la negación y el miedo ante una dificultad, inventando excusas para no enfrentarnos a ella, a la búsqueda de nuevas referencias y de un compromiso con algo que te lleva a soñar con un proyecto diferente. Esta *“senda del héroe”* implica estar dispuesto a atravesar un desierto en el que explorar y aprender un nuevo territorio y ello desde la humildad, reconociendo que las cosas a veces nos superan y nos hacen sentirnos deprimidos y perdidos. Que el mérito consiste en reponerse y llegar al final sin tirar la toalla y que el éxito es el producto de las cosas bien hechas.

La clave es que cada uno ha de salvarse solo, no esperar a que le salven los demás. Por pura lógica, cabe pensar que ese instinto puede estar algo atrofiado en los funcionarios, sin duda buenos profesionales, pero que han perdido forma en el combate que supone sobrevivir en el mercado. El reto en el mundo de lo público no es, como tantas veces se aventura, privatizar los servicios públicos para que funcionen más eficientemente; no, el desafío es introducir criterios de mercado que nos obliguen a competir por ser los mejores en el servicio y atención al ciudadano. Algo así como reinventar los valores de la institución, pero no cambiarlos, y desterrar barreras mentales e ideas preconcebidas que asocian Función Pública con antigüedad y caspa. Estereotipos que, al fin y al cabo, siguen plenamente vigentes en todas partes y nos impiden pensar con lucidez y provecho, como, por ejemplo, que no se puede ser guapa e inteligente a la vez o, por la misma regla de tres, que no se puede ser serio y fiable y moderno e innovador al mismo tiempo. Nuestro *camino de resiliencia* pasa por conseguir estar marcados por los valores y la visión y no por el producto, al estilo de la marca *Coca Cola*, vendida por millones en todo el mundo como *“la chispa de la vida”* y no como un simple refresco; pues igual.



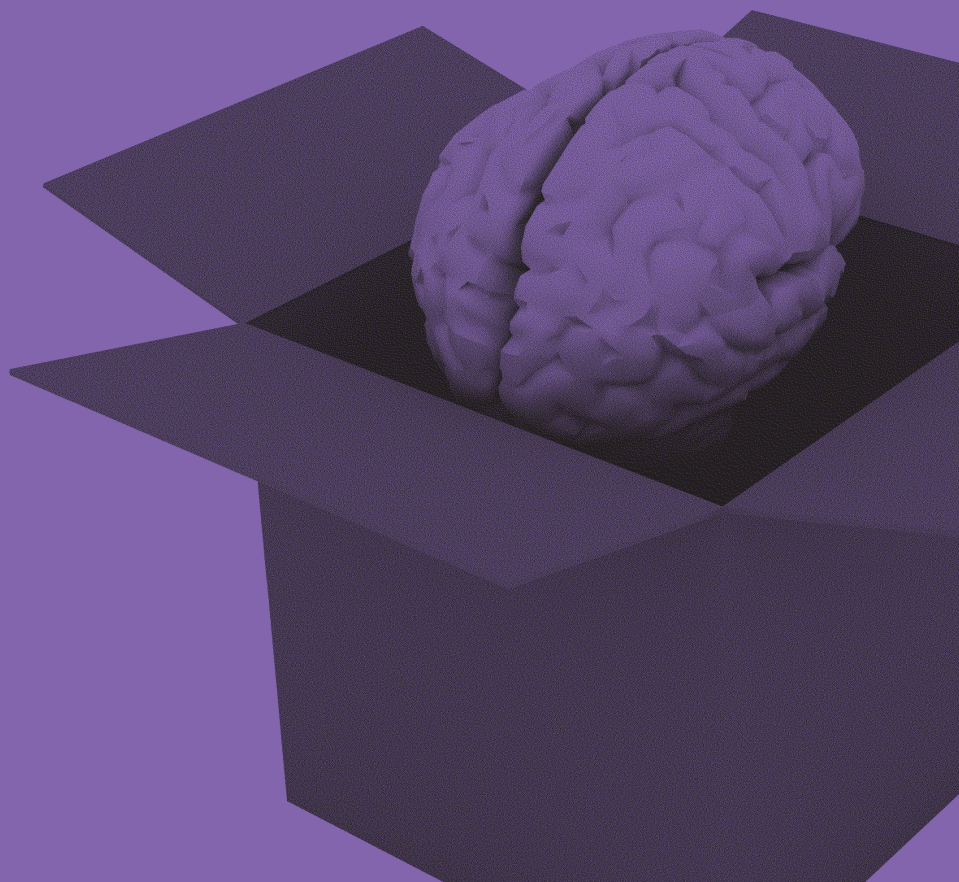
En el proceso abierto de *humanizar* los mercados no se puede progresar sin hacer bien a otros. Por eso, cuanto más entusiasmantes y de proyección social resulten nuestros mensajes, más gente se implicará. La gente sólo piensa en darle un sentido a su vida, nadie puede permitirse pensar que lo que hace no tiene sentido o significación alguna, y de ahí que sea importante entender qué sentido tiene nuestro trabajo para los demás. Si en otro terreno los funcionarios patinan un poco, en el de servicio son, sin duda, la “*medalla de oro*” subidos en el magnífico pedestal de su vocación pública. Desde esa perspectiva, la Función Pública es una profesión digna que te hace sentir parte de algo especial, porque cuando ayudas a otros te sientes mejor contigo mismo.

La idea es bastante sencilla y muy inspiradora pero, a veces, perdemos el norte cuando empezamos a compararnos con los demás: por ejemplo, cuando los altos funcionarios se comparan con los ejecutivos empresariales que, por hacer lo mismo, cobran tres veces más; o, incluso, cuando el funcionario superior medio se compara con aquellos compañeros que, aparentemente, han conseguido “*triunfar*” porque ocupan cargos de relevancia. Pero, ¿Qué es triunfar? ¿Cómo se lo explicaríamos a nuestros nietos? ¿Diciéndoles que hemos ganado mucho dinero? ¿Qué hemos tenido mucho poder como altos cargos de la Administración? ¿O que hemos intentado marcar alguna diferencia en este mundo viviendo nuestra vida profesional en primera línea, arriesgándonos a ganar o a perder?

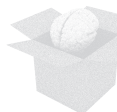




LA ACTIVIDAD CIENTÍFICA:  
UN MARCIANO EN EL JARDÍN  
ADMINISTRATIVO







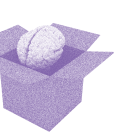
El desarrollo del conocimiento es el *leit motiv* que da sentido, desde una perspectiva global, a la variada red de actividades del Instituto que nos ocupa. Si la gestión del conocimiento es uno de los temas clave en las organizaciones que forman parte de lo que se ha dado en llamar, precisamente, la Sociedad del Conocimiento, se comprende que en la nuestra semejante cuestión sea considerada vital.

En el contexto de la Sociedad del Conocimiento, los profesionales valen por lo que piensan y, aún más, por lo que serán capaces de llegar a pensar. En ambientes de trabajo muy técnicos, presididos por la generación de trabajo científico, esto se eleva a “*ene más uno*”. Pero, no nos engañemos, la ignorancia humana crece tan rápidamente como la ciencia, dado que como cada vez es más lo que se conoce, también es cada vez mayor lo que se ignora. En un café mañanero, un responsable científico de primer nivel les explica a los boquiabiertos responsables administrativos, mucho más proclives a sentir admiración por la ciencia que viceversa, la enormidad del desafío científico: si el hombre empezó conociendo apenas lo que cabe en un puño y se percató entonces, colocándose por su inteligencia en un plano superior al resto de los animales, de que ignoraba todo lo que se situaba en la periferia de ese puño, imaginad ahora el nivel de conocimiento que es necesario generar para completar la periferia de lo que hoy constituye el patrimonio científico de la humanidad. ¡Casi nada!

La relación cotidiana con personal científico ha proporcionado a la Institución algunos de sus mejores y de sus peores momentos. La labor científica, normalmente callada y oculta, confinada a las fronteras de los foros y publicaciones estrictamente científicos, ha resultado espectacular cuando se ha puesto en valor y se ha dado a conocer por los responsables administrativos y la Dirección y cuando se ha conectado con la actividad de servicio público que la organización desempeña en el contexto de la Administración del Estado. Pero la personalidad del científico es complicada, difícil de entender y, especialmente, difícil de gestionar para quienes no forman parte de ella. Dicho sea con el mayor respeto y cariño, los científicos suelen adolecer de dos grandes defectos: la soberbia y el individualismo.

La soberbia es una derivada, quizá inevitable, de su gran nivel intelectual. Es gente muy preparada, con alto *pedigree* académico (la mayoría doctores), manejan idiomas con soltura, participan habitualmente en foros científicos mundiales donde acuden las primeras figuras de los campos respectivos, se codean con premios Nobel o, en su defecto, con premios y galardones científicos nacionales e internacionales, publican artículos sobre cosas que pocos entienden y, por si fuera poco, en la actualidad se han convertido en uno de esos escasos perfiles profesionales con prestigio y que goza de respeto y admiración universal. Es para creérselo un poco, no cabe duda.





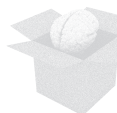
Pero la soberbia es un defecto que te impide valorar a los demás y, por ello, aceptar lo que puedan ofrecerte como complemento a tu capacidad. La inteligencia (a estas alturas, ya está contrastado científicamente) no es sólo capacidad numérica, espacial, lógica, lineal, es también capacidad de manejar emociones y deseos, de relacionarse con los demás y acometer objetivos comunes. La soberbia te aleja del mundo, no te acerca a él ni a su conocimiento.

El segundo gran lastre que los científicos acarrean es el individualismo; nos tememos que éste también resulte inevitable. Los sabios son seres solitarios, poco prácticos, que se plantean interrogantes sobre aspectos del universo inaccesibles incluso para la imaginación más recalcitrante de gente normal y corriente, preguntas surgidas en la curiosidad de su búsqueda científica particular. Un científico es, en cierto modo, un eremita, un espíritu libre, todo lo contrario que un soldado, ser gregario y colectivo que sólo encuentra su razón de ser como pieza de un todo más amplio y superior, el ejército. En el trato con sus superiores, un militar no conoce razones, sugerencias ni intercambios de parecer, sino órdenes y en el ejército cualquier cosa que no sea una orden corre el riesgo de ser interpretado como un signo de debilidad. Así, podemos decir que la organización administrativa en la que trabajan es para los científicos como el ejército colonizador, algo que les es ajeno, opresor de sus inquietudes intelectuales nunca bien comprendidas, pero a quien se ven obligados a rendir pleitesía porque constituye la llave de los recursos que necesitan sus proyectos. Y ya, lo que les resulta del todo inconcebible y humillante, es tener que dar cuentas de su trabajo a quien ni sabe de qué va ni sabe valorarlo; o al menos eso creen ellos.

En definitiva, la diferencia entre un científico y un soldado es que el primero siempre preferirá navegar en una piragua y el segundo en un transatlántico; es la libertad individual frente al proyecto colectivo. Y también hay que entender que, quizá, la creación exige ese protagonismo y reclama un canto al espíritu no gregario.

El caso es que esa ambición de conocimiento individual puede ser malinterpretada por los gestores administrativos, como una manifestación, lisa y llanamente, de egoísmo sin más. Con fundamento o sin él, el reproche a la actitud del científico va a producirse de forma natural en quien se sitúa en la perspectiva de la razón de servicio de la organización administrativa, que no está para satisfacer intereses particulares -por muy científicos que sean- y sí para satisfacer intereses generales y dar servicio al ciudadano. Cuando un grupo de científicos se sitúa fuera de un organismo puro de investigación, el conflicto está servido, porque es difícil que las dos partes vean el mundo de la misma manera y remen en la misma dirección. ¿Quién es el marciano para quién?

Un organismo público de investigación, por lo menos, está pensado para adaptarse a las peculiaridades del trabajo científico en el sector público, muy distinto del realizado por las

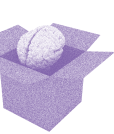


grandes empresas. La diferencia esencial reside en que, al margen de la disparidad en las cuantías de dinero dedicadas en los dos ámbitos a la tarea investigadora, en una empresa los esfuerzos se focalizan en el desarrollo de los productos propios de la empresa, asociando las mejoras técnicas y científicas al incremento de la competitividad y al liderazgo del mercado, mientras que en la Administración Pública los investigadores deciden personalmente en qué van a investigar en función de su preparación específica y sus preferencias personales, sin tener que dar cuentas a nadie.

Ese planteamiento se convierte en un permanente foco de tensión cuando se aplica a un organismo no investigador, es decir, a una organización administrativa de servicios públicos con funciones de naturaleza práctica y operativa en materia de infraestructuras y en contextos de riesgos y desastres naturales. En este caso, la investigación realizada al margen de los fines organizativos (por ejemplo, el conocimiento teórico de las estrellas del universo o la formación de galaxias) debería ser más reducida (sin tener que desaparecer o considerarse improcedente), potenciando a cambio aquella que se orienta a la maximización y perfeccionamiento técnico de los objetivos organizativos en los campos de la astronomía, geodesia, geofísica y cartografía. A pesar de ello, no tiene sentido ignorar o minusvalorar que la lógica de semejante conclusión produce desgarró e insatisfacción en profesionales formados en la cultura “investigadora”. Así las cosas, la frustración del personal investigador es tomada por puro desagrado a las numerosas mejoras introducidas por la Dirección desde que asumió la responsabilidad de la Institución. En la misma escalada de ceguera, los investigadores no perciben tales mejoras objetivas sino como una agresión a sus intereses profesionales. ¿Diálogo de besugos? Tal vez, pero besugos que nadan en el mismo mar y están condenados a entenderse.

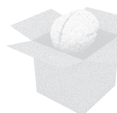
Quizá la llave del problema está en que cada cual encuentre su sitio en un contexto poblado con actores muy diferentes y con motivaciones y prioridades más diferentes todavía. En opinión de los rectores de las universidades españolas, el problema de la investigación consiste en que no se produce una correcta transferencia del resultado de ésta al mundo de la empresa, lo que supone un freno a la innovación. Bueno, estar de acuerdo con dicha afirmación es aceptar que el camino de la innovación sigue siempre el mismo esquema prefijado: existen unos sabios investigando que crean cosas útiles que, finalmente, no se implementarán porque, o bien no hay una Administración Pública que las apoye, o bien no hay un empresario que se interese por ellas. Resulta que lo que ocurre es justo lo contrario: cuando un investigador inventa algo o genera una idea revolucionaria es porque hay una Administración Pública detrás que necesita resolver problemas de los ciudadanos o bien hay un empresario que ha tenido una idea útil y rentable pero no la sabe implementar.

Así pues, el puzzle se resuelve teniendo claro que la I+D (Investigación y Desarrollo) es el terreno del conocimiento, el terreno propio de los investigadores; y que la



i (Innovación) es el campo de la aplicación del conocimiento, el campo de las organizaciones, sean públicas o privadas. Y la I+D+i es el reto de los países para generar riqueza y desarrollo. También es importante tener en cuenta que el 71% de las transformaciones las hacen los trabajadores; por eso, lo más útil es escucharles. Ellos son los que de verdad conocen la demanda de sus sectores y es necesario diseñar maneras de inducirles a generar ideas, ofrecer incentivos que recompensen las buenas propuestas y desarrollar mecanismos de escucha y filtros que permitan discernir los buenos consejos de los malos. Por otro lado, no conviene cegarse con la falsa creencia de que la innovación es algo por esencia extravagante y fuera de lo normal y menos con el estereotipo de que es un lujo al alcance de sólo unas pocas empresas privilegiadas. Eso es completamente falso porque, en realidad, las novedades más transformadoras de los últimos años han surgido en entornos pequeños y modestos y porque hay distintas formas de creatividad: la mayor parte de la creación es adaptativa y consiste simplemente en hacer las cosas mejor y de manera más eficiente; el otro tipo de creatividad es, literalmente, hacer las cosas de forma diferente. Ambas son necesarias y debe buscarse un equilibrio entre ellas que pueda digerir la organización, sin perder de vista que la innovación es el proceso de puesta en valor de las ideas, pero que no basta con ser creativos si la idea no se hace tangible en alguna forma de plusvalía.

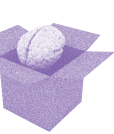
En cualquier caso, lo que es cierto es que los individuos no pueden innovar solos. Hablamos de la innovación como un proyecto comunitario, es decir, mentes diversas y diferentes pero combinadas. A diferencia de lo que ocurría en el pasado, donde las organizaciones tenían que ser homogéneas y estar compuestas por personas con idéntico perfil, hoy poseemos las habilidades y herramientas para combinar diferentes mentes y modos de proceder. Lo que nos falta es mentalidad y voluntad de hacerlo; paradójicamente, nos sobra técnica y conocimiento, pero estamos faltos de liderazgo y de visión. Es el comportamiento del liderazgo lo que genera entornos que permiten la innovación. Los reflejos del líder deben orientarse al *¿por qué no?* y al *¿y sí?* y pasar definitivamente del *“es que”*, como excusa permanente de la inacción, al *“hay que”*, como motor de la búsqueda de logros. El cambio no es un asunto de capacidad (y mucho menos en la Administración Pública, donde trabaja un tercio de los titulados superiores salidos de la universidad), sino más bien un tema de motivación, que exige dejar de actuar como una víctima y hacerlo como protagonistas de nuestra propia historia. Es una cuestión de percepción de nuestra vida profesional y la clave está en enfocar nuestra mente en lo que queremos y no en lo que tememos. No tiene sentido desgastarse en cosas que no podemos cambiar por mucho que nos gustaría que fuesen de otra manera, hay que concentrar los esfuerzos en conseguir lo que nos interesa con los mimbres de los que disponemos, teniendo muy presente que, en ocasiones y si la inspiración nos pilla trabajando, se pueden producir resultados extraordinarios... e inesperados ¡el Alcorcón o el Getafe ganan al Real Madrid!



Las grandes ideas y las grandes hazañas surgen de la pasión o de la necesidad y, sin embargo, muchas personas se dan por vencidas ante la dificultad, renuncian a afrontarla y, sobre todo, a convertirla en una buena oportunidad. La vida es un riesgo, es cierto, pero deberíamos recordar que, a pesar de todo, en los países del primer mundo vivimos los tiempos más seguros y cómodos en los que cabe estar, siempre, claro, que uno no vea las noticias ni lea los periódicos: la realidad nunca es tan mala, es bastante mejor de lo que nos la pintan. ¡Qué manía con que lo malo vende y lo bueno no! Estamos saturados de saber la poca cosa que somos, de que nos digan en el cine, la TV o los Medios, la porquería que acumula la humanidad. Es cierto que los violadores existen, pero todos conocemos más gente que está empeñada en dar de comer a sus hijos ¿o no?

Con ocasión de la visita de S.A.R. el Príncipe de Asturias a las instalaciones del Instituto, toda la organización se pone en marcha para mostrar su mejor cara; una cara que resulta muy atractiva, precisamente por su diversidad y porque aúna tradición y modernidad. Pero lo que se prepara con más cuidado no son los detalles del recorrido ni la puesta a punto de equipos, salas y aparatos; lo que más se mima es la clase de imagen y, especialmente, de mensaje, que se quiere proyectar de la Institución. Así, en presentaciones, ponencias y discursos se pone el acento en transmitir la idea de que lo que el Centro representa es un modelo de acción y gestión pública que consiste en el desarrollo de las infraestructuras imprescindibles para proporcionar conocimiento e información en las materias propias de nuestra competencia. Conocimiento e información necesarios, entre otras cosas, para que los servicios de protección civil dispongan de elementos precisos para actuar en caso de movimientos sísmicos o crisis volcánicas, para que la cartografía de nuestro país se despliegue sobre redes geodésicas y de nivelación que garanticen su calidad y para facilitar la investigación científica en astronomía, geodesia y geofísica. Ahora que las marcas se parapetan y fortalecen detrás de un buen eslogan, nos gustaría que el nuestro fuese *“Conocer para Servir”*, partiendo de la base de que se forma parte de un proyecto superior que no se agota en sí mismo y que genera utilidad a partir de sus medios y gracias a conceptos tan básicos como la coordinación y la cooperación. En otras palabras, nos gustaría ser catalizadores de la mejor gestión pública en nuestros ámbitos de actividad y dar soporte también a la actividad de investigadores y científicos, pero siendo capaces de diseñar un proyecto general que convoque las magníficas capacidades de nuestro país en las Ciencias de la Tierra y el Universo.

Que semejante ambición es alcanzable lo prueban los logros de empresas españolas en ámbitos de colaboración y acción conjunta con el Instituto del que venimos hablando a lo largo de todas estas páginas. Y esos éxitos no son una casualidad, como esas mismas empresas reconocen generosamente al afirmar que no se deben sólo a su buen hacer sino que están cimentados en el prestigio y el trabajo del sector cartográfico español y, en especial, de este Instituto, del que dicen modestamente sentirse parte.

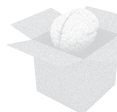


Desde luego, al tomar como referencia sus líneas de actuación y desarrollar los trabajos que les encomienda, puede considerarse que, efectivamente, lo son.

Esa ambición exige orientar los sistemas de gestión hacia estrategias basadas en una visión de conjunto que no siempre es fácil de conseguir. El esfuerzo desplegado en el diseño y fortalecimiento de dichas estrategias globales es, en ciertas ocasiones, muy parecido a remar contracorriente: la definición de competencias y funciones del Centro Directivo en un nuevo decreto de estructura, que rebaja sutilmente la orientación investigadora en favor de nuevas actividades también estratégicas -como es el uso de instrumentación e instalaciones científicas- provoca una auténtica “*revuelta*” del reducido colectivo de investigadores, que desoye tozudamente los argumentos de la Dirección esgrimiendo en su defensa el impulso inicial y posterior mantenimiento de un Objetivo Estratégico -de los cinco que integran el Plan- dedicado expresamente a la Investigación Científica y Técnica. Paralelamente, la selección de becarios para la realización de trabajos y para su formación en las materias propias del organismo, enfrenta dos visiones abiertamente contrapuestas: la de los gestores de las unidades, ansiosos de incorporar mano de obra cualificada para ayudar al trabajo de unos técnicos desbordados que no llegan a cubrir las exigencias de control de calidad de su propia actividad, y la de los investigadores, a la búsqueda de mentes brillantes y expedientes sobresalientes en las carreras de ciencias que, al tiempo que realizan su tesis doctoral, son tutelados como discípulos de los grandes maestros que ellos mismos llegarán a ser algún día.

Nadie dice que una opción sea mejor que otra, desde luego, pero sí se aventura la duda sobre cuál puede ser la perspectiva más tentadora para universitarios excelentes, recién salidos de las aulas, criados en entornos donde el esfuerzo, la constancia y la dedicación se han visto preteridos por la ganancia fácil, el ascenso rápido y el disfrute del éxito profesional y personal. ¿Qué nos contestaría un niño si le damos a elegir entre un caramelo hoy o dos mañana cuando sabe que puede tener todos los que quiera?

Finalmente, y sólo por ilustrar con algunos ejemplos la tensión soterrada que se vive entre dos formas de ver el mundo tan diferentes, nos quedaría mencionar la lucha emprendida para que un investigador asuma que, cuando asiste a un congreso internacional, lo hace, primero, como representante de la Institución nacional y, sólo después, como profesional que recibe intercambio de conocimiento, formación y aprendizaje particular; una lucha incómoda para que tenga presente que lo que realiza es una función pública, con unos medios también públicos, que no pueden considerarse patrimonio particular. Si bien, para hacerlo todo un poco más difícil, habría que asumir que el investigador público puede legítimamente esperar que el Estado le deje disfrutar de ciertos privilegios, en tanto que persona no vinculada a los intereses econó-

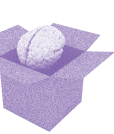


micos concretos de una empresa sino entregada al *“ansia de conocimiento universal”* por un sueldo mucho menor.

Puede que sea sólo cuestión de tiempo llegar a la conclusión de que nadie puede salir solo de las dificultades y las crisis y que un equipo heterogéneo, multidisciplinar, que combine diferentes destrezas, siempre obtendrá mejores resultados que un equipo homogéneo, plano, en definitiva, aburrido y previsible. Las múltiples utilidades de una navaja suiza resultan una ventaja indudable si uno no sabe exactamente qué es lo que va a necesitar, frente al uso de una pala de pescado que es el instrumento perfecto únicamente en un caso: si sólo comemos pescado. Cuando hay tensión, la organización está viva; todos sabemos que la peor enfermedad es la que no da la cara y cuando se produce dolor -en cualquiera de sus múltiples manifestaciones- hay que considerarlo un aviso de que algo no va bien y tomar medidas, medicarse. La mejor medicina es crear un modelo de gestión que comprometa a las personas y las inspire en la consecución de objetivos comunes, en el que cada uno encuentre su sitio y en el que, también, todos ganen, aunque tengan que hacer ciertas concesiones y renunciar a algunas cosas a cambio del mayor beneficio del conjunto.

Ese modelo inspirador necesita crear una identidad corporativa que integre tanto los activos tangibles como los valores emocionales que presiden la organización. Desde luego, los intangibles son más difíciles de construir, pero mucho más vinculantes, duraderos y difíciles de copiar, de forma que lo emocional se construye sobre lo funcional. La Dirección ha comprendido que, agotado el período de reflexión interna, ha llegado la hora de abrirse al exterior y darse a conocer tras su operación de *“lifting estratégico”*, y que en esa aventura crucial los recursos humanos deben convertirse en los grandes aliados de la marca. Es difícil conseguir que los *“clientes”* se comprometan con la marca y la prefieran a las demás si las personas que trabajan en ella no lo han hecho previamente; no es casual que la identificación de los profesionales con los valores corporativos y su grado de satisfacción generen, de forma demostrable, mayores beneficios para la organización.

Construir una marca poderosa implica una definición clara de lo que es y aporta la marca, así como ser capaz de comportarse de un modo determinado durante largos períodos de tiempo. Ello exige una gestión transversal y hace reposar la máxima responsabilidad en el Comité de Dirección, vinculando la identidad corporativa con la estrategia organizativa. Para la Institución de nuestras aventuras y desventuras, el Plan Estratégico ha funcionado, una vez más, como el elemento integrador y transformador del comportamiento organizativo; lo que alinea, da coherencia y consistencia a las actuaciones de todos. El Plan Estratégico fue concebido, y ha actuado eficazmente, como motor de cambios profundos, como eje vertebrador, catalizador y



dinamizador que unifica las diferentes visiones de distintas unidades, proyectos o personas que actúan bajo el mismo paraguas. Nuestro Comité de Dirección lo tiene claro: no hay grandes marcas sin grandes gestores.

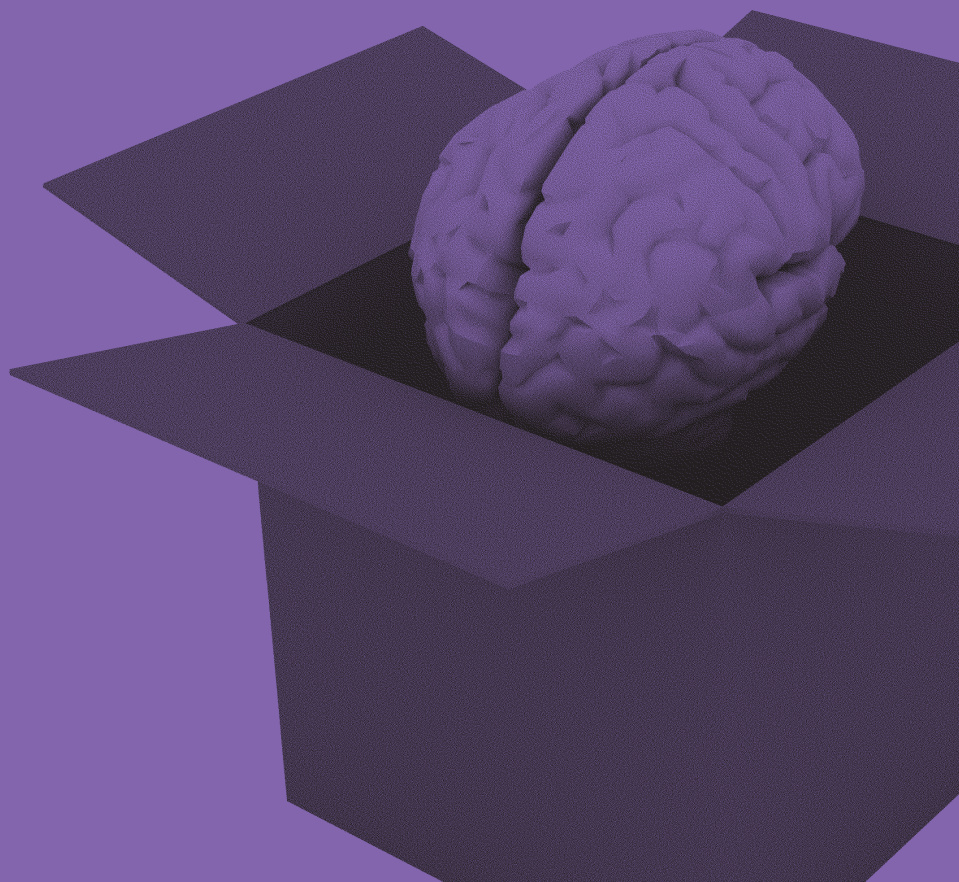
En el proceso de construir estrategias identitarias, los gestores han aprendido, a veces amargamente, que no se puede dar por sentado el compromiso de nadie, pues la posesión de altos niveles de conocimiento y de capacidades sobradas para aplicarlo y desarrollarlo no garantizan, por sí mismos, que la persona termine haciendo de verdad lo que sabemos que puede hacer. Sólo lo hará si quiere. La labor del gestor consiste, pues, en proporcionarle un entorno de trabajo que le estimule a implicarse con todo su potencial en la consecución de los objetivos comunes y, obviamente, conseguir que disfrute con ello. Porque, como dice un proverbio árabe: *“Puedes llevar a rastras el camello al oasis pero, si no quiere beber, no beberá”*.

Esa idea nos puede llevar a la siguiente pregunta: ¿por qué un equipo de personas inteligentes puede tener un cociente intelectual colectivo de 60? La respuesta no es otra que constatar una curiosa realidad: es difícil crear equipos de trabajo que se comporten de manera medianamente inteligente, porque la inteligencia colectiva escasea en nuestras organizaciones. Sólo cuando los integrantes de un equipo son capaces de polinizarse, conversar, aprender, crear, mejorar y coordinarse mutuamente de forma inteligente son capaces de conseguir resultados extraordinarios y desarrollar el talento de sus miembros a una velocidad sorprendente.



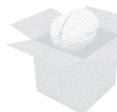
# 7

PARTICIPAR EN PROYECTOS  
CON OTRAS ORGANIZACIONES  
PÚBLICAS ¿DE VERDAD ES  
POSIBLE?







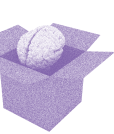


En la rutina profesional del Director General de las memorias de nuestro cuento (normalmente ligada a proyectos científicos, instalaciones tecnológicas, decisiones de gasto y de inversión, u otras disquisiciones técnicas que afectan a las demandas de los productos y servicios que proporciona la institución que dirige) hay jornadas atípicas pero que le resultan especialmente agradables; son las que tiene reuniéndose con antiguos directores o responsables de la casa, miembros veteranos de asociaciones de amigos de las materias de su competencia o de sociedades geográficas de distinto tipo y condición. En esas reuniones disfruta de la conversación con gente mayor, con mucha experiencia, que no está ya implicada directamente en los problemas y que, precisamente por eso, puede mirarlos con cierta perspectiva y distancia, aunque nunca desapasionadamente, porque es justo la pasión por su profesión lo que hace sus consejos y comentarios tan interesantes y atractivos.

Tras esos contactos, al Director le resulta muy fácil imaginar cómo era el mundo que describen esos señores y que tampoco hace tanto tiempo que desapareció, aunque nos parezca que han transcurrido siglos. De hecho, él mismo conoció de primera mano, en anteriores etapas administrativas, los últimos días de una organización muy distinta de la actual, mucho más parecida a la que describen ellos que a la que dirige él: una Administración del Estado donde se gestionaba prácticamente todo, en un régimen casi de monopolio y con una perspectiva de actuación ligada al mercado estrictamente español.

En pocos años, el Instituto ha pasado de ser el único que hacía ciertas cosas a tener que relacionarse con las instituciones de las Comunidades Autónomas que han asumido las mismas materias, a tratar con muchos Ayuntamientos que trabajan en el mismo campo de actividad, con universidades que realizan programas de educación y formación que les afectan, así como investigación en esos mismos ámbitos, con organismos europeos que lideran proyectos en los que se participa, con países iberoamericanos con los que la lengua común permite colaborar intensamente y con entornos internacionales emergentes que establecen nuevos términos en el intercambio de conocimiento y tecnología. Paralelamente, el auge espectacular de Internet y los soportes digitales ha propiciado un incremento de la interacción con las empresas del sector, con las que se está experimentando tanto una feroz competencia como una dependencia mutua. Son los efectos de la globalización, la desregulación de los mercados, la evolución de la economía mundial y la irrupción de tecnología disruptiva (qué le vamos a decir a Kodak, a la prensa escrita o a las agencias de viaje; nosotros no íbamos a ser una excepción).

¡Qué distinto de aquel mundo en el que las carreras universitarias se diseñaban en función de lo que se hacía en nuestra Institución y las escuelas de formación profesional se alojaban entre sus propios muros! ¡Un escenario en el que China era un sueño de los viajes de Marco Polo!

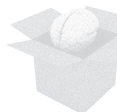


A primera vista, da vértigo pensar en el panorama con el que tuvo que enfrentarse esta organización. Como remedio inmediato, se acudió al socorrido consuelo de tontos: no es algo que nos estuviera pasando sólo a nosotros. Pero, en un segundo momento, se adoptó rápidamente una postura mucho más proactiva, aunque, en honor a la verdad, no fue por iniciativa propia, sino consecuencia de la presión ejercida por un entorno fuertemente tecnológico: a la fuerza ahorcan.

En la relación con otras Administraciones Públicas, el recorrido ha sido lento y extremadamente delicado pues, no nos engañemos, se partía de reticencias mutuas. El Estado veía al resto de organismos como unos advenedizos, unos ignorantes y, en muchísimos casos, como unos nuevos ricos, que gastan por pura ostentación y porque tienen capacidad de hacerlo. Por su parte, las otras Administraciones han llegado verdaderamente a demonizar al poder central, que todo lo hace mal y quiere decidirlo todo, en primera o en última instancia, da lo mismo. Como, además, tenemos una Constitución que no regula cómo debe funcionar el Estado Autonómico sino sólo cómo puede crearse, y el modelo de descentralización se ha desarrollado básicamente por impulsos electorales sin un modelo general pensado siquiera como referencia teórica, lo cierto es que nadie a nivel político se ha parado a pensar si se iba en la buena dirección en términos de eficacia, eficiencia y calidad de servicios a los ciudadanos.

Y luego está el afán de emulación. Las Comunidades Autónomas quieren ser como la Administración del Estado (y en algunos casos sustituirla), copiando al pie de la letra todos sus defectos y mimetizándose con estructuras ya obsoletas en lugar de escribir en una página en blanco, cometiendo, al menos, sus propios errores. A su vez, cada Comunidad Autónoma no quiere ser menos que el resto y se entregan a una carrera del “*y yo más*” que puede no tener fin y que, desde luego, no tiene justificación. Los Ayuntamientos, con autonomía renovada, mucho que hacer y pocos recursos, se ven atrapados en retos faraónicos que colocan a algunos en situaciones muy comprometidas. En definitiva, se demuestra claramente que en España no funciona el *benchmarking* entre Administraciones, pues si se imita a alguna es a la que más presupuesto es capaz de obtener; es este hecho el que genera prestigio entre los colegas y no el hacerlo mejor con menos gasto.

En el ámbito de la Cartografía, sin embargo, se ha sido capaz de crear entre todos un modelo común de actuación que evita el despilfarro de recursos y amplía la capacidad de actuación de los agentes integrados, permitiendo ser más eficiente y producir más con menos. Al final, el beneficiado es el ciudadano, que obtiene mejores servicios a un coste más que razonable. De esta manera, el Sistema Cartográfico Nacional es un ejemplo singular de construcción conjunta de un modelo cooperativo entre las Administraciones Públicas implicadas que está funcionando con éxito en la práctica. En el marco de este sistema se organizan las actividades relativas al diseño y puesta

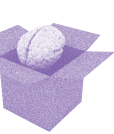


en marcha de las infraestructuras de Información Geográfica en España, imprescindibles para el desarrollo de múltiples políticas públicas, dentro de las cuales se encuentran diversos planes nacionales, como el *Plan Nacional de Observación del Territorio* o el *Sistema de Ocupación del Suelo en España*. En los proyectos incluidos en el citado sistema, el Estado financia el 66% y cada Comunidad Autónoma el 34% correspondiente a su propio territorio, permitiendo de esta forma que la Administración del Estado produzca un tercio más de lo que abordaría con sus propios medios, al tiempo que las Comunidades Autónomas producen dos tercios más. El resultado de ese trabajo conjunto es que se cartografía desde el aire el país para realizar el mapa topográfico más preciso jamás realizado, con repercusión no sólo en mapas más actualizados y completos, sino también con otro tipo de aplicaciones como son los estudios de vegetación y masas forestales, el control de tendidos eléctricos, la planificación de infraestructuras, la detección de zonas inundables o zonas propensas para la propagación de incendios, la visión de los fondos marinos hasta 40 metros en las costas, la reconstrucción de ciudades en 3D ...etc.

Por otra parte, en el ámbito de la Administración Local, muchos Ayuntamientos, obligados a contratar con empresas trabajos topográficos para el despliegue de sus servicios e infraestructuras, han optado por hacer sus encargos al Instituto, de cuyos técnicos se fían infinitamente más que de los inexpertos jóvenes robados por las empresas a las aulas en pleno auge económico del sector.

En otro ámbito, el académico, las universidades crecen como setas; les cuesta sobrevivir en un entorno altamente competitivo, que ya es global, y han perdido la base de financiación que supusieron hace unos años los *baby boomers* entrando masivamente en las aulas. Se enfrentan, además, al reto de formar personas que se adapten a las nuevas exigencias del mercado de trabajo y de acometer investigación aplicada capaz de generar crecimiento económico y desarrollo social. Sus clientes han dejado de ser exclusivamente los estudiantes necesitados de los conocimientos teóricos básicos de una profesión, sino progresivamente cada vez más profesionales demandantes de una puesta al día y de una visión actualizada y global del estado del arte en diversos campos técnicos, perdida en sus años de especialización práctica en aspectos concretos del puesto de trabajo que desempeñan en las empresas donde trabajan.

Cuando el nuevo equipo directivo se incorporó al Centro apenas existían un par de convenios firmados con una universidad (y ello a pesar de que un tercio de sus técnicos daba clase en ella habitualmente); a estas alturas, se han firmado ya más de setenta convenios de colaboración con distintas universidades, con las que se trabaja en proyectos técnicos conjuntos, en la identificación de perfiles profesionales y necesidades formativas adaptadas al nuevo contexto del mercado y en el diseño de masters de postgrado que pongan al día y actualicen a los mismos profesionales

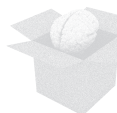


del sector. Esa intensa relación con la universidad obedece también al reto que tiene de abrirse a las necesidades de la sociedad y de las empresas, de transformarse en profundidad para reconducir su misión docente e investigadora y adquirir así un mayor compromiso con éstas y con otras instituciones sociales.

En el ámbito internacional, es la Unión Europea, con diferencia, la que se ha convertido en la mayor generadora de actividad exterior entre las Administraciones Públicas españolas y, muy especialmente, en el caso de la Administración del Estado, para la cual Europa ha actuado como un ídolo al que nos queremos parecer y también como un imán a la hora de acometer la modernización necesaria de nuestras organizaciones públicas; modernización que se impone como condición ineludible para poder ir del brazo y competir en igualdad de condiciones en el escenario internacional. Pero siempre hay una cara y una cruz de los procesos; en este caso, la cara es que Europa ha tirado de nosotros y la cruz es que, a cambio, nos ha metido de lleno en una superestructura burocrática, rígida y paralizante, que se extiende como un pulpo sobre la de los Estados miembros, como si éstos no tuviesen ya bastante con la suya propia.

Sin embargo, cuando nuestra organización de referencia ha tenido que abordar la trasposición de una directiva europea, las cosas no han ido, ni mucho menos, tan mal como cabría imaginar ante la complejidad de instancias administrativas implicadas. El tiempo de tramitación consumido y la gestión de la coordinación con el resto de departamentos ministeriales afectados y el conjunto de Comunidades Autónomas ha podido realizarse en un tiempo record, gracias a que las prescripciones técnicas de la ley venían aplicándose desde hace tiempo a instancias de los técnicos del Instituto que participan habitualmente en los grupos de trabajo europeos; y gracias también a que el consenso en las reglas básicas de actuación entre las Administraciones Públicas implicadas en materia de Información Geográfica ya venía practicándose como modelo de gestión común. De hecho, y aunque pueda parecer mentira, los mayores obstáculos se han generado en los niveles administrativos propios y han sido de corte burocrático, en contraste con la rápida solución de pequeñas observaciones técnicas por parte de los otros organismos afectados.

En este rápido repaso de las relaciones con nuestros *partners* externos, con los que estamos aprendiendo a colaborar y cooperar en el marco de intereses comunes, deben ocupar un lugar de honor los países iberoamericanos, con quienes existen lazos tan poderosos como la lengua y la cultura. Sin embargo, es un terreno donde no se ha acabado del todo de comportarse bien, debido, entre otras cosas, a esa tendencia nuestra a presentarnos como conquistadores, imponiendo nuestra cultura empresarial y directiva y pretendiendo dirigir los países en donde actuamos, o bien, y esto también es un grave error, tratándoles como un todo homogéneo, cuando en verdad se trata de Estados con realidades muy diversas. Lo que sí tienen en común a la hora de

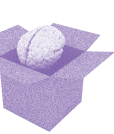


superar sus necesidades es el impulso de acudir a la ayuda española con preferencia a la de los Estados Unidos. Una conversación con un responsable, carismático y emprendedor, de una organización americana del ámbito geográfico, revela cosas asombrosas e interesantísimas: por ejemplo, que los estudiantes hispanos en USA buscan la información en Internet en español, porque es lo que tienen en la cabeza; que Naciones Unidas emite un montón de discursos, declaraciones y normas pero en la práctica hace muy poco; que muchas buenas ideas son rechazadas en organismos como el Banco Mundial o similares porque no son capaces de materializarse en proyectos de calidad; que en Latinoamérica hay una gran verborrea y se declara ampulosamente que se cumple con todo y luego no es verdad ... cuestiones todas de lo más sugerentes para la labor que puede y debe realizar España.

En el ámbito geográfico, el papel de un instituto español que quiera de verdad colaborar y cooperar activamente con Iberoamérica es doble: primero, especializarse como red de redes, como foro de intercambio y participación, en definitiva, de *benchmarking*; segundo, contribuir a la formación de los recursos humanos y orientar la modernización de los institutos geográficos en esa región del planeta. En efecto, el ensayo de esa vía ha llevado en los últimos años a liderar el desarrollo de las Infraestructuras de Datos Espaciales (IDE), que se propusieron en su día como una quimera y hoy son una realidad poderosa, y ahora se hace necesario continuar liderando los proyectos IDE de los países iberoamericanos a través del desarrollo y formación de los profesionales que han de hacerlos crecer, pues, como nos dijo nuestro interesante interlocutor, los latinos tienden a asumir responsabilidades que luego no pueden (o no saben) sacar adelante.

Pero la verdadera internacionalización de las organizaciones públicas españolas no se ha producido con la participación en proyectos europeos o iberoamericanos, la internacionalización con mayúsculas sólo se ha producido en años recientes, cuando nos hemos desplazado a Asia o a USA, donde la forma de pensar y trabajar tiene muy poco que ver con la nuestra.

En Geofísica, por ejemplo, las únicas empresas proveedoras de tecnología especializada eran norteamericanas. Hemos tenido que aprender de ellas a marchas forzadas pagando el canon de depender de sus actualizaciones y repuestos a precios considerables, hasta que se ha sido capaz de empezar a valernos por nosotros mismos o dar el paso de mirar alternativas mucho más baratas, como la China, por ejemplo. Los chinos copian todo con una reproducción tan exacta que apenas se distingue del original, les da igual que sea un bolso, un reloj, una cámara de fotos o un amplificador criogénico. En materia sísmica, otro ejemplo, están aplicando tecnología sísmorresistente a sus grandes obras civiles y tienen un interés loco en colaborar con los expertos españoles en este campo. Por si fuera poco, les cuesta mucho aprender



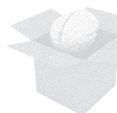
idiomas y el inglés les resulta especialmente complicado comparado con el español, que tiene la ventaja de ser un idioma silábico que se pronuncia y se escribe como se habla. ¿Necesitamos más empujón?

Al reflexionar sobre tantos y tan significativos cambios en el entorno organizativo, un espectador imparcial podría concluir que lo que ha experimentado nuestra institución es un proceso acelerado, pero a la vez profundo, de transformación. En tal caso, no estaría demasiado desacertado, pues la transformación es para las organizaciones un proceso muy similar a la emigración en la sociedad humana: cuando cambian bruscamente nuestras condiciones de vida o sencillamente hay mejores oportunidades en otro lugar, la gente emigra y las organizaciones se transforman. La transformación es, sobre todo, un gran cambio que se refleja en el modelo de negocio en las empresas y, en las organizaciones sin ánimo de lucro, en el perfil y competencias de sus recursos humanos.

A diferencia de otros enfoques de gestión, por ejemplo, el modelo de Excelencia EFQM, no hay un camino único para transformarse, sino que cada organización debe encontrar y elegir el suyo propio. A menudo, lo que actúa como propulsor de la transformación organizativa es el liderazgo y la visión de los equipos directivos, que saben ver oportunidades para cambiar sin que existan a corto plazo presiones en la cuenta de resultados de su negocio o cambios tecnológicos disruptivos; simplemente tienen olfato y sensibilidad para saber que conviene mover ficha o ponerse las pilas, lo que cada uno prefiera.

A decir verdad, el impulso hacia el cambio del nuevo equipo directivo fue en su momento una estrategia de aterrizaje en una institución tan consolidada que podía caer en el error de considerar que no necesitaba cambiar nada para seguir existiendo otros cien años más sin problemas. Pero, aún reconociendo la utilización de dicha estrategia como llave de entrada, no es menos cierto que estuvo siempre acompañada de una sincera voluntad de servir a la Institución aportando lo que la nueva dirección mejor sabía hacer: gestionar organizaciones y recursos públicos. Y es innegable que, al aproximarse a la organización desde fuera, podía aportar también una visión más amplia, una perspectiva más general del contexto administrativo, que permitiera a la gente que llevaba toda la vida trabajando allí abrir las ventanas y oxigenarse con aire fresco procedente de otras latitudes. Quizá el mayor acierto del nuevo equipo fue el de saber convencer e involucrar a una organización que, en principio, les recibía como verdaderos extraños, y el hacerle ver la necesidad de abrir un proceso de transformación, aunque aparentemente ninguna razón concreta presionara ferozmente para ello.

Una vez hecha la elección o la apuesta, para poder gestionar con éxito un proceso de transformación, volvemos de nuevo a la conveniencia (cuando no a la exigencia) de



contar con un Plan Estratégico que señale el camino del cambio y oriente los esfuerzos en esa dirección. El Plan suele pivotar inicialmente sobre un cambio en la estructura de la organización, que “*tira*” a su vez de un cambio en los procesos, llevando éstos por su parte a un cambio en los perfiles y competencias de las personas, para cerrar así el círculo del cambio organizativo.

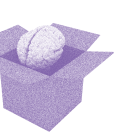
En las memorias de gestión que se están relatando, ocurrió exactamente como se ha descrito: la antigua estructura de reinos de taifas, esencialmente productiva pero con un toque comercial sobrevenido y considerado extraño durante mucho tiempo (aparte, claro, de la república independiente del personal investigador), se transformó en una nueva organización más acorde con las nuevas exigencias del entorno: una unidad de obtención de datos básicos geográficos en astronomía, geodesia y geofísica; una unidad de observación del territorio; una unidad de cartografía; y una unidad comercial, de divulgación externa y de creación de productos y servicios geográficos a medida. Naturalmente, dotadas de la infraestructura de servicios comunes correspondiente.

Finalmente, no se debe olvidar que, además del valioso instrumento del Plan Estratégico, para la credibilidad y sostenibilidad del proceso de cambio han resultado esenciales dos resortes: por un lado, la involucración del equipo directivo (actuar tú como quieres que actúen los demás y servirles de ejemplo es la mejor fórmula para ganar adhesiones); y, por otro lado, el apoyo decidido que se ha prestado a las personas que actúan como agentes de transformación liderando a sus equipos. La mayoría de las veces nos empeñamos en cambiar a los demás cuando al único que de verdad podemos cambiar es a nosotros mismos. Es fácil y está muy visto escudarse en que sin apoyo de arriba no hay nada que hacer, pero lo cierto es que el apoyo de la dirección nunca es un cheque en blanco y es indiscutible que cada uno somos líderes de todo lo que depende de nosotros.

Detectar y hacer aflorar el talento oculto es una habilidad y un reto para los directivos. A veces, las personas mentimos y ocultamos nuestro talento para proteger nuestros intereses, bien para evitar ser comparados con otros, que se nos exija más o que se nos ponga el listón más alto, bien para mostrar nuestra disconformidad y no colaborar con quien nos dirige. Otras veces, se trata simplemente de un sentimiento generalizado de pánico entre directivos de hoy educados en las prácticas de ayer, para quienes cambiar, aprender a hacer cosas nuevas, aprender a “*mirar el mundo*” vigilando el entorno de manera sistemática, aprender a trabajar por proyectos y, por tanto, en equipo, o aprender a colaborar con terceros, constituye una barrera importante.

La buena nueva es que el nuevo trabajador del conocimiento teme mucho menos al cambio; es más, necesita del aprendizaje y los nuevos desafíos y puede ser una excelente palanca para mover otros elementos de la organización. Las empresas necesi-

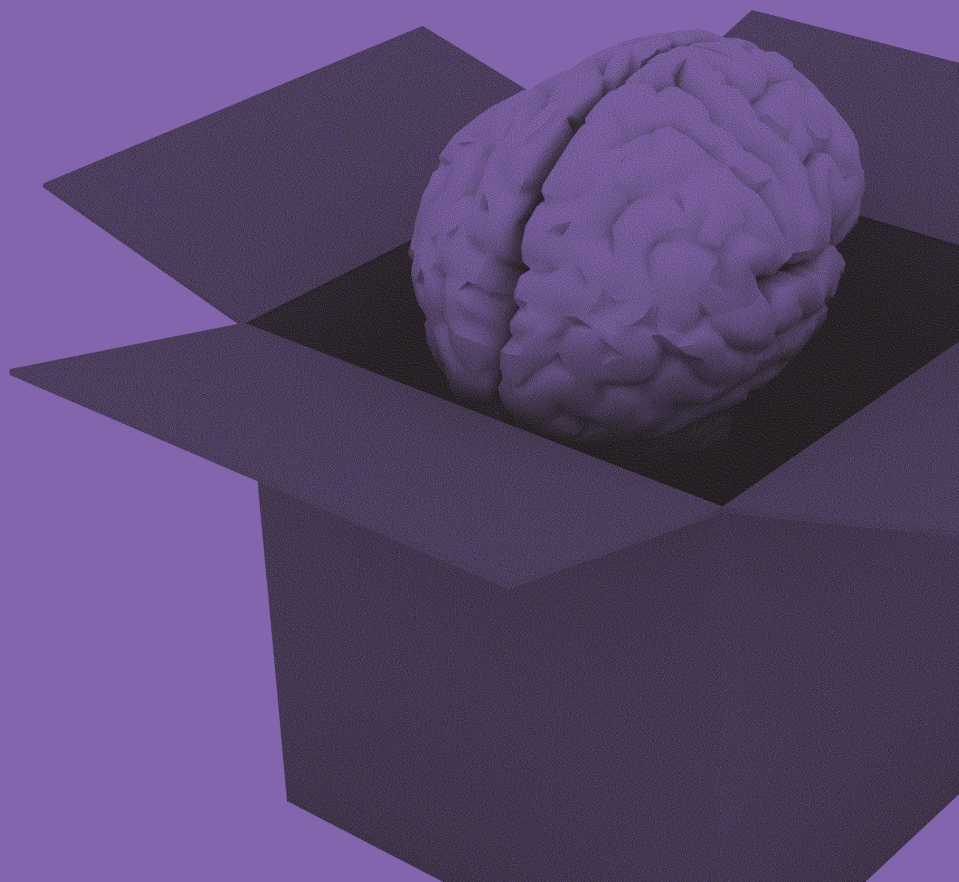




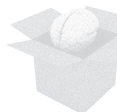
tan mejorar sensiblemente su capacidad de aprendizaje y esto significa pedir a sus empleados que sean creativos, que generen ideas de manera continua, que seleccionen las mejores y que las pongan en práctica. Pero, para eso y para que las ideas sean rentables y aceptadas por el mercado, se requiere también de personas metódicas, detallistas, sistemáticas, todo lo contrario de los visionarios o los transgresores, de las personas que se sienten a gusto trabajando en la incertidumbre y a las que no les importa fracasar. Por esta razón, resulta tan acertada la máxima de Elbert Hubbard cuando afirma que *“existe algo mucho más escaso, fino y raro que el talento y es el talento de reconocer a los talentosos”*. Por suerte para nosotros, aquí a la gente que vale la tenemos bien calada... y fichada, no tiene escapatoria. ¡Contamos con ella!

# 8

LAS VENTAJAS DE CREER  
QUE CIERTAS TÉCNICAS  
DE GESTIÓN NO SON UNA  
MODERNIDAD SIN SENTIDO







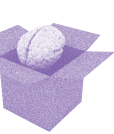
Siempre se ha dicho que los cambios culturales (la *parte soft* -personas- frente a la *parte hard* -tecnología-) son los más difíciles, los más costosos y los más lentos, porque son casi lo mismo que intentar cambiar a alguien su manera de ser ¡ahí es nada! También habrá quien diga que eso es sencillamente imposible y que por dicha razón es tan importante aceptar a las personas como son. Desde ese punto de vista, no habría más remedio que asumir que la gente no puede cambiar o que existen mínimas probabilidades de que lo haga, y ya está. Esa perspectiva es desalentadora; pero no ya porque el ochenta por ciento de los que trabajan en una organización son, según esa teoría, totalmente irrecurables, sino especialmente porque al otro veinte por ciento, que sí lo es, se le niega la posibilidad de seguir siendo cada día mejor.

Si es cierto que lo más valioso en un profesional son los aspectos intangibles (pues lo que sabe y puede hacer, en definitiva, sus competencias técnicas, se dan por sobreentendidas, ya que sin ellas no sería un profesional), aceptar como buena la postura anterior nos llevaría a la desolación en contextos complejos y de creciente incertidumbre, donde cambiar es una necesidad vital tanto para las personas como para las organizaciones.

Sin embargo y en contraposición a semejante pensamiento, cabe dar una buena noticia: el tipo de cambio que se necesita no requiere un plus intelectual ni personas de un nivel extraordinario, sino sólo voluntad y deseo de abordarlo en personas normales que, gracias a su determinación, persiguen objetivos y obtienen resultados extraordinarios. La ducha de optimismo no tiene por qué acabar ahí: está probado que podemos aprender nuevos comportamientos y perfeccionarlos entrenándonos y trabajando con nuevas técnicas de gestión, cuyo simple uso obliga a pensar y a actuar de otra manera. En la organización de nuestro cuento ha ocurrido exactamente eso.

La mera utilización de determinadas herramientas como Internet y otras tecnologías TIC genera una horizontalidad inevitable, hace las organizaciones más abiertas y flexibles. La existencia de foros, blogs, chats, sesiones de trabajo virtual, información *on line*, descargas gratuitas...etc crean redes espontáneas de colaboración que suponen que el trabajo no sea el de unos pocos sino el de todos. Los mercados son ya extensas conversaciones. De esta forma, se promueven valores intangibles a bajo coste. Otro efecto de los entornos descritos se refleja en la nueva dimensión que adquiere el concepto *tiempo*: se acortan plazos, se exige capacidad de respuesta, se impone la agilidad, todo se acelera, va más rápido. Las organizaciones que se quedan paradas desaparecen.

Dadas las características del trabajo técnico en la organización en la que se desarrolla nuestro cuento, resulta un campo abonado para que se produzcan los fenómenos descritos; más aún, teniendo en cuenta la renovación generacional que se ha produ-

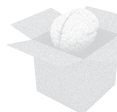


cido en los últimos años con la entrada de más de un centenar de funcionarios de nuevo ingreso, que se incorporan con otro bagaje y, sobre todo, con otra mentalidad. Este hecho ha servido para poner de manifiesto que el modelo del siglo XX, heredero de la revolución industrial, no es efectivo para organizar el trabajo de nuevas generaciones que aprenden a autogestionarse y generan criterios subjetivos a partir de su propio conocimiento adquirido en contextos dinámicos. Internet permite disponer de herramientas poderosas para coordinar el esfuerzo humano y crea un nuevo marco que cambiará drásticamente la forma de organizar, liderar, asignar recursos, planificar, contratar y motivar. Estamos al borde de la *sociedad post-directiva*, en la que no se moviliza la mano de obra humana mediante una jerarquía de supervisores, burócratas y administradores que, además, tienden a proteger el *statu quo*. Las organizaciones líderes hoy combinan talento, tecnología y diseño organizacional.

Y aunque pueda resultar paradójico, cuanto más tecnológico es el entorno, más importantes son las personas y más se humaniza el trabajo. De hecho, así ha sido históricamente: la humanidad se desprendió primero de aquellas tareas que podían hacer los animales y después de aquellas que podían hacer las máquinas. ¡Ay de aquel que perciba que su trabajo lo puede hacer una máquina... o cualquier otra persona!

Del mismo modo ipobre de aquel que crea que por haber funcionado bien hasta ahora se puede dormir en los laureles! Y ojo, porque esto resulta de lo más frecuente; en general, seguimos apegados a los modos de pensar, a las prácticas laborales y a las pautas de éxito de tiempos pasados. Para quienes están en esa tesitura, sólo cabe seguir haciendo lo que sabíamos hacer. Y si seguimos haciendo lo mismo conseguiremos los mismos resultados. Eso es paralizante. Desgraciadamente, en estos casos una buena ración de crisis puede aportar consecuencias benéficas, en la medida en que nos exige pensar de un modo distinto y encontrar nuevas formas de funcionar. Para que se produzca el cambio deseable, en ocasiones merece la pena que la conmoción sea intensa y prolongada, sólo así será capaz de trastocar inercias fuertemente arraigadas.

No hay nada más importante en cualquier carrera que rodearse de los mejores. Una vez promovidos a una primera responsabilidad como gestores, todo lo que hagamos va a depender del equipo que hayamos formado. Pero aunque sea obvia, es una tarea difícil porque nuestro cerebro es viejo para enfrentar un trabajo nuevo. En efecto, existen grandes diferencias entre nuestro cerebro y el del hombre primitivo: cuando éste tomaba decisiones tenían que ser casi instantáneas, de vida o muerte; ese tipo de cerebro tiene una enorme velocidad de respuesta pero una gran incapacidad para procesar la complejidad. Además, rodearse de los mejores es difícil porque tenemos un sistema educativo obsoleto para un mundo moderno, en el que pasamos años estudiando finanzas, normativa, marketing o estrategia y no dedicamos tiempo a aprender cómo elegir personas.



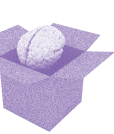
Pero, además, hay que trabajar. La incorporación de mejores y más modernas técnicas de trabajo en una organización exige desplegar esfuerzos específicos y mantener la estrategia en el tiempo, para dar lugar a nuevos hábitos y prácticas más productivas y eficientes. En ese sentido, entre el viejo lema de “*la letra con sangre entra*” y las más recientes y benévolas tendencias resumidas en el lema “*el inglés sin esfuerzo*”, hay un amplio abanico de posibilidades. Se han superado los tiempos en que un buen maestro tenía que reforzar su tarea docente con procedimientos coercitivos, pero también es verdad que ya casi nadie cree en las teorías pedagógicas según las cuales es posible aprender sin poner empeño y sin pasar por experiencias que suponen una cierta contrariedad. Lo del esfuerzo no te lo quita nadie, no conviene engañarse en este punto.

Nuestra institución de referencia sabe bien de qué estamos hablando, pues no en vano ha sustituido con cierto éxito el modelo clásico de orden y control por un nuevo modelo de planificación estratégica y dirección por objetivos. No ha sido coser y cantar.

Para empezar, hubo que hacer malabarismos para que el personal aceptara someterse a técnicas como la *de Grupo Nominal* y que perdiese la vergüenza a hacer una reflexión en profundidad sobre su trabajo y el funcionamiento de la Unidad en la que estaba destinado utilizando para ello tarjetas de colores, rotuladores, paneles de papel de estraza, pegatinas y otros utensilios escolares. Pero la dinámica propia de un juego, una vez superado el primer momento de incertidumbre, derribó sus barreras mentales y terminó enganchándoles en una experiencia de lo más enriquecedora.

Para seguir, costó que la gente diera información y explicase las claves de su trabajo. Durante décadas, atesorar información ha sido considerado como uno de los principales activos para garantizar el puesto de trabajo. Los técnicos defienden su parcela de conocimiento como si fuera un feudo o la herencia familiar y se declaran abiertamente hostiles cuando les pides un resumen de lo realizado el año anterior y una programación de lo que tienen previsto hacer en el próximo ejercicio. Es una injerencia intolerable; tan intolerable, que muchos se niegan a intentarlo siquiera (aunque la cosa cambiaría si lo que les preguntas es por lo que hacen mal los demás; en ese caso, se despacharían a gusto). Y para qué contar si al año siguiente se pretende comparar entre lo realizado un año y otro y buscar explicaciones, o indagar la causa de posibles desviaciones o incumplimientos. Pero está probado que, si no mides, no puedes mejorar. Es lo mismo que jugar a los bolos, necesitas saber los que has tirado en la jugada anterior para buscar el pleno y los puntos; si no, es como jugar a ciegas, es decir, sin *estrategia* ninguna.

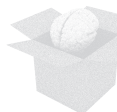
Y para medir, hay que buscar *indicadores de gestión* que, al estar previamente establecidos y acordados, proporcionen información relevante sobre nuestros resultados rea-



les. En relación con las materias propias de nuestra institución, se puede poner el ejemplo de los deslindes territoriales, donde lo suyo es conocer el número exacto de kilómetros de líneas límite realizados en el período de evaluación correspondiente; o el caso de proyectos ligados a la elaboración del Mapa Topográfico Nacional, en los cuales es determinante saber el número de hojas del Mapa terminadas o revisadas en el período de referencia. Cuando todos los proyectos ligados al Plan Estratégico tuvieron su ficha con *indicadores de gestión*, nos pareció que habíamos llegado a alcanzar cotas de racionalidad y eficiencia inimaginables. Desde luego, era para estar orgullosos, porque ya se ha dicho que en la Administración da igual si haces más o menos, ni el organismo merece mejor trato en cuanto a disposición de recursos se refiere, ni los funcionarios van a recibir distinto sueldo que el que les corresponde por ser lo que son. Es lo mismo que intentar ser bueno sin esperar ningún caramelo, ni antes ni después.

Pero siempre hay alguien que te pone en tu sitio. Y, las cosas como son, viene bien. Lo primero que preguntaron los encargados de elaborar el programa informático de seguimiento del Plan Estratégico fue que cuántos kilómetros de deslindes o cuántas hojas del Mapa estaba previsto hacer en el año, para poder calcular después si se iba bien o se iba regular conforme a lo que se había planificado. Esa sencilla y lógica pregunta fue como un jarro de agua fría en nuestro recién estrenado *ego administrativo* porque, por supuesto, no teníamos ni idea de cuánto había que hacer en ambos casos. Pero, gracias a esa observación, introdujimos un nuevo parámetro en las fichas del Plan: las *metas*. Así, junto al indicador correspondiente a cada actividad, se estableció también un apartado para recoger la *meta*, es decir, el compromiso de gestión que cada actividad se plantea para el ejercicio en curso (en los casos mencionados, por ejemplo, cuantos kilómetros o qué número de hojas se esperaba realizar durante ese año). A partir de ahí, la planificación empezó a entenderse como una ayuda a las unidades y no como un obstáculo más en la consecución de resultados.

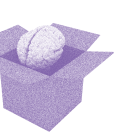
Para hacerse una idea de la utilidad de planificar correctamente la actividad y sus repercusiones en la gestión, el Servicio de Documentación Geográfica, por ejemplo, que custodia y gestiona, entre otras cosas, cartografía histórica, y era de los pocos que sí contabilizaba lo realizado cada año, pudo por fin, con base en las fichas del Plan, empezar a añadir al dato bruto sin más de los documentos antiguos restaurados en el año finalizado, la programación plurianual de la restauración completa de todos los mapas antiguos deteriorados y otros documentos en mal estado del Archivo Técnico (como son las actas y cuadernos de campo), asignando los lotes que podían restaurarse anualmente, con vistas a culminar la operación en un periodo de tiempo razonable y a un coste ajustado a las disponibilidades presupuestarias. Y lo mismo se hizo con la digitalización o la georeferenciación de toda la documentación. El resultado ha sido la modernización de la gestión de la documentación geográfica beneficiándose de los avances de las nuevas tecnologías de la información y rediseñando los procesos de trabajo.



El mismo proceso se ha desarrollado también en muchas áreas de actividad. Por otro lado y como consecuencia de la presentación de las necesidades del centro directivo conforme a los parámetros de la planificación estratégica, y al haberse ligado la actuación de las distintas unidades a los cinco objetivos estratégicos definidos en el Plan, además de establecer la conexión correspondiente con los diversos conceptos presupuestarios, se ha conseguido transmitir una imagen de credibilidad en la gestión que ha dado sus buenos réditos: permitió en su momento incrementar de forma significativa la actividad productiva y después mantener estables los créditos de inversión; cuando la recesión ha pegado fuerte, ha permitido también minimizar el impacto restrictivo de los recortes presupuestarios en los grandes proyectos en marcha. En conclusión, debemos estar agradecidos al efecto arrastre que ha tenido la consolidación del uso de unas técnicas y una prácticas de gestión que aparecen como las grandes impulsoras de la renovación organizativa y que no han hecho sino poner en valor el enorme patrimonio técnico y científico acumulado a lo largo de la historia de nuestra institución.

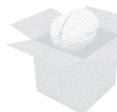
La cuestión es que el caldo de cultivo creado por esa metodología de funcionamiento es contagioso, contamina todo lo que toca y crece exponencialmente. Cada año, la programación de actividades y su seguimiento y evaluación plantea nuevas necesidades y, junto con ellas, nuevas posibilidades de crecimiento y de mejora. En el marco de ese proceso, se cayó en la cuenta de que no se podían tratar de la misma manera las actividades permanentes y rutinarias de la organización, es decir, las que responden a las funciones y competencias que tiene atribuidas, que aquellas que implican acciones nuevas y distintas de las anteriores y requieren abrir nuevos caminos y explorar nuevas oportunidades. Las primeras se catalogaron como “servicios”, se estructuraron como actividades continuas y se acompañaron de indicadores que pudieran medir el nivel de operatividad y el grado de satisfacción de los usuarios de la prestación. Las segundas se calificaron como “proyectos”, se articularon en fases temporales sucesivas cuyo objetivo es conseguir un resultado práctico final y se acompañaron de indicadores capaces de medir el grado de avance del proyecto. La evaluación revela que los datos de los servicios son más homogéneos en todas las unidades y, desde luego, mejores que los obtenidos por los proyectos. Se podría entender que es la clase de actividad, que se conoce tan bien, que te permite poner el piloto automático. Los proyectos son más difíciles de sacar adelante y cuesta más que tengan resultados sobresalientes pero, sin duda, son los que tiran de la innovación, plantean los grandes retos profesionales y determinan el futuro del Instituto. La comprensión de esa realidad ha llevado a los gestores a introducir en los *servicios* un apartado específico para las iniciativas de mejora, e incluso ha convencido a muchos de que una buena forma de sanear y poner en marcha un servicio clásico es considerarlo *proyecto* una temporada, espoleando así la actividad con la presión de los plazos y la consecución de un resultado final concreto.





En la misma línea, las sesiones de seguimiento y evaluación con los gestores han ido ajustándose con el tiempo, tanto en el fondo como en la forma. Si inicialmente se convocaban una vez al año jornadas generales de información sobre la marcha del Plan, en las que los máximos responsables se limitaban a exponer sus logros, atendiendo sólo a lo suyo, sin mostrar ningún interés en lo realizado por los demás y poniendo el acento en el pasado, pronto se vio la necesidad de darle la vuelta al proceso y hacerlo justo al contrario: exponiendo periódicamente los logros de los equipos, analizando en qué se ha fallado y en qué se puede mejorar, aprovechando para que los responsables reciban el soporte de su equipo y las reuniones sirvan no tanto para controlar lo que se ha hecho, como para apoyar y reforzar lo que se ha de hacer en el futuro. De esta manera, cada miembro de la organización puede conocer qué papel juega en el conjunto y perseguir el alineamiento total con la estrategia. Hablando en plata, puede saber por qué pelea. De paso, el Plan Estratégico cumple una función importante de transparencia organizativa en la cual la propia Dirección no puede hacer lo que le venga en gana y se ve sometida a la estrategia, en la misma medida que el resto de los responsables pueden considerarse directivos de la organización.

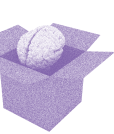
Otro reto importante desde el lanzamiento del Plan Estratégico ha sido el de trasladar sus principios y valores a las políticas y a la función de recursos humanos. De nada sirve contar con la mejor estrategia ni aplicar las técnicas más avanzadas, si no se tienen las personas adecuadas y además están comprometidas y razonablemente contentas de trabajar donde trabajan, o si no se trasladan a las políticas de personal los mismos objetivos ni se aplica la misma metodología que orienta la estrategia organizativa. Por eso, en el primer año de su aplicación, el Plan ya contaba con un proyecto denominado *“Plan Integral de Recursos Humanos”*, que sigue siendo hoy el más importante y prioritario de todos aquellos cuya responsabilidad asume la Gerencia. Bajo su estela se han creado grupos de trabajo que implican a los profesionales que trabajan en el Instituto en el diseño de las políticas que les afectan, aspirando modestamente y en secreto a alcanzar un sueño que ya muchas empresas se plantean abiertamente: contribuir desde el Departamento de Recursos Humanos a que las personas sean más felices en el trabajo, para lo cual, aunque pueda parecer increíble, muchas organizaciones tienen previsto implantar gradualmente un modelo de felicidad organizativa. En un centro público esto es pura ciencia ficción y, si se plantease seriamente, todo el mundo se lo tomaría a broma; por eso, la única manera de intentarlo es *“de tapadillo”*, como si estuvieras haciendo otra cosa mucho más profesional que produce los mismos resultados: gente comprometida y feliz con ganas de comerse el mundo. Ese podría decirse que ha sido el caso del proyecto de definición de perfiles profesionales en los cuerpos de funcionarios adscritos al Instituto, siguiendo la metodología de la *gestión por competencias*. Se han identificado así aquellos conocimientos, tanto técnicos como gerenciales, que resultan necesarios para desarrollar las funciones y tareas que tienen encomendadas y, como una autén-



tica revolución (y revelación), se les ha invitado también a intentar aproximarse a la definición de las capacidades y habilidades prácticas sin las cuales tales conocimientos hoy no valen nada; e, incluso, y esto sí que ya sonaba a auténtica provocación, a citar las actitudes que dan sentido y valor a todo lo anterior en el marco definido por el Plan Estratégico. La respuesta ha sido extraordinaria y muy homogénea en todos los grupos, que tardaron menos en ponerse de acuerdo en los aspectos intangibles de su trabajo que en los contenidos teóricos de su profesión. ¡Quién lo hubiera dicho!

Paralelamente, se ha hecho un esfuerzo importante en formación, ya que entre las múltiples y con frecuencia contradictorias interpretaciones sobre la crisis económica actual, probablemente la que suscite mayor grado de adhesión es la que sostiene que la formación y la innovación son claves para abordar el futuro en mejores condiciones (llama, en ese sentido, poderosamente la atención que el gasto privado en educación representó en España en 2006 el 0,5% del PIB y en la UE-27 el 0,7%, frente al 1,4% de Gran Bretaña y el 2,4% de Estados Unidos). Alineándonos con la actitud arraigada en el mundo anglosajón de considerar la formación como una inversión rentable tanto para la sociedad como para los individuos, se han incrementando las acciones formativas en materias específicas, sobre todo, partiendo de estudios serios de las necesidades existentes que evitan recurrir a la inercia y a la repetición de lo realizado en el pasado como algo ineludible, cuando no improvisar soluciones por mera intuición. No se quiere caer en la tentación de obsesionarse con la reducción de costes, dedicando tiempo y dinero a aspectos tangibles de las políticas de recursos humanos a costa de descuidar los aspectos intangibles (como, por ejemplo, el mantenimiento del nivel de compromiso), sabiendo que son los determinantes en cualquier organización porque no se pueden imitar, copiar o comprar. Sabemos de sobra que la búsqueda consciente y explícita de valores ligados a la satisfacción en el trabajo puede ser controvertida, porque desde muy jóvenes nos han inculcado que el trabajo es un castigo y una obligación y asociarlo con felicidad puede parecer contradictorio y, en el caso de una organización pública, casi subversivo.

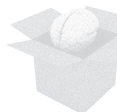
Con esa filosofía, la organización se ha volcado en potenciar y fortalecer el trabajo en equipo, admirada y orgullosa de lo que esos equipos son capaces de conseguir, de la estela de aplausos que cosechan allá por donde pasean sus proyectos y, por encima de todo, de la extraordinaria energía que generan en el seno de la institución. Pensando en recompensar no sólo sus resultados materiales, sino precisamente su mayor aportación, la forma de trabajar, se convocó el *Premio Servicio y Proyecto Estratégico del año*. Para seleccionar las candidaturas se proporcionaron unos requisitos mínimos a los *Grupos de Impulso Estratégico* (entre los que figuraba la apreciación de un buen diseño de proyecto, una buena cohesión y coordinación del equipo y una contribución visible a la imagen corporativa), para que fueran ellos los que defendieran



ante el Comité de Dirección las propuestas que consideraban que reunían los mejores méritos. Los ganadores han recibido el reconocimiento público de sus compañeros y de sus jefes y puede decirse que se han convertido en *profetas en su tierra* (¿quién dijo que era imposible?), haciendo sentirse especial y única a la organización entera y sembrando una envidia sana entre otros equipos para hacerse con el Premio el próximo año. No hay premio en metálico (lo cual, sin ninguna duda, habría sido bienvenido y sería bien merecido), pero sí hay un valiosísimo premio emocional, esfuerzo y atención que están al alcance de la mano de cualquier organización inteligente y que actúe con visión estratégica.

Tras varios años ocupados en el perfeccionamiento de la programación y evaluación de los *proyectos* y *servicios* contenidos en el Plan, surgió la duda (y con ella la inquietud) de comprobar cuestiones más cualitativas, como podía ser la conexión de la actividad global del Centro con los objetivos estratégicos definidos en el Plan y no tanto con el correcto cumplimiento de los aspectos cuantitativos de la gestión definidos en cada ficha de proyecto. Ello, a su vez, llevó de forma inevitable a preguntarse por el resultado de las políticas públicas en marcha o los impactos externos de nuestra actividad, si estábamos llegando de verdad a las instituciones y las personas que tenemos interés en atraer a nuestra esfera y, finalmente, qué imagen o mensaje estábamos transmitiendo, en general, a los ciudadanos y a la sociedad. Para hacer esa reflexión seriamente se recurrió a agentes externos, pues ya se sabe que cada uno es el peor abogado de sí mismo y no siempre el mejor consejero, aquel que dice lo que debe, incluso si no es lo que se quiere oír. ¿Quién puede verse de verdad como le ven los demás?

Un buen consejo externo de profesionales de la comunicación y el marketing, tras una sesión de trabajo con nosotros, fue que hiciéramos el esfuerzo de concretar en pocas palabras la esencia de lo que queremos ser, aquello con lo que nos gustaría que nos identifiquen, para luego orientar la organización, sus procesos y actuaciones en torno a esos conceptos básicos. Esto puede parecer sencillo, pero no lo es en absoluto; buscar la esencia de lo que uno es entre tan diferentes actividades y decantarse por un mínimo común denominador implica hacer algunas renunciaciones, cosas que inevitablemente van a tener que quedar en segundo plano, van a reducir su prioridad. Pero no hay otra manera de avanzar, porque no se puede bombardear a la sociedad con toneladas de información que es incapaz de asimilar, no todo el mundo tiene que saberlo todo de nosotros, pero sí es importante que algunas personas sepan ciertas cosas, precisamente las que más nos interesan a nosotros y las que más les pueden interesar a ellos. Nos va la vida en ello, pues las marcas que la gente no reconoce no existen. Podemos trabajar de forma extraordinaria haciendo cosas extraordinarias, pero si la gente no las conoce ni sabe quién las hace, no sirven para nada; es como si todo eso no se hiciera o ni siquiera existiera.



La misma idea de intentar ser selectivo sirve también para las personas que trabajan en la organización: no podemos pedirle a la gente que haga veinte cosas porque así no hará ninguna, les tenemos que señalar con total claridad qué es lo importante y qué no lo es y establecer vehículos para continuar construyendo marca a nivel interno. De la misma manera que les pedimos que se concentren en un par de cosas y no en una veintena, ha de quedar muy claro que si nos entrenamos para las Olimpiadas es para participar en ellas de verdad, no para pasarnos la vida entrenando. Hay que saber competir.

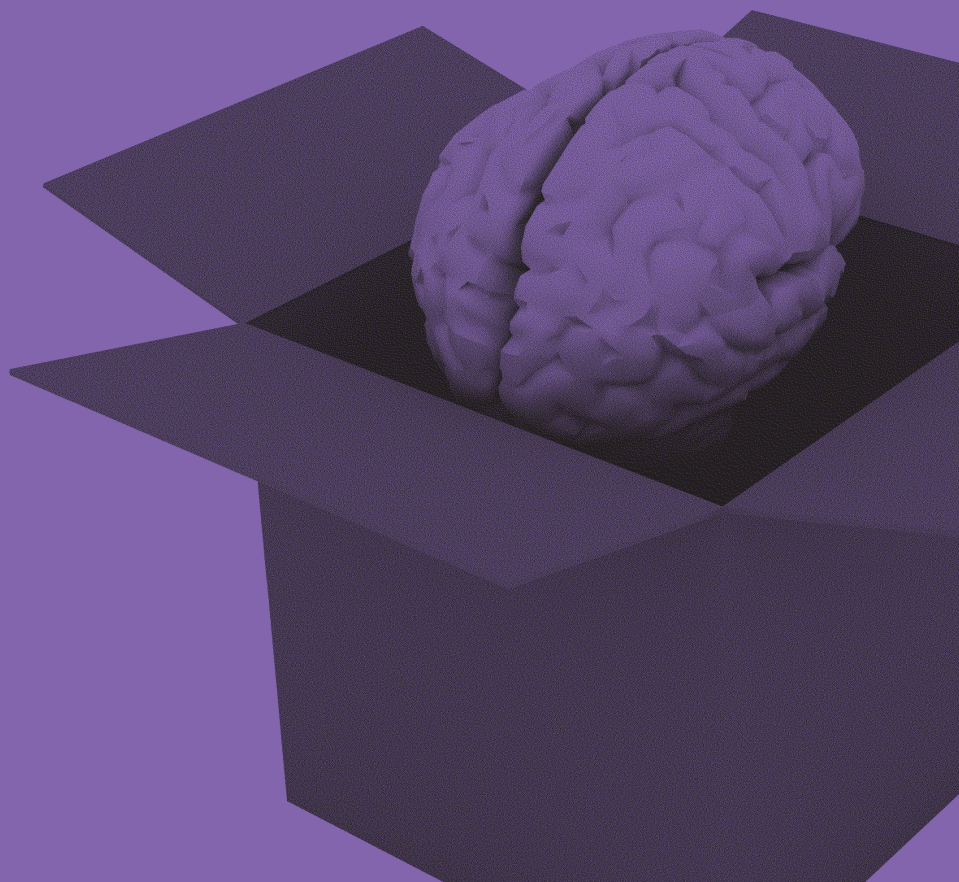
Además del consejo señalado y al percatarse de nuestro desconcierto por la rotundidad de sus sentencias, estas expertas en imagen corporativa nos regalaron un maravilloso piropo, al tiempo que nos señalaban el camino por el que debíamos transitar: *“¿Susto? ¿Agobio? ¿Vértigo? Pero, por favor, si nosotras hemos visto construir marca e identidad institucional en torno a un champú... y que funcione ¡Vosotros teneis una materia prima que es un tesoro! Un equipo de gente extraordinario, con inteligencia, ganas de trabajar y voluntad de incorporar una nueva visión a su trabajo; productos y servicios de gran calidad, cuyo alcance va mucho más allá de la necesidad que cubren y que permiten tener un verdadero papel en la sociedad y en la vida de la gente, como creadores, como exploradores, como visionarios, aprovechando la riqueza del imaginario que envuelve la geografía para crear una historia inspiradora, relevante y atractiva”*.

¡Menudo empujón!

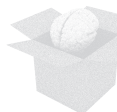


# 9

SER O NO SER UN ZOMBIE







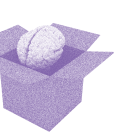
El Director y la Gerente se sienten ya parte esencial de la historia de la institución que es la base de estas memorias administrativas. Ellos han sabido crear fuertes vínculos con la organización y la organización ha sabido hacer un hueco a gente tan diferente y, por eso mismo, tan complementaria.

A menudo, ambos reflexionan sobre las ventajas mutuas de esta ya larga experiencia, que les consta que ha aportado beneficios para ambas partes. Tienen claro que el haber disfrutado tanto de su trabajo en estos años y haber podido aportar cosas nuevas a la organización que le han ayudado en su crecimiento y transformación, se lo deben básicamente a dos circunstancias: por un lado, la continuidad del equipo directivo y de su proyecto por tiempo suficiente para verlo arraigar y consolidarse; y, por otro, el perfil profesional de ambos como impulsores del proceso de renovación generado a través del Plan Estratégico y su preparación como gestores públicos; bagaje decisivo en lo que pueda tener de acertada su actuación como directivos de la Administración del Estado.

Por lo que respecta al primer elemento, la permanencia del equipo directivo a lo largo de siete años, en tres diferentes legislaturas y con otros tantos diferentes titulares en el Departamento, ha sido determinante para poder sembrar con tranquilidad ciertas líneas de actuación que sólo es posible desarrollar a medio y largo plazo y, no digamos, cosechar sus frutos. Sean cuales sean las razones, incluida una inmensa suerte, lo cierto es que la continuidad en la dirección de las políticas que nos sirven de referencia pone de manifiesto cómo, en multitud de ocasiones, la Administración y su burocracia se convierten en un factor de estabilidad del Estado y en una garantía de los intereses generales frente a las eventuales tentaciones de parcialidad de los políticos, condicionados de manera inevitable por sus intereses electorales. En la misma línea, ha constituido una ventaja adicional, al haberse evitado el despilfarro de recursos ligado habitualmente al alto grado de rotación de los directivos públicos, el aprovechamiento del talento directivo acumulado por los funcionarios superiores que, a lo largo de este tiempo, han desempeñado cargos de responsabilidad en la organización pública de la que venimos hablando y que, en un ambiente general de desbandada y desaliento para la Función Pública, han antepuesto a la frustración su vocación de servicio público y han tirado de la organización con sentido de la responsabilidad y con conciencia del deber.

En cuanto a la segunda circunstancia, la preparación profesional específica como gestores públicos del tándem directivo, ha tenido una importancia tan decisiva como la primera, al punto de que de nada valdría la continuidad de un equipo que no es capaz de generar y liderar los cambios que se necesitan. Y ello porque la dirección de organizaciones se ha convertido en una auténtica especialización profesional. Del mismo modo que las empresas comprendieron la trascendencia de la función de dirigir y la



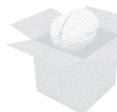


necesidad de confiarla a personas expertas en esas lides, separándola de quienes ostentan la propiedad, la Administración Pública tiene hoy la necesidad de contar con un grupo profesional, técnicamente cualificado y especializado, capaz de desarrollar unas tareas cada vez más complejas, que desbordan las habilidades de los políticos y que requieren un conocimiento y una visión global de la organización que no tienen quienes se sitúan en los niveles intermedios o bajos de la pirámide administrativa.

Esta Función Directiva Pública profesional, que existe de hecho pero no de derecho, y cuya regulación reclama a gritos el sentido común, cuando no la deseable equiparación con los países de nuestro entorno, constituiría el nexo de unión entre los intereses generales definidos por el partido en el Gobierno y la fuerza burocrática que garantiza el funcionamiento eficaz de la infraestructura administrativa al servicio de esos intereses generales. La formalización de un estrato profesional que cuente con un sistema diferenciado de acceso y de exigencias y compensaciones respecto del sistema general de ingreso, derechos y deberes de los funcionarios públicos, debe configurarse como una segunda carrera profesional a la que algunos funcionarios superiores acceden en una ulterior etapa de su vida laboral y que supone un salto cualitativo en relación con la primera carrera administrativa, vinculada a la especialización propia del Cuerpo al que pertenecen.

A pesar de las poderosas razones que avalan la aprobación de un Estatuto Directivo en la Administración, lo cierto es que hasta ahora no se ha hecho nada salvo, claro, declaraciones tan grandilocuentes como ambiguas que, lejos de solucionar el problema, lo avivan con amagos de retomarlo definitivamente pero sólo con la boca pequeña. Si la regulación de la función directiva en las empresas, determinando con claridad la composición y volumen de su salario, su nivel de responsabilidad, la forma de evaluar el cumplimiento de objetivos y la obtención de resultados, las indemnizaciones y otros derechos y prerrogativas que puedan corresponderle, así como las vías de salida de la organización y el tiempo mínimo en que se garantiza su permanencia para poder concentrarse en actuar y no limitarse a estar a la defensiva, son esenciales para su cuenta de resultados, no cabe imaginar lo vitales que pueden resultar para la Administración Pública tales extremos, cuando lo que gestiona no es un negocio sino intereses y derechos que pertenecen a toda la sociedad. No hay que ser muy avisado para intuir cuáles son algunos de los obstáculos que puede haber encontrado en el camino esta fallida regulación.

Las principales reservas que se vislumbran de cara a la regulación de una Función Directiva Pública son de tipo político, bien sean expresadas a través de los partidos políticos directamente, bien sea a través de la autonomía de organización en materia de Función Pública que demandan las Comunidades Autónomas. En ambos casos, los cargos políticos no están dispuestos a tolerar la aparición de un grupo escogido de fun-



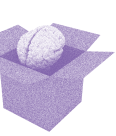
cionarios que esté en condiciones de hacer sombra a su absoluto liderazgo actual, actuando como una “*casta de mandarines*”, ni los partidos a renunciar a una de las porciones más apetecibles del botín electoral. La cuestión depende, pues, de la autolimitación a la que estén dispuestos a someterse los partidos políticos en la libertad para nombrar a los órganos directivos de la Administración mediante procesos regularizados.

Otro frente de reticencias lo representan los sindicatos que, en el marco de la negociación colectiva, han sustituido a los cuerpos en sus funciones participativas y de ordenación de la actividad funcionarial. El proceso de “*laboralización*” de la Función Pública ha situado en primer plano a las organizaciones sindicales, en parte como sucedáneos de los cuerpos y en parte como titulares de las potestades administrativas tradicionales en la determinación de las condiciones de trabajo de los funcionarios. Con ello, además, se ha erosionado la figura del funcionario magnificando la del personal laboral, progresivamente equiparado al primero en su régimen jurídico.

En definitiva, parece forzoso reconocer que los funcionarios públicos son una especie a extinguir, unos muertos vivientes, unos verdaderos zombies.

En opinión de Alejandro Nieto, el que estén muertos lo acredita la defunción de sus dos signos de identidad: la carrera y el cuerpo. La carrera se entiende como un programa profesional que permite al funcionario transitar por una escala progresivamente ascendente en sueldo y ampliación de funciones y responsabilidad pero, y esto es lo verdaderamente importante, que también le proporciona un régimen singular que le identifica con la institución a la que sirve, el Estado, y actúa como una barrera de protección frente a la discrecionalidad de la política, para poder así dedicarse sin más preocupación a atender el interés general. A estas alturas, no existe ni rastro de lo que fuera el modelo de carrera administrativa y la alternativa que aparentemente la ha sustituido es el sistema de puestos de trabajo, en el cual los funcionarios ocupan un determinado puesto (por lo demás, como ocurriría en cualquier empresa) desde el cual pueden saltar a cualquier parte, teniendo en cuenta, por añadidura, que todos valen para todos los puestos, aunque sean especialistas. El nuevo sistema acaba de dar la puntilla al segundo parapeto, éste no individual sino colectivo, que era el cuerpo de pertenencia, que protegía al funcionario de los envites de la política o incluso de una eventual discrecionalidad de su propio empleador, la Administración Pública.

No es casualidad que la transformación experimentada por nuestra institución de referencia haya sido diseñada, impulsada y consolidada por un grupo de personas con formación generalista y experiencia teórico-práctica en la gestión de organizaciones públicas, que pertenece a un cuerpo de funcionarios cuyo perfil y preparación profesional proporciona una visión global de la Administración Pública española, e incluso tam-

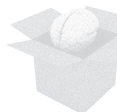


bién de ésta en el ámbito internacional y especialmente en Europa. Su especialización corporativa les ha servido de base para proporcionar apoyo técnico (en aspectos jurídicos, organizativos, financieros, de planificación y evaluación de políticas públicas, recursos humanos, gestión del cambio, metodologías de excelencia y calidad, participación en foros y grupos de trabajo internacionales, I+D+i) en el proceso de adaptación a un nuevo contexto de una organización administrativa centenaria, pero con un potencial impresionante de futuro.

Sin embargo, este mismo grupo de personas ha necesitado unir a su preparación administrativa de base, ideal para la tarea en la que están embarcadas, una condición adicional imprescindible: la experiencia. No es lo mismo estar recién salido de un proceso selectivo serio y exigente, que acredita conocimientos importantes en ciertas ramas del saber, que llevar tiempo asumiendo responsabilidades reales, no tanto sobre “cosas” (competencias, normas, informes, análisis, propuestas teóricas de actuación y alternativas de políticas, por ejemplo), como sobre personas y equipos de trabajo. No es lo mismo saber, que tener capacidad para convertir el conocimiento en acción y, menos todavía, que haberlo hecho efectivamente. No hay mejor modo (podría decirse que es el único) de predecir comportamientos futuros que comprobar los comportamientos pasados. Esa es la verdadera diferencia cualitativa con los funcionarios de nuevo ingreso o que se encuentran todavía en su primera etapa administrativa; el auténtico valor añadido de los funcionarios ya experimentados es haber aprendido “*en el tajo*”, es decir, gestionando y dirigiendo unidades, a enfrentarse con problemas complejos en entornos de gran incertidumbre y haber acumulado un “*saber hacer*” que funciona como un sexto sentido. Dirigir, más que una ciencia, es un arte, que se aprende pero no se enseña.

El arte de dirigir organizaciones públicas tiene mucho en común con ese mismo oficio en una empresa, aunque también presenta diferencias significativas. Simplificando, podría decirse que, en la base de la organización, las preocupaciones de la Dirección son más o menos las mismas en el sector público y en el sector privado, mientras que, a medida que se asciende en la escala organizativa, las diferencias van haciéndose más evidentes, hasta culminar, en la cúspide de la pirámide, en perspectivas casi radicalmente divergentes y, por ello, en dos tipos de liderazgo bien distinto.

En efecto, en el día a día de la gestión de su entorno inmediato, un ejecutivo empresarial vive agobiado por las mismas preocupaciones, si se quiere pedestres, que un directivo público: tener dinero para hacer lo que quiere hacer, conseguir que el equipo trabaje unido para alcanzar resultados y que ninguno de sus miembros se desmarque o genere conflictos significativos, obtener a tiempo información y apoyo de otros, saber a dónde va, alinearse con la estrategia para así ganar el reconocimiento de los jefes y mejores oportunidades profesionales .... nada que no nos suene mucho



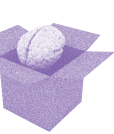
a todos. Sin embargo, a medida que nos situamos en un escalón de responsabilidad superior, las divergencias entre las organizaciones privadas y las públicas van siendo cada vez mayores debido a su distinta naturaleza (búsqueda del lucro o no) y también a su diferente clientela (grupos sociales concretos o toda la sociedad). La orientación a distintos fines explica por sí misma que un ejecutivo privado se dedique a la consecución de objetivos de negocio y a la máxima rentabilidad de intereses privados, diferenciándose así de un directivo público a la búsqueda de una maximización de intereses sociales, siempre bajo el prisma de la justicia distributiva y de la equidad. Queda claro que no pueden regirse por los mismos principios.

Una crítica que se hace frecuentemente a la Administración Pública como organización es que carece de líderes. Y eso no es verdad. Lo que ocurre es que los líderes de lo público están volcados hacia fuera de la organización y no hacia dentro, como pregonan las teorías del *Management*. La preeminencia e influencia de dichas teorías en los últimos años de la mano de escuelas de negocios y empresas consultoras, ha impuesto un modelo de liderazgo que considera moderno y emprendedor únicamente lo que procede de la esfera económica privada, verdadera generadora de riqueza, convirtiendo en auténticos héroes a los empresarios y proclamando a los ejecutivos empresariales como modelos de comportamiento profesional. Que nadie se pregunte en qué lugar coloca ese modelo a los funcionarios, pues semejante ejercicio sólo puede llevar a la melancolía.

Si en el pasado un joven y brillante universitario quería ingresar en un cuerpo de funcionarios del Estado, se consideraba una opción de prestigio, preferible claramente a trabajar como empleado en una empresa y, por ello y porque no todo el mundo era capaz de reunir los méritos para ingresar, se asociaba indiscutiblemente con una vía de ascenso en la escala social o, como mínimo, de consolidación en uno de sus niveles altos. Hoy, esa misma opción planteada por la misma persona puede estar más cerca de señalarle como alguien casposo y cutre o, lo que es casi peor, como un “*Friki*”.

Resumamos, si el funcionario ya no es un profesional de prestigio, si ha perdido sus señas de identidad, si su trabajo en nada se diferencia del resto de empleados por cuenta ajena, si se le obliga a asumir un rol que descapitaliza y minusvalora el servicio público, ¿quién se atreve a negar que se ha convertido en un verdadero *muerto-viviente* en la sociedad actual? Si, para colmo, hablamos de un directivo público, despojado de todos los atributos de la dirección en una empresa, no podemos verle más que como el gran pagano de esta historia.

El Director y la Gerente de nuestro cuento tienen, como todo profesional, fuertes vínculos corporativos con el resto de los miembros de su profesión, considerada ésta en sentido amplio: compañeros de Cuerpo y altos funcionarios de otros cuerpos. Esos

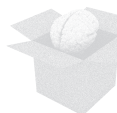


vínculos se traducen en redes de amistad, de relación social y de intercambio profesional e, incluso, han dado lugar a grupos de reflexión sobre los asuntos públicos. Con independencia de lo agradable que resultan esas reuniones y lo animados que pueden llegar a ser los debates sobre las grandes cuestiones sociales, a nuestros efectos, es decir, con respecto al análisis organizativo, tienen la ventaja de funcionar como foros donde se practica el *benchmarking*, en los que se conocen y se dan a conocer buenas prácticas profesionales y se pulsan diferentes perspectivas y visiones, no ya sobre la *cosa pública*, sino sobre todo lo humano y lo divino (¿qué otra cosa es, si no, la *cosa pública*?).

En ese escenario, una sola cuestión ha quedado meridianamente clara: ninguno de estos funcionarios es un zombie. Ni están muertos ni creen que lo estén.

Todos ellos saben lo que es gestionar al más alto nivel; todos conocen lo que comporta el ejercicio de responsabilidades en la Administración Pública; por descontado, todos entienden lo que es colaborar lealmente como profesionales con los políticos, todos han tenido que asesorarles y aconsejarles en la toma de decisiones públicas; algunos de ellos, además, han sido reclamados por grandes empresas y trabajan hoy en el entorno de compañías privadas que han sabido atraerlos con buenos sueldos, pero sobre todo con grandes retos profesionales. Oyéndoles hablar, no caben dudas sobre lo útil que continua siendo hoy una mente pensante y un comportamiento profesional fundamentado en la vocación pública. Y tampoco deja de ser sorprendente que la propia sociedad civil (que tanto manosea en las tertulias el recurso al estereotipo de una Función Pública vaga y retrógrada) sí valore, y mucho, a los altos funcionarios y a sus grandes cuerpos, incorporándoles a sus organizaciones y a sus profesiones en cuanto le resulta posible.

Para desechar la idea de una Función Pública sin sentido en los inicios del siglo XXI, basta con apreciar la transversalidad de los problemas que afectan a nuestra sociedad; con percibir la complejidad en la toma de decisiones en las que están en juego decenas y decenas de intereses distintos, contradictorios y, a veces, incluso irreconciliables; con darse cuenta de que la actividad privada necesita dotarse de canales de representación ante los poderes públicos que les proporcionen criterios en los que basar sus decisiones, al tiempo que les ayudan a identificar necesidades compartidas que coincidan con los intereses generales; basta con entender que hay que convertir a los actores sociales de todo tipo en colaboradores eficaces y exigentes del desarrollo de las políticas públicas; con saber ver que el sector público es el que puede y debe marcar el listón al que tienen que llegar las empresas, proporcionándoles también la infraestructura económica, social y política para que puedan alcanzarlo; basta con poner de relieve que la solución de determinados problemas o el alcance de ciertas metas sólo es posible desde la perspectiva de lo público y siem-

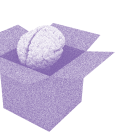


pre que no se busque una rentabilidad económica inmediata de las actuaciones que afectan a los ciudadanos, aunque ello no implique renunciar a la eficiencia en el uso de recursos públicos y sí suponga rendir cuentas con transparencia sobre el destino que se les ha dado.

¿Alguien cree que la labor descrita no necesita líderes? Es más, ¿alguien piensa que tales líderes no existen y no pueblan por decenas los pasillos de los Ministerios y organismos públicos? Lo que ocurre es que son líderes con perfil distinto que el de los líderes empresariales que, como es lógico, pues les pagan para eso, viven volcados en su interés concreto: la empresa para la que trabajan. Los líderes del sector público no trabajan para una empresa, por mucho que pueda calificarse como la más grande empresa de servicios del país; son funcionarios que sirven a una institución de gobierno, lo cual es bien distinto, pero igualmente estratégico. O quizá más.

Los líderes públicos, que sirven con objetividad los intereses generales en un Estado social y democrático de derecho, necesariamente han de vivir volcados fuera de la organización, que es donde está su trabajo y su misión, lo cual desgraciadamente hace que, a veces, olviden su propia infraestructura organizativa y descuiden aspectos que son también imprescindibles y que se contienen en las técnicas y habilidades propias de la gestión y del *management*, en este caso en nada diferentes a las que se manejan en la empresa privada. Su necesidad de buscar acuerdos entre diferentes intereses, conseguir adhesiones a sus políticas o generar influencias que fortalezcan los principios superiores que están en juego, les puede llevar a creer que la tarea que tienen “*en casa*” no es tan importante, o que se lleva sola con las reglas del juego administrativo. Pero ya hemos visto que eso no es así, no ya sólo porque las reglas del juego administrativo han sido profundamente trastocadas, sino porque el valor de esta organización, como en cualquier otra, reside en las personas, y está demostrado que la naturaleza humana es insondable e inescrutable en todas partes. También aquí.

Los humanos somos probablemente la única especie con dos tipos de hambre: el hambre real y el hambre del espíritu. Nuestra sociedad actual nos invita continuamente a calmar el hambre del espíritu a base de satisfacer nuestra hambre material con más y mejores productos que nos hacen la vida más cómoda y agradable. En la misma medida, nuestras organizaciones insisten en pagar nuestro salario emocional poniendo el acento en el salario económico que, si puede servir para atraer y retener el talento humano, desde luego no sirve para comprometer y motivar a las personas. La gestión de estas necesidades es uno de los retos clave para las organizaciones del siglo XXI y, en concreto, para las organizaciones públicas, donde el salario material no es como para tirar cohetes; es una necesidad acuciante poder responder positivamente a preguntas de sus líderes y directivos como: ¿Confío en la institución? ¿Estoy impli-



cado en su proyecto y comprometido con sus resultados? ¿Veo con optimismo mi carrera y mi futuro? ¿Disfruto con mi trabajo? ¿Tiene sentido mi trabajo para mi vida y la de los demás?

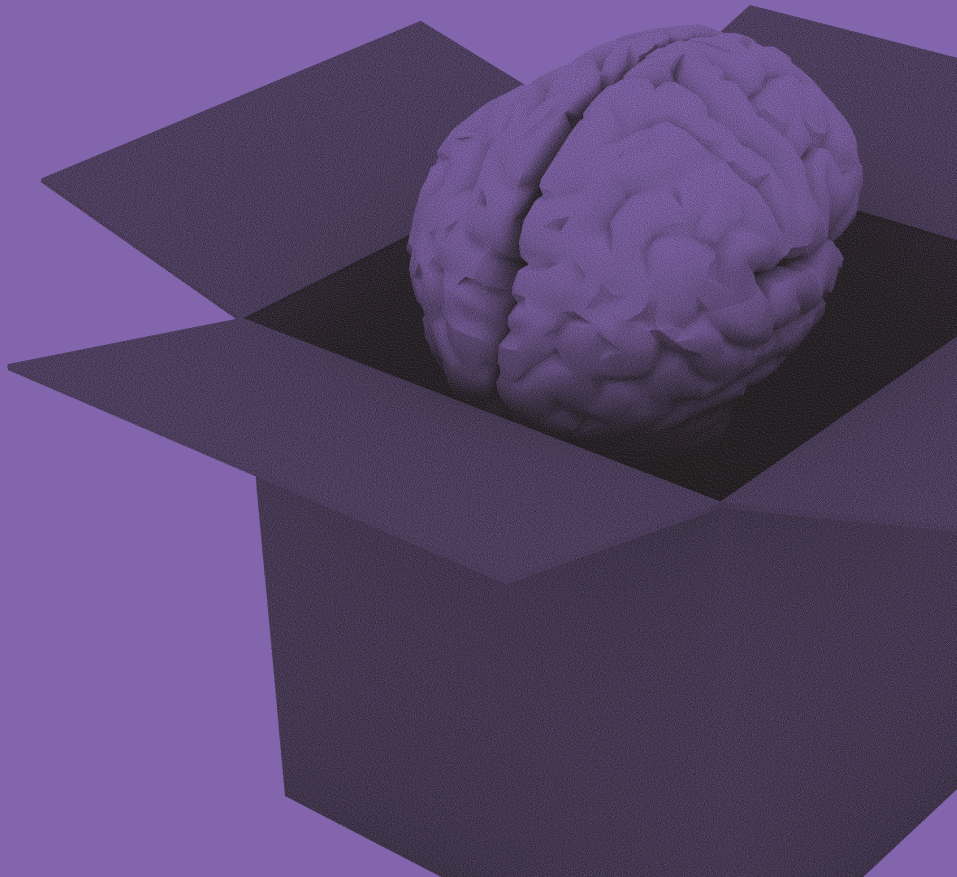
Como la línea que separa lo público y lo privado es en las sociedades contemporáneas cada vez más delgada y ambas esferas se pueden llegar a confundir o, como mucho, constituyen los dos extremos de una línea continua, la permanente interacción entre el mundo empresarial y el mundo administrativo ha llevado a ambos a aprender uno del otro y también a incorporar a sus hábitos aspectos que antes eran patrimonio exclusivo de uno de los dos. Así, en la Administración Pública hemos aprendido del liderazgo de tipo personal que ejercen los ejecutivos, basado en las cualidades de la persona, dos cosas esenciales: la orientación a resultados y la búsqueda de la calidad y la excelencia en la actuación. Por el contrario, las empresas (especialmente aquellas que trabajan con la Administración Pública) han aprendido del liderazgo institucional que ejercen los directivos públicos, basado en los valores de la organización a la que sirven, una cosa también esencial: la orientación de servicio y al bien común, la contribución a algo superior y que se sitúa por encima de la cuenta de resultados, el beneficio social o de la comunidad en la que desarrollan su negocio.

Esa tendencia ha colocado la “*responsabilidad social corporativa*” en la primera línea de atención de las empresas y está generando proyectos dirigidos a implantar valores sociales en la gestión de las organizaciones; es más, hasta las escuelas de negocio, responsables para muchos de los desmanes de la clase ejecutiva y del efecto de sus teorías de gestión en la crisis internacional, se están replanteando los sistemas de admisión de sus alumnos y los programas y contenidos de los *Master en Business Administration* (MBA). Así que, ya se ve, zombies, pero menos.



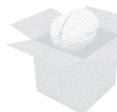
# 10

¿QUÉ OCURRE CON LA  
SOCIEDAD? LA COSTUMBRE  
DE DEPENDER DEL ESTADO





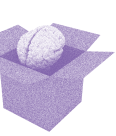




La gerente de nuestro cuento tiene la misma vida complicada que el resto de los habitantes de las grandes ciudades. No vamos a reproducir los tópicos porque son de sobra conocidos por todos. A pesar de que vive en una casa con muchos vecinos, no suele tener ocasión de relacionarse y charlar con ellos como le gustaría, pues siempre va con prisas y la mayoría de las veces entra y sale de casa conduciendo su coche. Se consuela pensando que a los demás les pasa exactamente lo mismo. Uno de estos días se ha tropezado por casualidad con el hijo de unos vecinos, hacía tanto que no le veía que casi no le ha reconocido. Es un chico majísimo, educado, con una buena carrera y un buen trabajo y, además, tiene una novia encantadora a la que suele ver en verano en la piscina. Pues ahí le tienes, viviendo en casa de sus padres. Y tan contento. Ella se pregunta cómo será en el trabajo. Seguro que tan estupendo como en todo lo demás pero, sin duda, muy diferente en sus planteamientos profesionales a los que ella misma tenía a su edad: no hay que olvidar que es mujer y de otra generación.

Para ella, empezar a ganarse la vida e independizarse de sus padres era una necesidad, probarse en retos profesionales que eran en realidad desafíos vitales de salir adelante por sí misma, construir la plataforma sobre la que afrontar el futuro lejano con seguridad y confianza, con la ilusión de no depender de nadie, aún a sabiendas de que eso exige sacrificios y alguna renuncia personal. Después, cuando tienes hijos y son pequeños, la cosa se complica bastante, arrastras un sentimiento de culpa permanente: por un lado, te parece que no les dedicas el tiempo que merecen y si pierdes un cumple o una función en el colegio por culpa de un viaje o una reunión no puedes conciliar el sueño en un mes; pero, por otro lado, te da vergüenza decir en el trabajo que te vas a las siete de la tarde! para estar un ratito repasando sus deberes y comentando como ha ido el día; te parece, estúpidamente, que no estás a la altura de tu responsabilidad profesional. Impresión falsa si reflexionaras un poco sobre el hecho de que lo que queda en la oficina a esas horas son, por supuesto, sólo hombres. Pero el caso es que lo más complicado de llevar es que a ti te interesa tu profesión, te interesa mucho, y por eso tienes miedo de que alguien decida “*etiquetarte*” o “*pasarte a segunda división*”, al menos mientras tu trabajo tenga que competir con otros intereses y prioridades fuera de la oficina.

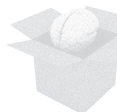
Nuestra protagonista vuelve a pensar en el chico al que ha saludado apresuradamente en el portal y concluye que estas cosas ya no le pasarán a él. Aunque le pasarán otras, qué duda cabe. De momento, lo que se le ocurre es que las empresas deben estar preparadas para recibir y convivir con gente que pertenece a una nueva generación de talento caprichoso y que no sabe lo que es tener las cosas difíciles porque siempre se lo han dado todo hecho y mascadito, sin esfuerzo. Gente valiosa y bien preparada pero que se casa con proyectos y no sólo con salarios, que cuando escoge una empresa valora el lugar donde está, los amigos que puede hacer en ella, el tiempo que le queda para su ocio, las posibilidades de desarrollo profesional y personal...



Gente que ha crecido con Internet y por eso tiene no sólo un modelo de comportamiento, sino incluso un modelo de pensamiento nuevo. Para los detractores de la red, es gente que tiene disminuida su capacidad de atención, de reflexión, sin capacidad para mantener una línea de pensamiento sostenida durante un largo periodo de tiempo. Por el contrario, para los *fans* de la Red estamos ante las primeras herramientas que ampliarán la capacidad mental del ser humano y, simplemente, se trata de personas que concentran su esfuerzo en la consecución inmediata de objetivos y piensan en el presente y no en el futuro, porque el futuro es hoy.

Esta nueva generación “*snack*”, capaz de digerir cualquier tipo de información si se le presenta en píldoras y es comprensible a gran velocidad, tiene también en común que “*pasa de la política*” en su versión tradicional, esto es, que es muy individualista y poco dada a la contribución activa al debate social (lo cual no quiere decir que no sea solidaria, pero más bien de Organización No Gubernamental, está claro ¿no?); el poder político, en general, le produce hastío y desconfianza. A pesar de que es muy consciente de sus derechos (ampliados como nunca antes), no lo es tanto de sus obligaciones, pues se ha criado bajo una paternidad “*blandita y protectora*”; como dicen los modernos, de “*perfil bajo*”. En definitiva, están acostumbrados a pedir y a que se les dé y hasta ahora no han tenido que afrontar grandes dificultades.

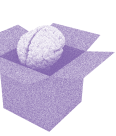
Nuestra protagonista hace una mueca sin darse cuenta al pensar en cómo reaccionarán ahora ante la magnitud de una crisis que lo que anuncia en realidad es un cambio de época. Pero tan importante o más que cómo reaccionen ellos va a resultar ver cómo reaccionan las organizaciones para las que trabajan. Y a este panorama hay que añadir la previsible invasión de profesionales de otros países en un mundo y un mercado globalizado y en guerra por el talento. En los mercados emergentes el talento comienza a estar mejor formado y es mucho más barato (se dice que formar un ingeniero en China o India cuesta un 10% de lo que cuesta en los países desarrollados) y tiene una actitud ante el trabajo radicalmente distinta (60 horas a la semana en una jornada a tiempo parcial, pagada a 0,5 dólares la hora frente a los 25/30 de las economías desarrolladas) en manos de una numerosa pero abnegada juventud, acostumbrada al trabajo duro e instruida por un sistema educativo basado en el sacrificio y en un entendimiento prematuro de las ciencias en vez de las letras. A eso se añade la falta de músculo y la capacidad de resistencia propia de las organizaciones públicas, donde la gente vive sin sobresaltos arropada por los privilegios y prebendas de un trabajo seguro e inamovible, sin atisbo de responsabilidad ni de riesgo, en el que, para mayor “*inri*”, si un día hay partido de *Champions* en la tele, pues nos ponemos malos y presentamos el correspondiente parte de baja, o solicitamos un permiso por enfermedad de un familiar, o cualquier otra cosa de las muchas autorizables iserá por excusas! Y listo, no pasa nada, porque somos unos irresponsables y muy poco profesionales, pero todo legal, formal y dentro de la normativa ifaltaría más en un funcionario! Con



una sola excepción: los directivos públicos que, por descontado, no tienen derecho a nada, ni es justo ni razonable que se vean protegidos por la organización en el ejercicio de sus responsabilidades, ni pueden pretender obtener ningún respeto o consideración pues están marcados por un pecado original, el mando, elemento pernicioso en una sociedad igualitaria en derechos pero no en obligaciones.

De todas formas y sin eludir la parte de culpa que nos corresponde, no conviene olvidar que esa postura “relajada” en lo profesional y en lo personal se comparte con todas las grandes compañías que son organizaciones extensas, complejas y muy consolidadas, en definitiva, burocracias que se han desarrollado en entornos previsibles de crecimiento estable (piénsese, por ejemplo, en las grandes corporaciones bancarias y entidades financieras ¿qué diferencia existe entre trabajar en ellas o en la Administración?). Y si uno se apura, esa actitud es parte del momento de evolución que viven las sociedades occidentales; sociedades opulentas que han vivido en una carrera de gasto en la que se ha hecho creer a la gente que puede tener lo que quiera y cuando quiera, en las que todo el mundo está endeudado hasta las orejas; un mundo obsesionado por la rapidez y el corto plazo, en el que nadie puede esperar, todo tiene que ser ya y ninguno quiere recompensas a largo plazo; una mentalidad de que todo es fácil y el que no lo consigue es tonto; un entorno en el que el goce ha tomado el aspecto de una exigencia y de un derecho fundamental, hasta el punto de considerar que es inmoral contravenirlo (“*La vida es una sucesión de pequeños momentos de placer*”, dice un anuncio de Kit-Kat); un contexto en el que se han vulnerado las reglas básicas de la economía (no se puede prestar dinero sin límites, sin garantías, sin conocer al cliente o éste el producto que está comprando); en definitiva, una sociedad adolescente e inmadura, confiada, a la que la crisis le ha sorprendido estallándole en las manos y produciendo una sensación amarga de pérdida generalizada de confianza, de que, a pesar de lo que creíamos, no nos podemos fiar de nadie ni de nada.

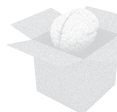
Y aquí estamos. Podemos no hacer nada y esperar a que vuelvan los buenos tiempos; pero los buenos tiempos no van a volver; con suerte, vendrán otros con nuevas oportunidades, pero nos tienen que pillar preparados, no tan desorientados como ahora nos encontramos. También podemos intentar buscar culpables a lo sucedido, por supuesto, para echarles la culpa a ellos y dejar tranquila y a salvo nuestra conciencia. Pero si la culpa es de los demás, sólo podemos esperar a que otros nos solucionen nuestros problemas y, lamentablemente, nadie va a hacer por nosotros lo que no hagamos nosotros mismos. Otra variante perversa consiste en conseguir justificar en todo caso lo que hemos hecho por la vía de que siempre se puede encontrar una perspectiva defendible, si no existe una razón jurídica, puede haber una razón social y, si no, todavía mejor, una razón política; y eso basta para defender lo indefendible. Lo importante es que cada colectivo disponga de coartadas para fabricarse sus propios instrumentos de medida, como si la horma de la razón dependiera de los colores de los zapatos.



La siguiente opción (tan española, tan europea) es demandar que actúe la mano visible de los gobiernos y de las políticas interventoras, que el Estado, una vez más, venga a resolver todo lo que nos suponga una carga o una limitación, a cambio, claro, de meterse en nuestras vidas hasta la cocina; que sean los gobiernos quienes concedan las ayudas que haga falta a todo el que se encuentre en dificultades, sin importar si eso contribuye a agravar el problema o a posponerlo y no a solucionarlo; da igual si resulta injusto para los que sí han hecho sus deberes y precisamente por eso no reciben nada; da igual si esto es pan para hoy y hambre para mañana porque no sirve para cambiar el modelo productivo; es indiferente que, además, el ejercicio de poderes soberanos se haya desplazado desde la individualidad de los Estados a su condición de miembros de una comunidad y un orden jurídico complejo que permite hablar de una soberanía diluida (sería difícil explicarle a un extraterrestre las razones por las cuales estamos los 7.000 millones de habitantes del planeta encuadrados en 192 Estados)... pero ¿qué pasa entonces con los ciudadanos?

Vivimos un momento turbulento de permanente puesta a prueba de la capacidad de adaptación de la democracia como modelo de organización de la convivencia social; pese a todo el bienestar alcanzado, se aprecia claramente un difuso malestar en las sociedades democráticas; las personas descuentan con extraordinaria facilidad los beneficios adquiridos cada año, pasando a un segundo plano todo aquello que ya tienen y fijando su atención únicamente en aquello de lo que carecen; crece cada día un profundo resentimiento ciudadano contra las desigualdades naturales, las grandes políticas públicas no salen del enfrentamiento político ¿qué más necesitamos para sentirnos concernidos? Hay que tomar conciencia del poder extraordinario que la presión social puede tener sobre los poderes públicos: de hecho, algunas medidas necesarias no se tomarán si no hay presión ciudadana. Los ciudadanos no pueden “pasar” de la política, tienen que buscar algún atisbo de rebeldía y de compromiso y creer que merece la pena una cierta lealtad con su conciencia. Es preciso superar el panorama de una sociedad desilusionada que ha perdido el hábito de pensar en el futuro como una empresa de todos, de una sociedad desunida que utiliza el hecho diferencial como algo que divide y no como algo que enriquece el conjunto y, sobre todo, el drama de una sociedad desorientada que no sabe en realidad donde quiere llegar, en la que los partidos se han convertido en los únicos protagonistas de la vida política y en la que lo que queda es la voz y la actitud de los ciudadanos. Utilicémoslas.

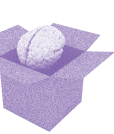
Está demostrado que la sociedad, cuando se pone a ello, afronta grandes pruebas y es capaz de servir de ejemplo de trabajo y superación. Todos los días se nos ofrecen casos en que eso ocurre (en nuestro país, sin ir más lejos, hay que subrayar la capacidad de ahorro y fortaleza que han demostrado las familias mientras las Administraciones Públicas pasaban de una situación de superávit a una de déficit importante).



Frente a la política, que normalmente exagera las diferencias, la gran ventaja de la economía es que acerca a un interés común. Todas las empresas necesitan planteamientos muy a largo plazo y por eso las políticas públicas no deberían cambiar en lo sustancial ni dar bandazos; tenemos que conseguir una base común sobre la que proyectar políticas diferentes.

Para movilizar a la sociedad resulta de vital importancia fomentar la educación como vía de adquirir una actitud analítica frente al mundo, como un esfuerzo de aprendizaje que permita influir en los acontecimientos, no limitarse a verlos pasar delante de las narices y que sean ellos los que nos condicionen. Es estratégico considerar la educación en términos equivalentes a la *Paideia* griega o la *Humanitas* romana para convertir los niños en adultos y los adultos en ciudadanos, formados en entornos multidisciplinares que valoren las ciencias y las letras y aún incluso la preparación física y la formación cívica, que permitan educar personas capaces de dar un paso al frente en el gobierno de las decisiones colectivas y que reduzcan a una pura anécdota la parte de la sociedad incapaz de hacer otra cosa que dejarse llevar. ¿Qué país se sostiene si prefieres cobrar 900 euros en el paro a 1.000 trabajando? No podemos pensar que todo consiste en recibir, que podemos pedirle todo al Estado, que sólo tiene obligaciones, mientras que nosotros sólo tenemos derechos. No podemos concebir el derecho como un simple poder de exigir, como una mera capacidad de reivindicar, porque es obvio que pedir es más fácil que dar y ello contribuye a crear una cultura donde los individuos aspiran a imponer sus exigencias, por poco fundamentadas que estén, como si fueran derechos. No podemos seguir creyendo sin más que somos el centro del universo y estirar sin límite nuestras aspiraciones mientras ponemos en riesgo el futuro de nuestro planeta y el de la propia sociedad. Lo primero que debería enseñarse a los niños en las escuelas es que lo más importante en esta vida es ser persona.

¿Por qué son ya muchas las voces que claman por la regeneración y la recuperación de ciertos valores sociales que han sido arrinconados, fortaleciendo el papel de la sociedad civil? Seguramente porque se ha comprendido que la crisis ha derivado en parte de una pérdida general del sentido común y de una búsqueda obsesiva de ganancias por encima de la ética en cualquier profesión. Y, desde luego, también porque la globalización ha venido a poner en evidencia que ya pasó la época en la que quienes competían eran diferentes países en función de su fuerza física respectiva; e igualmente pasó aquella en la que competían empresas entre sí en función de su correspondiente posesión de tecnología. Hoy, el eje de la competitividad son las personas, y lo son en función tanto de su talento individual como de su facultad para colaborar con el talento de otros. El talento es la gran materia prima, el nuevo capital y, por primera vez en la Historia, la fuente de riqueza está en manos del trabajador. Eso sí, de un trabajador preparado y en permanente desarrollo profesional, no de un empleado estrictamente cumplidor que sólo es válido en entornos de seguridad y estabilidad. Un trabajador cualificado, con los conocimientos teó-



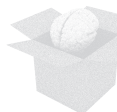
ricos necesarios para ejercer una profesión (si no se tienen, el riesgo es que estaríamos continuamente teniendo que inventar la rueda), pero capaz al mismo tiempo de colaborar con otras personas en organizaciones en las que, lejos de considerarse expertos intocables, los profesionales aprenden y se enseñan mutuamente.

Y ahí está el cambio: las personas son, a la hora de la verdad, los únicos factores diferenciales de la competitividad. Pero ocurre que la naturaleza humana es compleja, un desafío constante, y sucede que las personas requieren otros modos, que ya no basta con atender las señales del mercado, las exigencias de los procesos productivos, el diseño de estructuras organizativas, la incorporación de TIC. Aunque la gran mayoría en el llamado primer mundo tiene de casi todo, eso no supone un factor motivador; al contrario, se da por sentado y no se considera una gran ventaja o un privilegio, razón por la cual antes de la llegada de la crisis no se valoraba demasiado tener un trabajo decente, parecía que todo nos lo merecíamos por derecho natural. A esto hay que añadir la conciencia creciente del propio valor y, por eso, el cambio ahora es el modo en que nos dirigimos y la forma en que gestionamos a las personas porque, hoy más que nunca en la historia de la humanidad, la persona se siente persona y quiere ser tratada como tal. ¡Gran paradoja para ciudadanos y clientes del siglo XXI, pretendidamente atendidos por organizaciones del siglo XX, muchas todavía dirigidas y gestionadas con métodos del siglo XIX!

En esto no hay diferencia ninguna entre organizaciones públicas y privadas que se enfrentan al reto de comprometer a personas que se sienten más que simples trabajadores y que se plantean la vida como algo más que un empleo. Su implicación ya sólo es posible desde el compromiso mutuo, desde el reconocimiento de que el otro me importa como persona y no solamente porque me es útil, desde la comprensión de que el otro me sigue porque quiere y no porque está obligado y no puede hacer otra cosa. De ahí la importancia del liderazgo.

Aunque la mayoría de las veces tratamos de emular a líderes célebres y de trascendencia universal, es cada vez más importante prestar atención al liderazgo como una capacidad de la organización. Este enfoque supera personalismos brillantes que se dan de manera extraordinaria sólo en un caso entre un millón y permite transitar por el complejo día a día organizativo a personas normales que, sin embargo, se enfrentan a situaciones extraordinarias en las que pocas veces resulta suficiente el carisma individual. Hace falta fortaleza organizativa. El liderazgo, pues, trasciende a los propios líderes y conecta con las capacidades de la organización; como la paternidad, trata sobre la próxima generación.

Lo mismo que las organizaciones, la sociedad necesita líderes que le sirvan de referencia. Y en momentos de transición y desconcierto todavía más (las expectativas



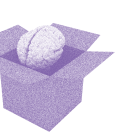
generadas con la llegada de Obama a la presidencia norteamericana son un buen ejemplo de ello). ¿Por qué si no la humanidad necesitó durante largo tiempo de la mitología para crear héroes que pudieran servir a los hombres de referencia en su forma de pensar y, sobre todo, de comportarse? De hecho, en opinión de algunos filósofos como Hegel, el derecho apareció cuando desaparecieron los héroes. Las leyes se hicieron necesarias cuando no había figuras heroicas a las que seguir e imitar. Los grandes líderes empresariales y, especialmente, los grandes dirigentes públicos estarían llamados a ocupar hoy el vacío de referencias vitales que en la antigüedad tuvieron los héroes. Y eso comporta un poder enorme, pero también una gran responsabilidad.

Vivimos un momento en que los ciudadanos esperan que la política sea capaz tanto de insuflar confianza como de proveer soluciones concretas. Pero en el caso de las decisiones públicas, las que atañen al interés general, todo se hace mucho más complejo en el momento en que los cargos públicos no pueden sustraerse al ritmo acelerado que marcan las rutinas de la comunicación. La acción pública exige reflexión, deliberación y perspectiva, pero la ciudadanía se ha acostumbrado a obtener respuestas inmediatas igual que recibe miles de noticias por minuto. La demoscopia y la mercadotecnia amenazan con desplazar cualidades clásicas como la prudencia, la flexibilidad o el control de los tiempos. Por eso, conviene recordar que detrás de una gestión afortunada hay siempre más talento personal, experiencia y sentido común que sofisticadas operaciones de imagen; lo que certifica la grandeza y la miseria de la política es, justamente, su carácter humano e imperfecto. A pesar de los avances tecnológicos, el arte de gobernar sigue siendo algo que depende, en última instancia, del carácter de unos hombres y mujeres comprometidos con la sociedad.

Se precisan arquitectos sociales capaces de construir una obra que les supere y que esté de verdad comprometida con las necesidades reales de la sociedad, que dé participación y juego a los grupos de interés que forman el complejo tejido ciudadano en la toma de decisiones que afectan al futuro de su vida en comunidad, que ponga a su disposición de manera clara y transparente los recursos que se destinan a cada actividad, la forma en que se usan y los resultados que obtienen, y que, finalmente, analice el impacto de los distintos proyectos en la creación de valor e innovación que permita vislumbrar un mundo mejor.

La sociedad lo demanda, porque espera que el sistema político y económico le devuelva, en forma de dividendo social, parte de lo que ella le ofrece. Se puede y se debe ser social a la vez que se gana dinero y se genera riqueza. En este momento, ser social tiene premio y eso debe calar en las empresas. Y también debe hacer reflexionar a políticos y ciudadanos. Empecemos a hablar de nuestro futuro y de cómo queremos que sea, dejemos de ser espectadores del discurso de los políticos y actuemos de forma más emprendedora, más profesional, tanto como ciudadanos como a





nivel individual. Sintámonos capaces de hacer algo más que lloriquear, deprimirnos o quejarnos ante la magnitud de los retos y sacrificios que la situación actual nos reclama. Por eso hay mucho por hacer desde instituciones públicas y privadas de cara a sensibilizar e influir en la gente para que se ponga manos a la obra y tome la decisión de abordar la necesaria transformación de organizaciones y estructuras.

Las convulsiones del cambio de siglo han venido a ratificar la crisis de las utopías sociales, destruyendo una aspiración clásica del ser humano. Ser hombre significa tener utopías. Aunque algunos las colocan en el pasado (el tiempo presente no sería sino una corrupción, una degradación, de un pasado idealizado), la mayor parte de las utopías se sitúan en el porvenir y en el mundo contemporáneo se han asociado a la idea de progreso de la mano de la libertad, de la ciencia y de la razón. Sin embargo, algunas de las experiencias traumáticas del siglo XX han lastrado la fe en la capacidad del hombre para crear un reino de paz y felicidad en la Tierra, a pesar de los grandes avances científico-técnicos alcanzados. No obstante, en la práctica, el utopismo no ha quedado abolido porque el Estado occidental sigue viéndose a sí mismo como parte activa en la consecución de las nuevas utopías universalistas propias de la posmodernidad: la “*sociedad del bienestar*”, en la que el Estado, alejado de las veleidades de servir a sus ciudadanos con grandes ideales, con paraísos de felicidad en la Tierra, se ofrece ahora a proveerles de todo lo necesario para que gocen de un buen nivel de vida y de una feliz convivencia; la “*sociedad mestiza o multicultural*”, en la que el poder político y las instituciones han asumido como propia una posición de independencia y de neutralidad ante el espacio íntimo de convicciones y creencias personales, muchas veces renunciando a sus propias raíces y a las tradiciones de la cultura occidental; “*la Ecología*”, cuya bandera trata de alcanzar un acuerdo universal que lleve a los países desarrollados hacia el logro de la plena integración con la Naturaleza y que, en los niveles más elevados de la utopía, llevaría a una ruptura con la idea del hombre como especie dominante para integrarlo en un todo cósmico como cualquier otro ser vivo; y, finalmente, la “*Ciencia y la Técnica*”, herederas del viejo positivismo, que tendrían mucho que decir para configurar la sociedad del bienestar, pero que también representan una amenaza por las dificultades de control sobre ellas y por la intuición de los males que se suscitarían a la humanidad en un mundo gobernado por criterios exclusivamente racionalistas y científicos (baste citar algunas obras de ficción de éxito como “*Un mundo feliz*” de Aldous Huxley o “*1984*” de George Orwell).

Estamos, pues, ante una nueva encrucijada donde las protagonistas vuelven a ser las personas. El creador del término *Management*, Peter Drucker, verdadero filósofo de los negocios del siglo XX, decía que en nuestra compleja sociedad las organizaciones y los profesionales que las dirigen deben claramente asumir el bien común, pues otros no pueden hacerlo. En ese sentido, la historia enseña que una sociedad pluralista no puede depender del conflicto y la confluencia de intereses particulares para obtener



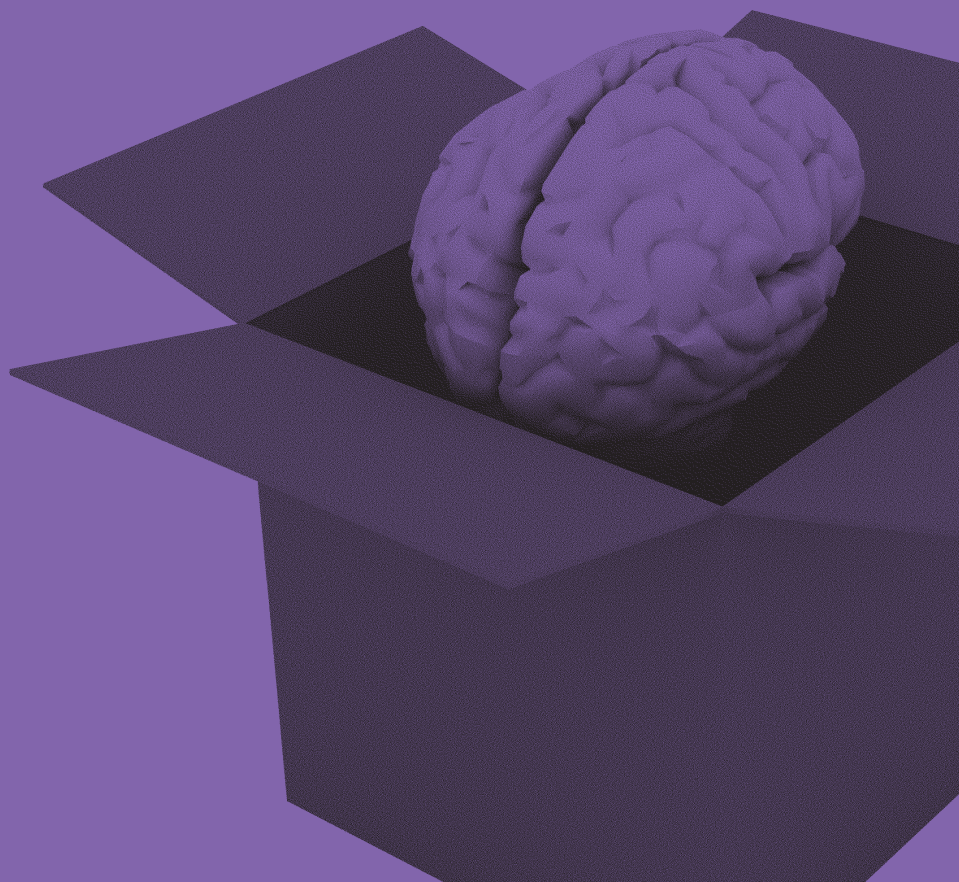
el bien común y servir al interés público. A este *“ecologista social”*, como él mismo se definía, le gustaba decir que los ejecutivos de todas las organizaciones, de la naturaleza que sean, emplean aproximadamente la misma cantidad de tiempo en los problemas de las personas y los problemas de las personas son casi siempre los mismos. El noventa por ciento de lo que les preocupa a estas organizaciones es genérico.

Para un economista, para un historiador, para un sociólogo, para un político o para un estadista, hoy la cuestión siguen siendo las personas: cómo atraerlas, cómo moverlas, cómo inspirarlas. La recientemente estrenada película *“Invictus”*, que narra las peripecias del Presidente Mandela aprovechando la pasión del deporte y una Copa del Mundo para unir a la gente en un país tan segregado y desunido como Sudáfrica, recoge de forma muy elocuente este nuevo humanismo que reclaman los mercados y el escenario geopolítico mundial. Al ser preguntado por su asistente personal respecto a sus intenciones con la selección nacional de rugby, este gran líder responde con rotundidad a la pregunta de su asesora acerca de si se trata de una maniobra política: *“No, no es una maniobra política, es un maniobra humana”*. Esa es la clave.

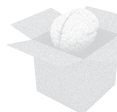


# 11

¿TIENE SENTIDO  
REINVENTARSE?







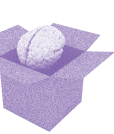
Cuando la institución de nuestro cuento empieza a cosechar los frutos del largo esfuerzo realizado en los últimos años y nota que está en sazón para desplegar todas sus capacidades, le cae como un mazazo el plan de austeridad diseñado por el Gobierno para enfrentar el desbocado gasto público en el contexto de la crisis económica.

Da verdadera lástima ver cómo puede caer el castillo de naipes que estaba a punto de ser coronado y entrar en el Libro Guinness de los records por la puerta grande. Al Director que ha estado al frente del exitoso proceso de transformación de este organismo le dan ganas de llorar, pero no por él, sino por toda la gente que ha embarcado en un objetivo ilusionante que estaban a punto de rozar con la punta de los dedos.

Que nadie interprete que las medidas de austeridad y racionalizadoras le parecen inoportunas o inapropiadas. Todo lo contrario. Él mismo se ha convertido en adalid de la eficiencia mucho antes de que nadie le presionara para ello. Es más, desde que empezaron a ponerse mal las cosas económicamente hablando, siempre ha dicho que era el momento de hacer algo, de tomar decisiones quizá no muy populares y atractivas, pero que en un contexto como el descrito la gente no iba a tener más remedio que entender y asumir. Pero cuando vuelve de recibir instrucciones de la superioridad está bastante deprimido ... y muy frustrado.

No puede entender cómo nadie valora la meritoria evolución de un organismo público que podía haber vivido de las rentas como tantos otros y, sin embargo, ha apostado por complicarse la vida y hacer un sacrificio de adaptación y renovación. ¿Para qué? Aparentemente para nada. Provoca verdadera impotencia comprobar que, al final, lo que van a hacer contigo es aplicarte el mismo porcentaje genérico que a los demás. Y no quieren que les cuenten cuentos. ¿Quién es nadie para corregir los planteamientos del nivel político que, por lo demás, no suele saber a ciencia cierta a qué se dedica un organismo técnico, ni qué o quiénes tiene detrás, ni qué utilidad o implicaciones alcanza lo que hace y, por supuesto, tampoco le interesa mucho saberlo precisamente ahora, en que lo único que importa es el sálvese quien pueda? Evidentemente, nadie es casi nada frente a la ambición política de preservar el poder y, si es posible, incrementarlo. Bueno sí, es alguien que puede ser cesado. El miedo al cese ha hecho casi inútiles los esfuerzos desplegados en la Administración Pública en las últimas décadas de cara a su modernización y puesta al día. De nada ha servido oír que había que dejar de orientarse a la función y empezar a orientarse a los ciudadanos; para nada ha servido recibir la instrucción de desterrar la jerarquía y enfocarse en los procesos; menos todavía la orden de desplazarse del proyecto a las redes: en las estructuras clásicas se sigue trabajando para el jefe. Y no hay más.

El Director no sabe cómo plantear con sus colaboradores unos recortes que les van a dejar temblando y menos cómo explicarles que *“se ha decidido”* que se hagan don-



de más les duele. Su equipo se revuelve desesperado sin comprender cómo se va a destruir de forma gratuita lo que tanto trabajo ha costado crear. Pero, una vez más, la fuerza y el convencimiento del grupo se ponen en marcha para impedir que esa amenaza deje de ser una oportunidad. Así, se ponen codo con codo a elaborar un documento que, de manera fundamentada, ofrece abordar en el organismo medidas de austeridad que sean eficaces, viables y estén en consonancia con la estrategia desarrollada en los últimos años. El resultado es bueno, ambicioso e innovador; también responsable y generoso. Puede ser incluso un auténtico regalo para un gestor público con visión y sentido del Estado. Pero ya sabemos que cuando hacemos un regalo el valor del mismo depende del aprecio que le haga el receptor.

El despliegue de mentes pensantes ha producido una idea que lleva tiempo rondando por los despachos y por eso se pone negro sobre blanco con bastante facilidad: convertirse en una Agencia Estatal. Cambiar el régimen jurídico y dejar de ser una Dirección General más de las que dependen del Departamento es una apuesta posible que tiene muchas ventajas. La primera, sin duda, el ahorro inmediato de estructura amortizando órganos directivos. Pero, además, con esta decisión se daría mayor contenido y vigencia a una Ley concebida para la mejora de los servicios públicos y que ha tenido un desarrollo menos amplio del que ambicionaba (sólo se han creado las siete agencias previstas en la propia Ley de 2006) al establecer que todos los nuevos organismos públicos que se creasen adoptasen esta figura. Junto a estas, otras razones de peso pueden ser esgrimidas: una agencia estatal configurada en torno a la gestión del conocimiento del territorio sería una fórmula excelente para cumplir el fin perseguido de que los ciudadanos puedan visualizar y apreciar, con total transparencia, los fines y resultados de las políticas públicas, así como para ampliar su ámbito incorporando otros organismos de la Administración General del Estado que hoy también se dedican a la misma función (producen prácticamente la misma cartografía) y racionalizar de este modo las estructuras del Estado más allá de un único Departamento ministerial. Paralelamente, la autonomía de gestión que proporcionaría el nuevo régimen jurídico contribuiría también a consolidar el modelo de funcionamiento creado en cooperación con el resto de las Administraciones Públicas en el seno del Sistema Cartográfico Nacional, mediante el cual los agentes productores respetan unos principios comunes tales como garantizar la homogeneidad de la información, su coherencia, continuidad e interoperabilidad; buscar la eficiencia en el gasto a través de la financiación conjunta y el aprovechamiento común; y asegurar la disponibilidad y el acceso público de una información geográfica actualizada y de calidad. Para terminar, esa nueva forma jurídica disminuiría la carga de gestión que ahora supone el Instituto para el Ministerio al que está adscrito, para el que constituye una *"rareza administrativa"* que le genera mucho trabajo burocrático y de intermediación ante otros órganos administrativos, a cambio de muy poco lucimiento e influencia real de las políticas desarrolladas por sus gestores.



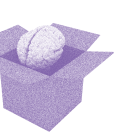
Bueno, pues el hecho es que a quien recibe esta propuesta no le parece muy acertada. Más bien todo lo contrario, bien porque considera, con razón o sin ella, que adoptarla puede traer complicaciones con otros órganos internos o externos, bien porque choca con su idea de servir en bandeja la supresión de un par de unidades para evitar que se quiten en otro lugar que resulta preferible políticamente, bien porque opina que la labor que desarrolla esta organización no es para tanto ... ¡quién sabe! Y vuelta a empezar.

Después del jarro de agua fría, al equipo directivo le quedan pocas ganas de luchar, pero enseguida se recupera porque le basta recordar el efecto que semejante decisión puede causar en una organización que había recuperado la autoestima y las ganas de vivir después de pasar su duelo y superar su particular travesía del desierto. En palabras de la adjunta a la gerente, sería muy injusto que ahora gente que ha conocido la luz sea devuelta a la caverna sin más contemplaciones. Y de nuevo se produce el milagro de enjaretar una propuesta coherente que cumpla los objetivos de austeridad sin destruir los logros de la institución. La clave está en que el modelo construido en estos años es sólido y permite adaptarse a condiciones menos favorables, minimizando el impacto que éstas van a causar inevitablemente en la organización. No en vano se ha ido apuntalando como lo haría una hormiguita que trabaja tozuda durante el verano plantándole cara a una cigarra que se ríe de su ferviente laboriosidad.

Cuando la gerente pulula por los congresos y foros de *management* y *dirección*, empapándose de las tendencias organizativas con el mismo entusiasmo que si estuviera en la Pasarela Cibeles oteando las tendencias de moda de la temporada, nunca piensa que lo que oye no va con ella porque es funcionaria y trabaja en la Administración del Estado. Al contrario, cree que en su caso todo resulta todavía más estimulante porque en casa lo tiene más difícil para oír ciertas cosas y para ser entendida cuando plantea otras. Lo que ahora suele escuchar en esos ámbitos empresariales es que la salida de la crisis nos exige a todos un esfuerzo por revisar y mejorar nuestros modelos de negocio. Si se atuviera al estereotipo, se quedaría satisfecha pensando que la organización para la que trabaja no es un negocio. Pero, como vive envuelta en un contexto de *"dirección estratégica"*, tiene otra visión y sabe que su organización también la tiene; así que no le cuesta nada pensar en términos de modelo de negocio y repasar sus elementos básicos para ver cómo se logra el encaje y sinergia entre todos ellos.

El primer elemento de un modelo de negocio es el mercado y el tipo de cliente. No hay problema en señalar cual es la equivalencia para nosotros: nuestro mercado es la sociedad y nuestros clientes los ciudadanos con sus correspondientes apellidos, dependiendo del ámbito de actividad de que se trate. Los ciudadanos, como las personas, son poliédricos, tienen distintas caras que representan a su vez distintas realidades y distintos intereses confluyentes y, desde luego, no renuncian a ninguno de ellos; es





decir, son padres o madres, jóvenes iniciando su vida laboral o veteranos coronando la suya, son de Cuenca o de Sabadell, del Deportivo de la Coruña o del Forum de Valladolid, les gusta viajar o tienen una casita en el campo, padecen una enfermedad o atienden a personas dependientes, trabajan en la industria o en los servicios, les gusta ir al cine, leer o cultivar sus plantas ... y así hasta el infinito. Cada organización pública debe plantearse qué tipo de ciudadano y cuál de sus múltiples caras tiene que atender. En el caso de la institución de nuestro cuento, y dado que se sitúa en el ámbito de las infraestructuras públicas, los clientes son fundamentalmente otros organismos y Administraciones Públicas, pero también son clientes la comunidad científica, las empresas del sector y el público que demanda productos y servicios geográficos. Sin duda ninguna, esa diversidad hace las cosas más complejas pero también más atractivas y enriquecedoras.

El segundo elemento de un modelo de negocio es la propuesta de valor que se pone a disposición del mercado y, en nuestro caso, de la sociedad. En este apartado se habla de todos los beneficios, tangibles e intangibles, que se ofertan detrás de la planificación, coordinación, producción, gestión y difusión de la Información Geográfica de España, así como los precios públicos que se aplican, la manera en que se intentan disminuir las incomodidades asociadas al uso y disponibilidad de la Información Geográfica, y también la forma de hacer frente a inseguridades o situaciones de riesgo asociadas.

El tercer elemento de un modelo de negocio se refiere a la configuración y gestión de las operaciones y al diseño de sistemas de funcionamiento más eficientes, en donde se combinen simplicidad, tecnología e implicación de los “clientes” en el proceso productivo, para dar lugar a posiciones de coste disruptivas con respecto al modelo de negocio tradicional. En nuestro contexto particular, estamos hablando, ni más ni menos, que del modelo implantado por el Plan Estratégico, que conecta gestión de proyectos con presupuesto y lleva aparejado un sistema de evaluación de la actividad que permite conocer los resultados de la gestión y en qué medida se están alcanzando los objetivos fijados en el Plan.

El cuarto y último elemento de un modelo de negocio es el sistema de relación con el cliente, el momento de “entrega” de nuestros productos y servicios (que en argot empresarial incluye canales de distribución, procesos de venta, servicio y postventa). Muchas de las innovaciones que estamos viendo en este campo tienen su eje en la coproducción, co-consumo o co-fijación de precios. Además, la estrategia de canales y la filosofía de venta resultan cada día más valiosas para triunfar en el mercado. ¿Qué de todo esto no es aplicable a nuestra institución?

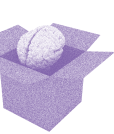
Según la mayoría de los expertos, las batallas en el mercado no son batallas entre compañías sino entre distintos modelos de negocio. Y esas batallas las ganan los directi-



vos que mejor innovan sus modelos de negocio. Pero ¡qué fácil y cómodo resulta caminar por la senda que ya ha sido trazada y qué miedo puede llegar a dar atreverse a caminar por un terreno que parece que nadie ha pisado antes! Cuando salimos de nuestra zona de confort nos sentimos confusos, perdidos y desorientados y, por eso, tendemos a volver al lugar del que partimos. Necesitamos que alguien nos guíe y sea el primero en luchar, alguien que nos infunda confianza para que nos atrevamos a arriesgar más de lo que es cómodo y a esperar más de lo que parece razonable. Alguien con coherencia entre lo que dice y lo que hace. Por eso es tan determinante la dirección. De hecho, las organizaciones van a diferenciarse en el futuro en función de cómo esté orquestado su equipo de alta dirección, el compromiso que éste genere y transmita hacia abajo y la credibilidad que proyecte.

En la historia que se viene narrando, el equipo directivo ha trabajado con esa filosofía todos estos años. Está preparado técnicamente para tomar las decisiones adecuadas y tiene suficiente perspectiva para apreciar el impacto que tendrán y la evolución previsible de su entorno. En resumen, tiene capacidad para manejar situaciones inesperadas. Al fin y al cabo, la mezcla de buenas prácticas con teoría consolidada es lo que forja buenos líderes. Si sólo hiciese conjeturas, la dirección tendría un recorrido tan limitado como si careciese de capacidad de abstracción y se limitase a repetir comportamientos previamente aplicados. Si siempre se acertara o todo saliese invariablemente bien, nadie aprendería nunca nada. La solidez de los equipos está en estrecha relación con su capacidad de no desanimarse ante las derrotas y de desarrollar alternativas de triunfo tras un fracaso. Cuanta mayor preparación teórica se posea más fácil suele ser extraer la correcta experiencia para próximos aciertos. Sólo aprende quien es consciente de sus carencias. Así pues, todo el trabajo constante de seguimiento y evaluación, de reprogramación, de permanente análisis de nuevas estrategias, no ha sido en balde y ha llegado el momento de ponerlo a prueba con una amenaza del tamaño de la crisis a la que nos enfrentamos; ahora es cuando se pueden sacar a pasear toda la experiencia y el conocimiento acumulados.

Por eso, cuando se solicita con carácter general una revisión crítica de las estructuras administrativas para permitir su adelgazamiento con fines de recorte de gasto, tal vez otros tendrán que enfrentarse con una realidad que intuían obsoleta o inadecuada pero que miraban de soslayo negándose a asumir que no podía continuar así. En esos casos, es como si el tiempo se hubiese detenido y las organizaciones temiesen que cambiar algo pudiese significar destruirlo todo. No es el caso de los protagonistas de esta historia, porque ellos tuvieron el coraje de hacerlo cuando nadie se lo demandaba ni les amenazaba con exigencias genéricas o universales que, aún sin haber hecho un ejercicio de diagnóstico y de terapia previos, habrían sido insoslayables por muchas especificidades que tenga la materia que nos ocupa.



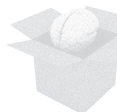
Está claro que un diagnóstico sin tratamiento es igual a una autopsia. Por eso esta institución, que ha hecho su diagnóstico, no va a dejar sin más que le hagan la autopsia.

Sabíamos que la Institución necesitaba organizar con coherencia técnica una unidad dotada de un equipo extenso (cerca de doscientas personas), en su gran mayoría de altísima y específica cualificación en distintas ramas del saber tecnológico y científico en el ámbito de las Ciencias de la Tierra y el Universo. Conseguir que los distintos centros involucrados, además de mantener el pabellón bien alto en la generación de conocimiento, fuesen capaces de desarrollar sinergias entre ellos y de actuar orientados a la consecución práctica de fines de servicio público, no era una tarea fácil. Sin embargo, se ha conseguido poner la base para que así sea y de ahora en adelante el reto es mantenerse a la altura de las expectativas generadas en la comunidad científica, nacional e internacional. Hay que saber prometer para poder cumplir (el cliente no espera lo mismo de una compañía *low cost* que de Iberia, por ejemplo) y no hay nada peor que las expectativas que se dan de bruces con una realidad por debajo de lo que era esperable o que se había prometido. Y nuestra infraestructura tecnológica y científica prometía, y sigue prometiendo, mucho.

Por otro lado, sabíamos que la organización ha de centrarse en aquello que hace bien, que le resulta esencial y que los demás reconocen como bueno. Si hay algo que reúne esas características en nuestra institución es la cartografía, símbolo de identidad desde hace generaciones. Y también si en algo se ha trabajado con solidez, paso a paso, pero con visión estratégica y de futuro (¡quien lo diría en una ciencia considerada antigua y, para los no entendidos, alternativamente reducida bien a manuscritos históricos, bien a guías de carreteras que se compran en las gasolineras!) es en ese terreno donde los avances de la tecnología han permitido atender cada vez mejor las competencias técnicas clásicas y, al mismo tiempo, avanzar novedades e innovación en la producción de bienes y en la prestación de servicios.

Otra apuesta estratégica cada vez más clara en los últimos años ha sido conseguir la relevancia y visibilidad imprescindible para los campos técnicos relacionados con la Observación del Territorio y alcanzar la meta de situarlos en este Departamento y en esta Institución y no en otros que también querrían albergarlos; porque es aquí donde se ha realizado una labor de liderazgo indiscutible respecto al resto de departamentos y a otras Administraciones Públicas; una labor que debe encontrar continuidad y no convertirse, también, en un intento fallido o en una promesa incumplida.

Esa estructura se completa, a su vez, con un organismo autónomo de carácter comercial que desempeña una función de complementariedad imprescindible para alcanzar los fines y la misión que tiene encomendada la Institución. Al ser rechazada de momento la pretensión de convertirse en una Agencia Estatal como adaptación

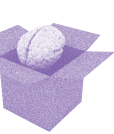


estratégica a las nuevas condiciones presupuestarias y de mercado, y como consecuencia también de haberse atrevido a trabajar con visión de medio y largo plazo en la aprobación de su nuevo estatuto regulador, este Organismo constituye ahora el instrumento adecuado para la canalización de los flujos financieros que genera el sistema de productores de cartografía oficial y para maximizar su eficiencia mediante las encomiendas de gestión que se le atribuyan como medio propio y servicio técnico de la Administración General del Estado, condición estratégica que le atribuye su nueva regulación.

Por su parte, la unidad de gerencia ya era una unidad imprescindible en esta organización con más de seiscientos efectivos, al igual que lo es en otras instituciones similares que no cuentan además con la complejidad de materias técnicas y administrativas que se ven comprendidas en esta. Pero su relevancia no ha hecho más que aumentar en los últimos años debido al extenso despliegue de capacidades desarrollado por el centro directivo en dicho periodo, sólo abordable desde la base de una sólida infraestructura interna de servicios comunes. Pero, por si su relevancia estrictamente técnica y administrativa no fuese suficiente, es en este momento el órgano central sobre el que pivota todo el proceso modernizador que el Instituto está desarrollando a través de su Plan Estratégico, instrumento que sirve no ya para planificar la solución de nuestros problemas sino más bien para canalizar la solución colectiva de éstos mediante la colaboración de todos, produciendo un efecto multiplicador de los esfuerzos individuales. Es, en definitiva, el alma que orienta la ambición de renovación e innovación organizativa y el corazón que bombea a sus miembros la energía necesaria para llevarla a cabo.

A la vista de los negros nubarrones que, de repente, amenazan el soleado panorama que había conseguido disfrutar el centro protagonista de este cuento, vienen al caso las palabras de Carly Fiorina, experta conferenciante y articulista, y cuya experiencia de dirección expresa rotundamente la mentalidad de los líderes organizativos: *“Cuando las personas tienen estereotipos sobre aquello que no puedes hacer, enséñales que sí puedes. Cuando tienen estereotipos sobre lo que no harás, muéstrales lo que harás. Cada vez que te enfrentas a la noción empequeñecedora de otros sobre ti, prueba tu coraje y resistencia, y cada vez que resistes y eres fiel a ti mismo, te transformas en alguien más fuerte y mejor”*.

La llegada de la crisis nos ha hecho ver lo fácil que podría ser volver a las condiciones precarias de hace unos años. Y esto también nos ha hecho dar valor a lo que hemos conseguido en tan poco tiempo. Nuestra gran preocupación es que lo conseguido en estos años no se hunda y no se rompa una tendencia que ha sido excelente. La mejora y la innovación se han convertido en una necesidad para esta organización, en algo que no podemos dejar de hacer porque está asumido en nuestra estrategia

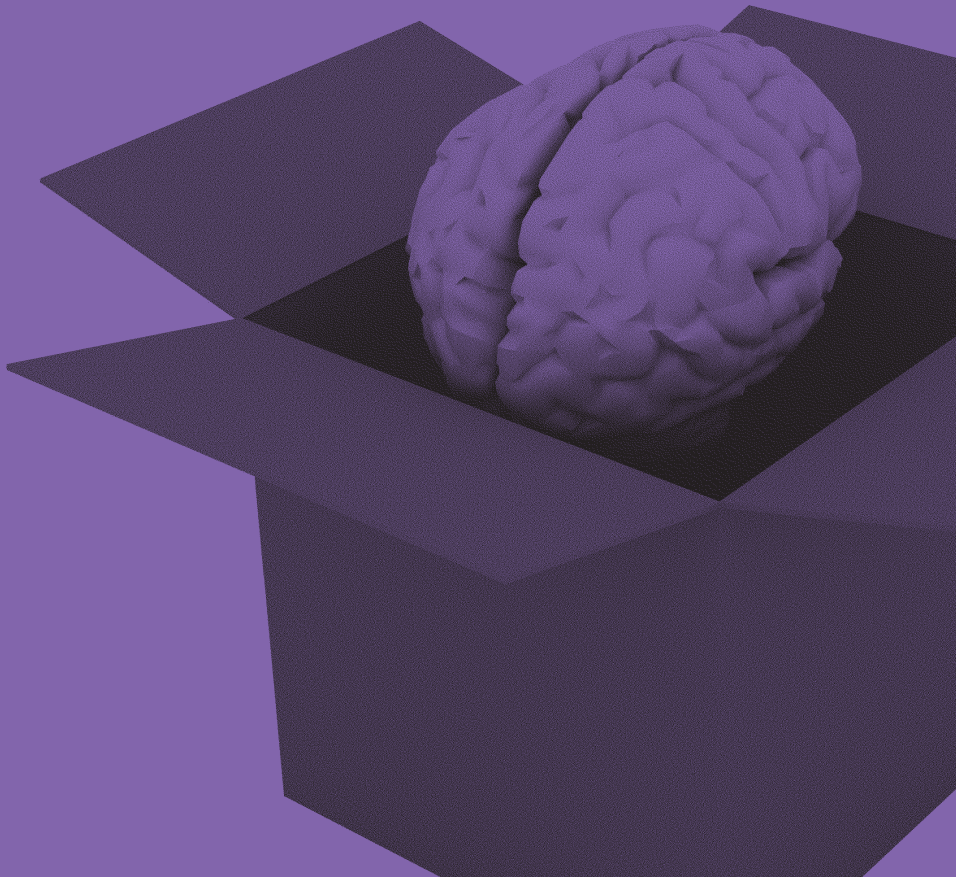


organizativa. En ese sentido, nuestra posición se alinea al cien por cien con la opinión de Juan Mulet, Director General de COTEC, cuando dice que hemos pasado de tratar la innovación con políticas a hacerlo con estrategias, pues la innovación ya es para todos los sectores y no se basa sólo en el conocimiento de las ciencias duras, es decir, no tiene que utilizarse únicamente en la generación de productos y servicios nuevos, que es lo que hemos hecho siempre, sino que las ciencias blandas (psicología, sociología, historia) pueden dar lugar a innovaciones tecnológicas, organizativas, comerciales, de negocio... y conseguir valor para la empresa, pero también para la sociedad. La transversalidad de la innovación consiste en que todas las políticas deben contar con esa dimensión: no se trata ya de la política de la innovación, sino de la innovación en las políticas.

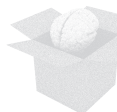
No nos cabe la menor duda de que la organización de este cuento tendrá que hacer sacrificios que el contexto económico no permitirá eludir a nadie; también estamos convencidos de que los abordará con total responsabilidad. Pero es casi seguro que sabrá enfrentarlos con mayor confianza en sus posibilidades que otras organizaciones que, lejos de arremangarse y meterse en el taller de reparaciones, han preferido esconder la cabeza debajo del ala. Cómo gestiona las crisis una organización dice mucho de la importancia que otorga a su gente y acerca de si está resolviendo lo coyuntural pero olvidando lo estructural, es decir, si se está centrando en lo de verdad importante y no dejándose impresionar por lo meramente urgente. El inversor Warren Buffet decía: *“Sólo cuando baje la marea sabremos quien estaba nadando desnudo”*.

# 12

LOS CONSEJOS  
QUE PODEMOS DAR  
(AUNQUE NADIE  
NOS LOS PIDA)







La experiencia vital y profesional que se narra en estas páginas puede, como tantas otras, ayudar a quienes se enfrentan a realidades parecidas a encontrar algunas claves y planteamientos alineados con sus “preocupaciones” organizativas. Especialmente a aquellos que se mueven en el entorno de lo público, donde estas reflexiones no suelen ser habituales y da la impresión de que existe una carencia preocupante de masa crítica, o al menos eso es lo que parece.

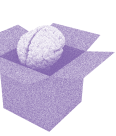
De hecho, el proceso ha servido de material para numerosas ponencias y cursos de formación de altos funcionarios y directivos públicos que, lamentablemente, no han podido contar con un entorno estable de continuidad y consistencia en la difusión de actuaciones ligadas a la modernización de organizaciones públicas y a la innovación en el diseño y desarrollo de políticas públicas, con lo que ésta y otras experiencias interesantes y exitosas que se abordan en el ámbito público caen en el olvido o se agotan en sí mismas por falta de realimentación. Está visto que, en la creación de foros y redes sociales de intercambio y aprendizaje de buenas prácticas de gestión que puedan ser utilizadas como referencia y mejora para otras organizaciones, tenemos todavía mucho que aprender del mundo empresarial. Sólo con que este pequeño cuento de gestión contribuyese un poco a ir creando en el ámbito público esa atmósfera propicia para la reflexión y la autocrítica nos sentiríamos plenamente recompensados y fortalecidos al ir abriendo camino, porque nos consta cuántos hay en este momento haciéndose las mismas preguntas aunque no encuentren interlocutor.

En un entorno donde la percepción general es negativa, hemos decidido poner de relieve a una organización que ha diseñado y ejecutado estrategias a seguir. El convencimiento de que podemos ser útiles a los demás es el que nos ha llevado a plasmar por escrito estas vivencias y las enseñanzas que nos parece que se pueden extraer sobre ellas. Y, por supuesto, la firme creencia de que dirigir no consiste en ser servido sino en servir.

Desde hace ya unos cuantos años, la institución ha recibido jóvenes funcionarios en prácticas que han disfrutado aprendiendo en su primer contacto con el mundo profesional y ha incorporado al equipo directivo como brazo derecho (y en ocasiones también izquierdo) a compañeros de profesión que en una proporción espectacular han sido llamados a más altas responsabilidades. Es un orgullo y una satisfacción que todos ellos hayan tenido palabras de agradecimiento para este centro directivo que, aseguran, ha dejado una huella imborrable en su trayectoria profesional.

Esta circunstancia hace que nos atrevamos a terminar recopilando un puñado de reflexiones que no queremos calificar del todo de consejos (por lo que pudieran tener de petulancia profesional o personal), limitándonos a ponerlas sobre la mesa como simples consideraciones en voz alta de las dificultades y retos que implica hoy dirigir y gestionar organizaciones.





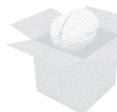
La pregunta es ¿qué le dirías a alguien que te pregunta cual es la forma adecuada de enfrentarse a la responsabilidad del liderazgo? Para empezar, tartamudear, porque no es una pregunta nada fácil y entraña muchísima responsabilidad. Si alguien se decide a hacértela es porque confía en una buena contestación, en una respuesta fiable. Y eso es mucho. Pero vamos a intentarlo.

El primer consejo es, sin duda ninguna, poner pasión en lo que uno hace. Cuando le echas ganas, las cosas salen mucho mejor. Y la ilusión es contagiosa, se convierte en un motor para trabajar y para querer seguir haciéndolo cada día mejor. Nadie es rematadamente malo ni completamente bueno pero todos tenemos talento para algo, la cuestión es encontrarlo, identificar aquello en lo que podemos ser útiles y saber qué es lo que nos hace felices, porque entonces lo haremos bien. Ninguna persona quiere trabajar en cosas aburridas o carentes de sentido, pero se engancha enseguida en lo que se le presenta como un ideal bueno y deseable.

En relación con la idea de pasión profesional, nos gustaría referirnos a otros dos conceptos complementarios: la vocación y la experiencia.

Cuando uno sigue su vocación, trabaja ilusionado, comprometido. Sin embargo, el término vocación ha caído en desuso porque el compromiso no se lleva, y la lealtad tampoco. Y la vocación implica a ambos, pues te comprometes con tu trabajo y te genera lealtad con la institución para la que trabajas. La pérdida del valor de la vocación a favor del mero interés o beneficio es un drama de graves consecuencias, mucho mayor en la gestión pública, desde siempre asociada a la vocación de servicio, pues el que quiera trabajar aquí para ganar mucho dinero y hacerse rico va listo o está muy equivocado. El destierro de la vocación pública es peligroso en profesionales que pueden dar a ganar mucho dinero a otros y generarles enormes beneficios sólo con las decisiones que toman. Poner al frente de los asuntos públicos a gente sin vocación de servicio, simplemente, amenaza de forma seria la consecución del bien común y la protección de los intereses generales frente a los particulares.

Pero la pasión, nos guste o no, también está relacionada con la experiencia o, si se prefiere, con la energía que pongamos en hacer las cosas. Es evidente que los jóvenes tienen mucha más energía y suelen poner más pasión en hacer las cosas (no importa que sea atolondrada, es pasión). En las últimas décadas hemos estado muy influenciados por una cultura “*americanizada*”, que valora más la energía que la experiencia, y, por otro lado, con frecuencia a los más veteranos en organizaciones burocráticas como es la nuestra les queda muy poca energía y menos ganas que proyectar en su trabajo. Esa confluencia de hechos ha traído aparejada la consecuencia negativa de que los más mayores, incrédulos y molestos por su derroche de pasión, han transmitido a los más jóvenes una actitud descreída y apática, como de vuelta de todo, y les

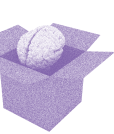


han hecho sentir que no merece la pena ilusionarse con nada en esta organización. ¡Qué triste! Veamos si ahora somos capaces de conciliar energía y experiencia pero de una manera más positiva y transformadora. Si miramos a Oriente, que es el futuro, la India y China valoran mucho la experiencia, preterida absurdamente en Occidente, donde debemos empezar a creer que es posible (y, desde luego, que es nuestra obligación) promover una combinación de ambas, es decir, fomentar el esfuerzo por mantener la motivación y al mismo tiempo por seguir desarrollando los conocimientos y valorando su acumulación a lo largo de una trayectoria profesional.

No obstante, es importante recordar que las organizaciones, y no sólo las personas que trabajan en ellas, pueden transmitir pasión y, en cierto modo, felicidad, al ser el reflejo de personas contentas y satisfechas de trabajar donde trabajan. En la historia de nuestro cuento, la energía generada en estos años ha permitido a una organización absolutamente estándar, que no tenía nada de especial, ni actuaba bajo ningún régimen jurídico distinto de otras direcciones generales de un ministerio y que, además, se caracterizaba por contar con una plantilla muy envejecida, convertirse en una organización dinámica, reconocida, premiada, referente en sus campos de actuación, copiada, citada, orgullosa de sí misma y, por encima de todo, volcada en su misión con verdadera entrega y pasión. Nadie hubiera imaginado hace un tiempo todo lo que ha sido capaz de hacer persiguiendo un ideal.

Más que aconsejar, otra cosa a la que se puede animar encarecidamente es a trabajar en equipo. Puede que a estas alturas suene a tópico, pero nosotros sabemos que es verdad. Las organizaciones se sustentan gracias a las personas que las hacen vivir. No hay ninguna función que esté aislada del resto, todo tiene relación y, por eso, se necesita que todo el mundo tenga una visión amplia de los fines organizativos que no esté solo centrada en su propia faceta, que cada uno sea consciente de las implicaciones que su labor tiene para otros. Para quienes dirigen equipos, considerar que el trabajo que uno realiza puede provocar que un grupo de personas se movilice, no deja indiferente y te carga de responsabilidad. Lo que está en juego en cada una de nuestras ciencias o en nuestras técnicas respectivas, en el fondo, son las condiciones o posibilidades de vida honorable de los profesionales que las desarrollan, tanto en instituciones públicas como en empresas privadas. Cómo se gobierna puede influir, para bien o para mal, en la existencia de muchos, en su calidad de vida, y no sólo tiene efectos en los resultados económicos.

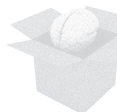
La clave de un correcto sistema de gobierno no se encuentra sólo en aspectos técnicos, sino que tiene también mucho que ver con cuestiones éticas, con la integridad de quien dirige. Da pena comprobar cuántas veces quienes están al frente de equipos, proyectos o departamentos se aburguesan, se aborregan, se adocen en el confort de su estatus y no pierden ni un minuto en pensar las consecuencias de su acti-



tud en quienes colaboran con ellos. Igual de dañina es la actitud de quien piensa que lo sabe todo sobre algo. Es, para empezar, poco inteligente si se considera que toda la información que una persona podía recibir durante toda su vida en el siglo XIX, hoy la puede recibir en menos de una semana, y que el conocimiento ya no es patrimonio exclusivo de los profesores, ni se almacena sólo en los libros o las aulas, sino que sigue estando en las personas, que ahora lo pueden volcar en múltiples redes y compartirlo con quien deseen.

Si sólo puedo implementar sin aportar nada, el trabajo me gusta menos que si tengo cierta libertad para influir, para decidir, para participar, e incluso para equivocarme; entonces mi trabajo me interesa y me entusiasma mucho más y yo mismo valgo más. Un entorno que favorezca el trabajo creativo en equipo es el caldo de cultivo perfecto para que la gente se involucre y aporte lo mejor de sí misma, que es mucho más de lo que conseguiría por separado y sin contar con la ayuda de los demás. Solos no somos nadie; todos somos receptores de una mano tendida; eso de *“esto lo he conseguido yo sin ayuda de nadie”* es un cuento chino, se explica únicamente porque el ser humano es orgulloso y le cuesta admitir su fragilidad y sus carencias. En la historia que viene describiéndose a lo largo de todos estos capítulos, se ha demostrado, además, que es un truco que funciona para cambiar el discurso de queja habitual de ciertas personas, que encontraban inútil, poco apropiado o incluso estúpido todo lo que se hacía, simplemente porque no se contaba con ellas. Dale a alguien una responsabilidad o un reto, dile que confías en que lo alcanzará y comprobarás quien es de verdad esa persona al sorprendente con sus grandes resultados. Es el clásico mito de Pígalión que podemos reinventar cada día con cada uno de nuestros colaboradores; después de todo, nadie quiere defraudar y por suerte contamos con un entorno de personas muy bien preparadas técnicamente, que están deseando que se les dé una oportunidad ¿de lucirse? tal vez, pero sobre todo de aportar valor y de sumar resultados. Cada vez que esta organización ha hecho cualquier oferta en esta línea a los equipos ha recibido multiplicada por tres una inversión tan barata, pero tan escasa, como es la confianza.

Es verdad que la base de la que partíamos no era precisamente la más adecuada para favorecer el trabajo en equipo. Al contrario, en una organización pública con modelo jerárquico, formal, rígidamente vertical, el que está arriba siempre está más alto, sencillamente es más que aquellos a quienes dirige, y como, por añadidura, es un experto técnico en una rama del saber, no hay quien pueda levantarle la voz o enmendarle la plana. Ha costado, pero con el tiempo se ha conseguido crear un clima de confianza en el que las personas se sienten valoradas y reconocidas y se han convertido en las mejores valedoras de la Institución; la organización se apoya en una comunión de unidades, departamentos y personas en pro de un bien común: el éxito de nuestras políticas, proyectos y programas. Aún así, la confianza hay que seguir cuidándola cada día, pues es algo que si dejamos que se erosione termina derrumbando al amor más

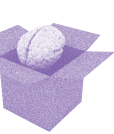


profundo, al carácter más fuerte, a la amistad más sincera, al liderazgo más influyente, a la empresa con más éxito y al gobierno más poderoso.

Si la labor de la función de Recursos Humanos es importante en tiempos de bonanza, en momentos de crisis es fundamental, pues es precisamente en tiempos de tribulación cuando menos conviene hacer mudanza y más valor aporta la coherencia de actuación. Si has seguido una trayectoria definida con las personas ¿qué sentido tiene echarla por tierra justamente cuando más necesario resulta que esas personas no se sientan desorientadas, perdidas o abandonadas? La amenaza de supresión de unidades o de disolución de jefaturas clave con el solo objetivo de ahorrar gasto, sin reparar siquiera en las pérdidas irreparables que se generarían en otras dimensiones organizativas, han puesto en evidencia para nuestro centro directivo la estrecha relación que existe entre el desarrollo personal, el desarrollo organizativo y el desarrollo social. Si se piensa que para que el barco no se hunda la solución está en tirar a gente por la borda, convendría cuidarse de lanzar a quien no se debe o que los demás no crean que se hace para tocar a más caviar. En palabras del presidente en España de una reconocida empresa multinacional como es Coca Cola, Marcos de Quinto, la cuestión es que si realmente tienes un mal equipo, no esperas a tener problemas para disolverlo y, por el contrario, cuando éstos se producen por causas externas, lo leal es mantenerlo y contar con él en el momento en que te empieces a recuperar. En efecto, el esfuerzo por mantener unos puestos de trabajo en momentos de crisis, por lealtad y compromiso con quienes hasta entonces han hecho posible la prosperidad organizativa, es auténtica *Responsabilidad Social Corporativa*. Esa es la diferencia entre instituciones con alma de verdad, instituciones desanimadas o instituciones desalmadas. Y no queremos que nadie asocie, torpe pero fácilmente, lo que siempre se ha definido como una “*organización impersonal*” con ninguna de las anteriores.

Si algo nos anima a contar nuestras memorias administrativas es precisamente aplicar la exitosa fórmula de las escuelas de negocio, donde los profesores dedican un tercio de su tiempo a la docencia, otro a la investigación y otro a trabajar en empresas y organizaciones de donde extraen las experiencias que les permiten aplicarse en las dos primeras actividades y tener algo que aportar en ellas. Frente al pragmatismo con que los norteamericanos proponen muchas veces sus soluciones, nuestra deuda con la cultura clásica, griega y romana, nos permite aportar enfoques más humanistas, perspectivas más ligadas a la dignidad humana, que han hecho de España un país relevante en el mundo en relación con el gobierno de personas y estructuras organizativas.

Uno de esos renombrados profesores, Santiago Álvarez de Mon, dice en su último libro que enseñar, como dirigir, es gestionar posibilidades. En ambos casos, se trata de sacar lo mejor de cada uno; cuando diriges tienes esa posibilidad y no valen excusas para no explotarla al máximo. Quien dirige puede dejar huella en los demás,

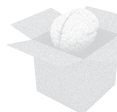


puede ser un ejemplo e inspirar a otros, y eso constituye un poder extraordinario. De la misma forma, si quien dirige tiene la sensibilidad y la capacidad estratégica de escuchar bien a las personas que trabajan a su lado, en ellos encontrará las verdaderas oportunidades de crecimiento y de mejora. Porque de todos y de todo se aprende. Incluso de quien no te trata bien, de quien te desautoriza, de quien actúa con trapacerías o pone zancadillas. Es indudablemente más agradable y gratificante trabajar con alguien que te valora y te estimula, pero cuando te enfrentas a un mal jefe, a un mal compañero, en definitiva, a una mala persona, pones a prueba todas tus capacidades de superarte y aprender a mirar más alto, de sobreponerte al desánimo, de buscar eso que realmente eres y a lo que no quieres renunciar. De esta manera, esos que pretendían aniquilarte o empequeñecerte sólo consiguen ayudarte más de lo que probablemente hubieran deseado. Como afirmaba Abraham Lincoln, *“casi todas las personas son tan felices como decidan serlo”*. La fuerza, que tan a menudo buscamos en los demás, no reside sino en nosotros mismos, es una decisión personal. Y la motivación, tan imprescindible para actuar y perseguir sueños, una puerta que se abre desde dentro.

Y todavía nos atrevemos a dar un tercer consejo; perdón, recomendación. Y es el de la búsqueda de la excelencia más que del éxito organizativo. No se trata de huir del éxito, pero tampoco de buscarlo a toda costa. Hablar de excelencia es hablar de plenitud, de competencia, de comportamiento ético y de compromiso, en definitiva, de cumplir con nuestro deber y hacer bien las cosas.

Una de las mayores lacras aparejada a los tiempos de bonanza y crecimiento, que han creado la ilusión de que todo era fácil y rápido de conseguir, ha sido la pérdida de profesionalidad. Estaba mal visto y se llevaba poco el pundonor por el trabajo bien hecho o sentir vergüenza por el trabajo mal hecho, lo mismo da, porque no son más que las dos caras de la incompetencia profesional, que nada tiene que ver con la falta de preparación. Esta carencia resulta especialmente sangrante en la Función Pública, último reducto del pundonor profesional y del rigor técnico, que se está perdiendo irremisiblemente a favor de una creciente mediocridad que todo lo invade. Dadas las circunstancias, no se pueden pedir héroes ni heroínas al frente de equipos y organizaciones, pero necesitamos gente que de verdad valore su función y los valores y principios asociados a ella, que crea que merece la pena conservar la honradez y actuar de determinada manera por convicción personal y no porque nadie se lo exija. En opinión de John Le Carré, *“hay que tener temple de héroe para ser, sencillamente, una persona decente”*.

Es probable que buena parte de las sociedades occidentales no hayan comprendido todavía dónde estamos y qué partida estamos jugando, pero lo cierto es que existe otro mundo más necesitado que va a por todas para lograr unos mínimos niveles de



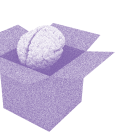
bienestar social. La riqueza se desplazará hacia aquellos que más y mejor hayan trabajado. Volvemos a lo que siempre ha sido y debe ser la esencia de la vida.

Las personas y las organizaciones pueden adoptar este enfoque por dos motivos: por evitar riesgos o por aprovechar oportunidades. En el primer caso, se limitarán a ser reactivas; en el segundo habrán de ser proactivas. Al reactivo le pasan cosas; el proactivo hace que le pasen cosas, crea condiciones de posibilidad para que le ocurra lo que desea. De este modo, se trata también de fomentar la creatividad (diseñar nuevas formas de pensar) y la innovación (aplicar nuevas formas de actuar) en entornos tradicionales que, debido a las grandes transformaciones sufridas, aparecen como nuevos, cual es el caso de nuestro Centro. La experiencia de estos años demuestra que ha sido una buena apuesta diseñar el futuro de una institución centenaria, y que todo el mundo colocaba a bote pronto en el baúl de los recuerdos, e ir con ganas a por él saliendo de nuestra zona de confort, porque, en palabras de Borges, *“el futuro no es lo que va a pasar, sino lo que vamos a hacer”*.

La gente razonable adapta su vida a sus circunstancias. La gente no razonable crea sus circunstancias a partir de sus vidas. Todo progreso real es creado por personas que han decidido no ser razonables. Y nosotros decidimos en un momento dado, que coincide con la elaboración y puesta en marcha de un Plan Estratégico, no ser razonables en absoluto. El balance general es que nos ha ido bien. No todo lo bien que hubiésemos querido (lo cual es muy difícil, aunque no imposible) pero razonablemente bien; lo suficiente como para estar animados a seguir trabajando en esa misma dirección.

Hace poco, el presidente ejecutivo de IBM España, Juan Antonio Zufiria, explicaba también en un foro empresarial que *“Muchos confunden límites con limitaciones. Es compatible hablar de austeridad y prudencia con hablar de audacia; y, probablemente, en los tiempos que vivimos, lo más prudente es ser audaz”*.

¿En qué puede concretarse cómo hemos decidido nosotros no ser razonables y sí ser audaces en un contexto que es el colmo de lo racional y lo menos audaz posible? Sencillamente, trabajando. Atreviéndonos a pensar en una forma distinta de organizarnos, a cuestionar algunas de las sacrosantas actividades del pasado que ya no tenían sentido ni aportaban ningún valor, a acometer un relevo generacional necesario pero con el debido respeto institucional, a mojar nos a favor de ciertas personas valiosas y en contra de otras perniciosas para la organización, a invertir en grandes proyectos con resultados a largo plazo, a hablar en pie de igualdad con los pesos pesados de nuestro sector y ámbito técnico, a pelear en los despachos administrativos por sacar adelante iniciativas innovadoras y con repercusiones positivas más allá de los muros de nuestro castillo, a liderar acciones estratégicas y de colaboración en el sector público, a no perder el hábito de reflexionar sobre lo que hacemos y cómo lo



hacemos, a no renunciar a nuestros ideales cuando los demás pretenden ignorarlos o rebajarlos, a intentar siempre un modo mejor de hacer las cosas, a no conformarnos con un no la primera vez, incluso la segunda y la tercera, a ser creativos con la solución de viejos problemas, a lidiar con un entorno global turbulento e incierto y hacerlo en paralelo con la gestión de un entorno inmediato que da la falsa imagen de ser un oasis de estabilidad o un balneario y que te convierte por ello automáticamente en el estereotipo de un ser acomodaticio y estéril, completamente inocuo. Y eso es muy injusto; si te estás dejando la piel en la carrera, al menos que se te vea sudar la camiseta.

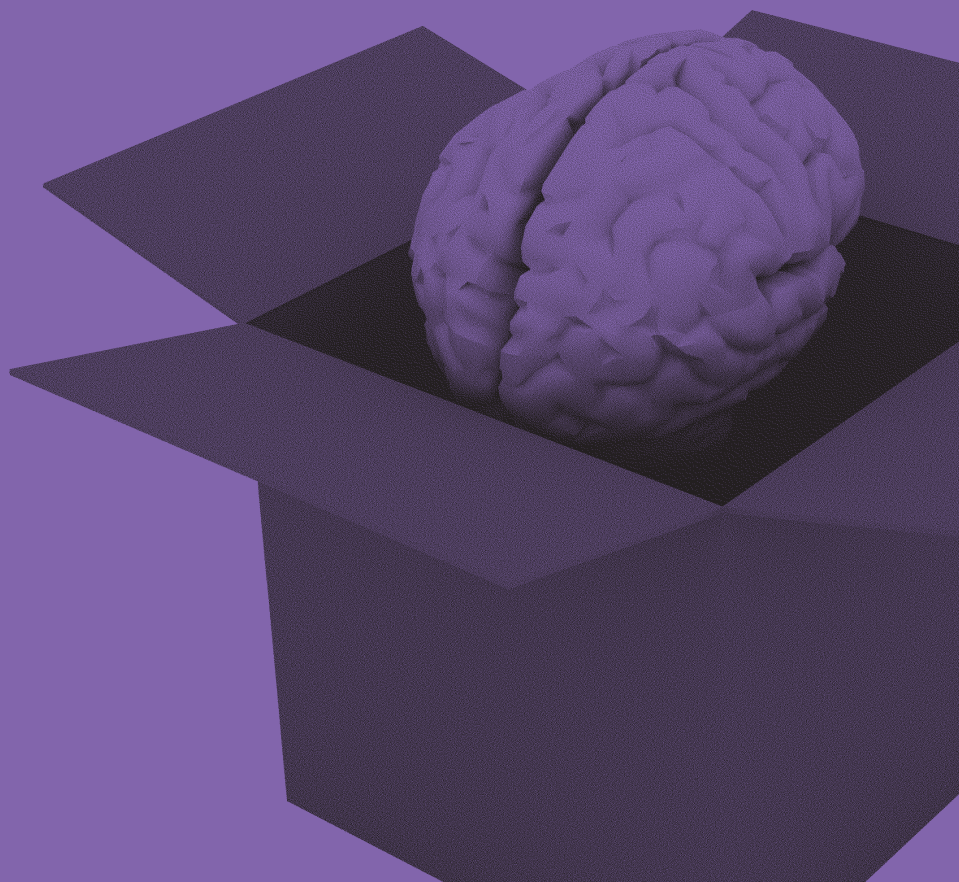
Para terminar, sólo queremos recordar que la razón de haber elegido narrar nuestras memorias en una etapa administrativa muy rica en experiencias profesionales, es principalmente para que quede para la posteridad de la Institución protagonista, única y verdadera merecedora de los méritos que en este cuento se puedan contener. Y también, porque hemos leído en alguna publicación especializada que el cerebro humano tiene una capacidad profundamente arraigada para retener las historias, que le gustan mucho más que las teorías, las fórmulas o las tablas y gráficos que acompañan a las estadísticas. Es así como aprendía la gente antes de que existiera la prensa escrita, contando historias. Cuando las historias están bien construidas (y esperemos que bien contadas), las retenemos y las recordamos y, si llevan asociadas lecciones importantes, eso hará que las retengamos aún más y que no las eliminemos a corto plazo. Además, las historias también pueden ser entretenidas y, por una vez y sin que sirva de precedente, pueden utilizarse para destruir en lugar de para crear, en este caso, para desmontar algunos de los mitos que desde hace tiempo acompañan injustamente a la gestión pública. Nadie pretende hacer creer que aquí somos mejores gestores, eso también sería injusto y sobre todo ridículo, sino únicamente poner de manifiesto que somos iguales y nos enfrentamos a los mismos desafíos que el resto.

Sólo queda, pues, terminar una historia que empezó diciendo: *“Érase una vez, en un lugar recóndito de la Administración del Estado, una institución que decidió enfrentarse a su futuro cargando con su pasado...”*

Pues bien, esto es lo que ocurrió. O tal vez sólo lo que nosotros creemos que ocurrió. En todo caso, son nuestros recuerdos; como todos nos resistimos a que nos extirpen los recuerdos, que son el asidero de nuestra identidad, esperamos que los lectores sepan disculpar que en algún punto hayamos podido anteponer lo que recordamos a lo que ocurrió de verdad.

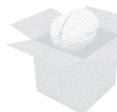


## EPÍLOGO





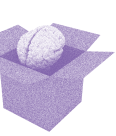




Estamos a finales del mes de abril de 2010. El día 26 se celebra la fiesta del patrón del Instituto: San Isidoro, cuya imponente figura en bronce preside la entrada al pie de las escaleras de mármol. A pesar de que los operarios encargados de actualizar el inventario de bienes muebles anotan, indiferentes e ignorantes, en su libreta de registro “*señor sentado leyendo*”, los más antiguos del lugar sienten verdadera devoción por este Santo, al que confían abiertamente la protección de sus intereses profesionales. Desde luego, es un signo inequívoco de identidad frente al Ministerio del que dependen, cuyo patrón, Santo Domingo de la Calzada, bien podría, por dimensión religiosa y apoyo popular, haber disuadido de escapar de su amparo a un organismo del mismo Departamento.

La realidad es que ese día, generación tras generación, se convierte en una jornada de confraternización entre todos los que trabajan aquí, estén en el nivel que estén y lo hagan en la unidad que lo hagan, da igual; en ese día señalado, como un rito, la figura del patrón aparece de buena mañana con su anónima ofrenda de flores, hay programados actos deportivos e institucionales diversos que contribuyen a esa atmósfera de exaltación colectiva tan necesaria para la vida de las organizaciones, se celebra también la entrega de placas a los jubilados y condecoraciones al personal que ha destacado por sus muchos méritos administrativos y se termina, si se puede, con un vino español cuando no arrecian las restricciones presupuestarias.

El 26 de abril de 2010 no es una excepción, aunque la crisis rampante merma la brillantez y ornamento de los festejos del gran día de la Institución. Lo que no merma es el sentido de pertenencia y el orgullo de profesión. Ése permanece intacto y se hace notar en el discurso del Director agradeciendo su entrega y su trabajo a quienes ese año se jubilan y poniendo en valor los grandes logros de las unidades en sus diferentes ámbitos de actividad, así como los éxitos y reconocimientos cosechados por los equipos otorgados por otras instituciones, nacionales e internacionales. Se hace notar igualmente en las palabras de quien habla en nombre de los condecorados, agradeciendo a los compañeros y a quienes les precedieron en el ejercicio de esa responsabilidad su buen hacer y su vocación profesional, sin los cuales no habrían llegado donde están. Y, para asombro de quienes creen que los jefes son vistos como seres nefastos y aprovechados por definición y tienen la culpa de todo lo que nos pasa (de lo malo, se entiende), también hay palabras de agradecimiento para el equipo directivo, que ha trabajado duro para colocar el Instituto en la posición de prestigio en la que ahora se sitúa. Por encima de la obligada supresión del cóctel en el jardín y de discursos oficiales, la sensación que flota en el ambiente es la de una felicidad trémula y fugaz, incierta, la de aquellas personas que son conscientes de que están contentas de trabajar donde trabajan, pero que no saben cuánto puede durar.



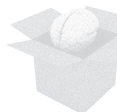
Muchos autores hablan de *religión civil* como el proceso encaminado a definir y cohesionar una comunidad mediante la sacralización y la atribución de carga épica a ciertas devociones populares, liturgias políticas y rituales públicos. Lo sagrado es entonces una construcción de diversos imaginarios sociales y un intento de dotar nuevamente de sentido a las cosas. El hombre, atrapado por las corrientes desmitificadoras, está hambriento de raíces y las busca en todas partes; trata de construir un mundo de símbolos y de magia que sirva para que las personas imaginen que influyen sobre los fenómenos en los que apenas pueden intervenir. La magia, en definitiva, nos ayuda a aliviar, mediante actos y pensamientos cargados de fantasía, el carácter insoportable de una situación en la que estamos expuestos a peligros misteriosos e incontrolables, que pueden hacer que lo cierto de hoy no ofrezca ninguna garantía de que seguirá siéndolo mañana.

Apenas unos días después de la celebración que acaba de describirse, la posibilidad de que la reducción de direcciones generales en la Administración del Estado se lleve por delante la Institución de nuestro cuento y, por supuesto, a la persona que la dirige, es casi una certeza. La concentración de energía positiva vivida con tan poca antelación parece desvanecerse como un castillo en el aire y una sorda sensación de abandono y ninguneo se abate sobre la organización entera. ¿Qué va a ser de nosotros? se preguntan, como se preguntaban casi ocho años atrás.

Cuando, sin una explicación plausible o entendible, como cosa del capricho del azar, parece alejarse la amenaza anterior, llega la bomba de la supresión de una Subdirección General, cuya creación apenas un año antes no pudo ser vista más que como un triunfo del poderío técnico y del prestigio profesional de esta organización. Éste ya es el remate de un personal muy tocado y que, literalmente, se hunde en la miseria. *Señor, te pido que no me mandes, por favor, todo aquello que sea capaz de soportar*, decía otro santo.

El desánimo es grave, porque no afecta sólo a alguna organización con mala suerte como la nuestra, se extiende, como la peste, por toda la Administración del Estado que, descorazonada, presiente que va a ser de nuevo quien pague los platos rotos de una situación de la que no es, ni mucho menos, la única culpable.

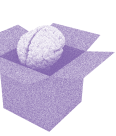
La gerente de nuestra historia recibe en esos días el correo de un compañero deprimido, destinado a otros compañeros tan deprimidos como él: Cita de Marco Tulio Cicerón (después de 2055 años, no puede ser más cierto) *“el presupuesto debe equilibrarse, el Tesoro debe ser reaprovisionado, la deuda pública debe ser disminuida, la arrogancia de los funcionarios públicos debe ser moderada y controlada y la ayuda a otros países debe eliminarse para que Roma no vaya a la bancarrota. La gente debe aprender nuevamente a trabajar, en lugar de a vivir a costa del Estado”*. En realidad, el comen-



tario de Cicerón se refiere a que, además de otros problemas, Roma había creado en su red política de administración una serie de figuras (lictors, pretores, tribunos de la plebe, legados y hasta arúspices -a los que traducen por funcionarios- pero son equivalentes a representantes de poderes locales, sectoriales y sociales) que, no sólo suponen una carga financiera para el erario público, sino que con sus actuaciones neutralizan e impiden decisiones necesarias para el saneamiento de las decisiones políticas que era obligado llevar a cabo.

¿Cómo se nos queda el cuerpo? Nada sería más injusto que pasar la factura de la crisis al colectivo de funcionarios. En los momentos de hervor económico en los que España “iba bien”, mientras los funcionarios perdían poder adquisitivo y realizaban malabarismos contables con el sueldo, un encofrador, por poner un ejemplo, podía duplicar el sueldo de un Técnico superior de la Administración y para conseguir que un albañil viniera a casa había, poco menos, que apuntarse en una lista de espera y cruzar los dedos. A quien ingenuamente preguntaba que si el país mejoraba a buen ritmo por qué no lo notaban los funcionarios, se le respondía, con solvencia y fundamento, que si la economía crecía un cuatro por ciento y el sueldo de los funcionarios lo hacía sólo un dos o tres por ciento había margen para invertir en educación, sanidad o infraestructuras. Pues bien, ahora resulta que los excesos cometidos han de pagarlos los privilegiados funcionarios, precisamente el colectivo que apenas se benefició del auge económico y que, por supuesto, no provocó la crisis. Según ese planteamiento, no pidamos cuenta a las entidades bancarias que prestaron dinero sin las debidas garantías; no pensemos que las ganancias obscenas de la especulación acabaron en paraísos fiscales; no indagemos en ayuntamientos y comunidades que dilapidaron millones encargando obras absurdas que enriquecieron a empresarios; no aclaremos cuánta economía sumergida coexiste con la percepción del desempleo; no solicitemos un mayor control sobre los muy superiores sueldos que perciben las entidades subvencionadas por la Administración; no pongamos en su sitio a quienes sin ninguna cualificación se hartaban a ganar dinero riéndose de aquellos que no abandonaban sus estudios y se dejaban sus mejores años con un flexo y un temario de oposiciones. No, esto que lo paguen los funcionarios.

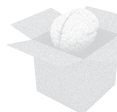
No es posible siquiera asumir que se ha tomado una medida solidaria y equitativa, pues el ajuste no se ha hecho, con carácter general, sobre toda la masa salarial de los empleados públicos, sino que tales medidas recaen de manera especialmente perjudicial en los funcionarios de los cuerpos superiores a los que se penaliza e impone un castigo superior al resto, cuando son sin ninguna duda los que han venido garantizando la independencia, solvencia y capacidad profesional del sector público. En la práctica, el mensaje que se está mandando a la sociedad es que el esfuerzo no tiene recompensa y que no queremos equipararnos con aquellos países que, favoreciendo la consecución de una óptima preparación, fomentan el desarrollo personal que está en la base del progreso colectivo.



Para terminar de socavar la autoestima de los servidores públicos, las drásticas medidas que les afectan no provocan una reacción social condenatoria, que sí se produce, en cambio, con los pensionistas. A diferencia de los funcionarios, nuestros mayores son intocables; pues mientras los primeros son emblemas de laxitud, los viejecitos lo son de desvalimiento. Los funcionarios concitan desprecio profesional y envidia a partes iguales ¡qué le vamos a hacer!

Volviendo al escenario de nuestra historia, la organización no da crédito a lo acontecido y se sume con rabia contenida en un pozo de resistencia pasiva ¿quién se lo puede reprochar? Las personas que pusieron toda su ilusión y sus ganas en los nuevos proyectos se sienten traicionadas y engañadas y, si antes era difícil ganarse su adhesión cada día, ahora va a resultar prácticamente imposible. Porque ya no cuela.

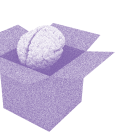
Pero quien no acaba de creérselo, porque no entiende nada, es el subdirector suprimido. Hace muy poco elaboraba informes, todo orgulloso, sobre el ahorro que su unidad estaba proporcionando al Estado (cifrado en cincuenta millones de euros) y ahora tiene que abandonar su puesto para ahorrarle sólo diez mil euros. En su ámbito de actuación, bien podía considerarse uno de esos muchos héroes anónimos de la gestión pública, que ha sido capaz de impulsar un modelo estratégico de gestión de los servicios públicos basado en las necesidades reales de los usuarios, en la cofinanciación (y copropiedad) entre todos los agentes implicados y en la integración en proyectos regionales, nacionales, europeos y mundiales, que exige colaboración y consenso y garantiza la subsistencia misma de las Administraciones Públicas, generando sinergias y evitando duplicidades entre ellas. Este hombre, un año atrás dejó sus clases en la universidad porque eran incompatibles con su nueva responsabilidad y, en este momento, ni siquiera tiene claro poder recuperar el nivel del puesto que tenía en pleno nicho de confort funcional antes de ocupar este cargo que, para colmo, le recuerdan ahora que asumió voluntariamente, sabiendo el riesgo que corría al ser nombrado en un puesto de libre designación. Hasta hace unos días, se paseaba por los foros europeos como una eminencia técnica en el mundo de la cartografía y se disputaban su opinión y colaboración varios departamentos ministeriales y, de la noche a la mañana, no sabe en qué cubil meterse porque las restricciones no dan para buscarle un acomodo medianamente digno. Y esto en un ámbito estrictamente técnico, donde la competencia profesional es muy reducida y está donde está ¿qué sería si se tratase de una subdirección administrativa que, a las malas, puede ocupar cualquiera? pues que, seguramente, no hubiera desaparecido. Y no hemos hablado todavía de los que hacen leña del árbol caído, esos a los que les ha faltado tiempo para exigir que deje de aparcar en sitio reservado, porque ya no tiene derecho a hacerlo y lo dicen con cierto regocijo ¡lo que hay que aguantar! La realidad es que no merece la pena.



El único alivio que este hombre puede sentir en una circunstancia personal tan ingrata es la de haberse desprendido de todos los marrones que debe soportar un subdirector y que parecen haberse convertido en el único justificante de un sueldo superior al del resto de sus subordinados; porque las prebendas, la verdad, no se ven por ninguna parte. Así que, el hecho de cobrar un poco más (la escala salarial en la Función Pública abarca un abanico de uno a tres puntos, mientras que en el mundo empresarial es, como mínimo, de uno a diez), le proporciona el carnet de miembro de un selecto y distinguido club, en el que sus miembros tienen la culpa de todos los errores y meteduras de pata de la unidad de la que son titulares, porque son los responsables de conseguir los objetivos, mientras que los éxitos, como es lógico y natural, siempre serán del equipo y nunca se les imputarán a ellos; en otro orden de cosas, tendrá que lidiar con el conflicto permanente en un grupo humano donde cada cual tiene derecho a ser cómo le dé la gana y a plantearse su trabajo como bien le parezca (en todo caso, con respeto escrupuloso de los demás a su autonomía y libertad personal porque, si no, es *mobbing* y acoso laboral) mientras que el jefe, paradójicamente, es el único que no puede hacer lo que crea conveniente ¡hasta ahí podíamos llegar!; para seguir, tendrá que mojar-se y “*aguantar el chaparrón*” de exigir a todos por igual pero reconocer que no todos contribuyen de la misma manera y decir cosas bien claritas a gente a quien no le gustará escucharlas; a mayor abundamiento, pondrá su firma y DNI en documentos que pueden acarrearle problemas cuándo y dónde menos se lo espera y que pueden también llevar a exigirle responsabilidad disciplinaria, administrativa, patrimonial, e incluso penal ¡una auténtica canonjía!

El remate de ese panorama desolador para el mérito y la capacidad es que las políticas de redistribución de la renta anuncian que van a hacer recaer progresivamente la rebaja salarial de los funcionarios entre los diferentes niveles administrativos, de forma que se sustenten directamente en la penalización de los más preparados que, en tres cuartos de segundo, han pasado de ser unos “*pringaos inútiles*” a ser de los que más tienen y más deben contribuir. ¿Es que puede haber un funcionario rico? decía un tertuliano radiofónico en estos días, no se sabe si con ingenuidad o con sarcasmo. Así estamos.

Continuando con los santos (que dan mucho de sí), ya decía Santo Tomás que los bienes privados son más productivos, ya que las personas cuidan más de lo propio, y que, dado que el tiempo es un bien poseído por todos, no se puede cobrar por él. Igualito que el servicio público, dirán algunos, que, al ser un bien disponible y un derecho de todos, no puede ser retribuido con cierta dignidad. Así que nada obsta, sino todo lo contrario, a que el palo más gordo lo aguanten quienes soportan el peso del Estado, incluidos policías, guardias civiles, militares que se juegan la vida, jueces, fiscales, médicos, profesores, funcionarios de prisiones, diplomáticos,

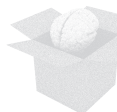


inspectores que controlan el fraude, técnicos diversos que negocian hasta la madrugada en Bruselas o que tramitan las subvenciones de las que tantos viven y los contratos que dan negocio a tantas empresas y, en resumen, todos aquellos que se encargan de velar por el interés público. Gente, como puede verse, altamente improductiva, y cuyo castigo retributivo supondrá un duro golpe para el consumo que provocará un “efecto dominó” que afectará al final a toda la economía, pues ya ni los que podían confiar y estar tranquilos van a poder hacerlo. Y encima, pueden “liarla parda” porque a reglamentistas no les gana nadie y ya han anunciado acciones legales para hacer frente a las medidas anunciadas por violación de las normas de negociación (¡Ay, el negocio ruinoso de laboralizar la Función Pública, cómo ha tocado la moral!).

Lo más doloroso no es que te bajen el sueldo; es incómodo, desagradable y muchas veces, demasiadas, incluso dramático, pero eso se termina aceptando, entre otras cosas, porque no queda más remedio. ¿Qué grupo profesional, salvo los mansos funcionarios, aceptaría bajadas de sueldo que van del 3% al 10%? Ya la subida del sueldo de los empleados públicos recogida en los presupuestos generales del Estado para 2010, en plena crisis y por encima de la inflación, no gustó a muchos, conscientes de que traería aparejada una situación incómoda frente al resto de la población activa. Lo verdaderamente grave y difícil de llevar no es el recorte, sino el desprecio de la gente, el alborozo social cuando se arremete contra los funcionarios, el aplauso fácil que reciben medidas tan desproporcionadas como injustas. ¡Qué vamos a decir nosotros! ¿verdad?

Efectivamente, lo decimos. Muy especialmente, lo dicen los funcionarios superiores, que soportan la carga de dirigir las unidades administrativas en una situación realmente precaria, tanto frente a los políticos como frente a los subordinados. Ésa es la verdad. Y mientras no se reconozca, mal vamos. Porque son los directivos públicos profesionales quienes están tirando del carro administrativo y, si dejan de hacerlo, esto se acaba. Y parece que se está acabando, porque la paciencia es un bien cada vez más escaso y la resignación una virtud que se agota.

Y, a pesar de todo, ¿quién dice que los funcionarios no tienen vocación y ganas de servir al Estado y a su país? De nuevo, la pequeña, insignificante y recóndita organización pública que protagoniza este cuento es capaz de darnos una gran lección: la de volver a levantarse y caminar con una dignidad y una grandeza merecedora de más alto glosador. ¿Pensábais, queridos lectores, que tras el varapalo recibido, en singular y en plural, iban a ponerse a llorar por tiempo indefinido y abandonarían el camino emprendido con tanto esfuerzo y tanto entusiasmo? ¿Habéis oído hablar del pundonor del funcionario? Es gente con más agallas y más sabiduría de lo que cabe sospechar y, aunque tienen ambas bien escondidas, no hay como ponerlas a prueba para que muestren todas sus posibilidades. Pues aquí están.

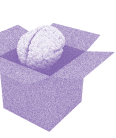


Lejos de poner cara de funeral y preparar la capilla ardiente, lo que están haciendo es adaptar las previsiones de su programación anual a las nuevas coordenadas presupuestarias y de estructura; ajustar los objetivos y expectativas de los proyectos, reconduciéndolos al nuevo esquema impuesto en el Departamento para minimizar el efecto en la inversión productiva; diseñar un nuevo modelo de distribución del complemento de productividad que responda mejor a la idea de reconocer el especial rendimiento y contribución en el trabajo que recoge la Ley, y que también sea capaz de amortiguar el impacto de la desmotivación en el personal más valioso; ampliar los contactos y relaciones de intercambio mutuo con otras instituciones de intereses coincidentes o convergentes; generar sinergias con otros profesionales atrapados en la misma coyuntura desfavorable pero que tienen la misma voluntad y ganas de superarla, e intentar con todas las fuerzas salir de ese pozo de tristeza al que el momento histórico mundial, nacional y organizativo parece avocarnos sin remedio.

Como *“Dios los cría y ellos se juntan”*, en pleno marasmo de contradicciones y resentimientos, en nuestra institución no pueden dejar de ilusionarse de nuevo con las posibilidades de colaboración que se abren con una fundación pública como la Escuela de Organización Industrial, que presume de ser la primera institución de nuestro país en ofrecer estudios de postgrado en los años 50 y, por tanto, de ser la primera escuela de negocios, y que hoy pretende la consolidación de un modelo de negocio basado en la economía sostenible, la economía social y la economía digital. En ese modelo encaja como un guante la organización cuya historia reciente se relata en las páginas precedentes, pues la información geográfica sirve a los tres objetivos señalados y, de la mano de este socio, puede ahora hacer llegar sus productos y servicios, más allá del mundo de las Administraciones públicas, que es su entorno natural, al mundo empresarial, que es su reto de conquista. Lo que al final se consigue es que la colaboración entre dos instituciones públicas acabe repercutiendo en una colaboración con el mundo empresarial privado que justifica, a su vez, la propia existencia de esas instituciones públicas y fundamenta su actividad en el progreso social y económico del conjunto.

Así pues, hay esperanza, siempre la hay, pero hay que trabajarla, buscarla, y cambiar el chip, pensar de otra manera, atreverse con ideas transgresoras, empujar iel que algo quiere algo le cuesta! Hace poco, el catedrático Sosa Wagner comentaba el libro de Meinhard Miegel, intelectual alemán que ha sido consejero de varias empresas relevantes en la economía de su país, quien escribe que *“gran parte del mundo depende del crecimiento económico como los alcohólicos de su botella”* y advierte que, sin embargo, cada vez parece más claro que el crecimiento indefinido no sólo no aumenta nuestro bienestar sino que lo va minando de forma dramática. En el mismo sentido, el presidente de la Reserva Federal, Ben Bernanke, daba recientemente consejos a los alumnos recién graduados de la Universidad de Carolina del Sur, apuntando





que el dinero *“por sí mismo”* no da la felicidad. Tan alta autoridad comentaba así que el porcentaje de estadounidenses que dicen estar contentos con su vida no es mayor que el de hace cuarenta años, cuando los salarios eran mucho más bajos y no existían ni los móviles ni internet. Y añade que, una vez que sobrepasamos un nivel básico de supervivencia, los ciudadanos de países ricos no somos mucho más felices que los de aquellos países con pocos ingresos. Tomemos nota y dejemos de exigir tanta víctima propiciatoria en aras de semejante religión.

Y no nos engañemos ni dejemos que nos engañen. El sueldo no es más que el precio del valor del trabajo, no un signo de riqueza. Si un sueldo es mayor que otro, es (o debería ser) porque el trabajo es de más valor. Ésa es la gran paradoja de la fiscalidad contemporánea, que se basa más en los sueldos que en los capitales; es perfectamente posible disimular una fortuna, pero no hay modo de ocultar un salario. Es evidente que en el caso de los funcionarios, el sueldo no es el resultado de la ley de la oferta y la demanda aplicada a las relaciones laborales, sino más bien un elemento básico de la política económica y como tal lo usan los gobiernos, pero, así y todo, haríamos mal en despojarlo de valor y en ignorar su precio relativo como exponente de un trabajo de gran cualificación y enorme trascendencia para el progreso de un país. El problema es que esto no siempre se entiende y que, incluso cuando se reconoce el mérito de la preparación de un funcionario, se hace mucho más como un valor estético y decorativo que productivo, algo puramente intelectual ¿de qué otra capacidad pueden presumir, como mucho, los servidores públicos?

En el ámbito familiar de la gerente de nuestra historia, en el que conviven funcionarios y profesionales de empresa, han resuelto la calificación de ese perfil, cariñosamente, como el de un *“listo-tonto”*. ¿Qué quiere decir esto? Pues, sencillamente, el de alguien inteligente pero no listo. Inteligente es el que tiene más conocimiento e información y sabe más, el que comprende lo complejo, es más teórico y analítico, más profundo y tiene cabeza más lenta porque es más reflexivo, en definitiva, alguien que tiene una visión más larga de la jugada. Por el contrario, listo es una persona rápida, sagaz, astuta, operativa, práctica, con capacidad para resolver problemas y conflictos, que sabe lo que hay que hacer en cada momento y lo hace, sabe funcionar, moverse con la gente y tiene una visión inmediata de la realidad, es habilidoso para la vida.

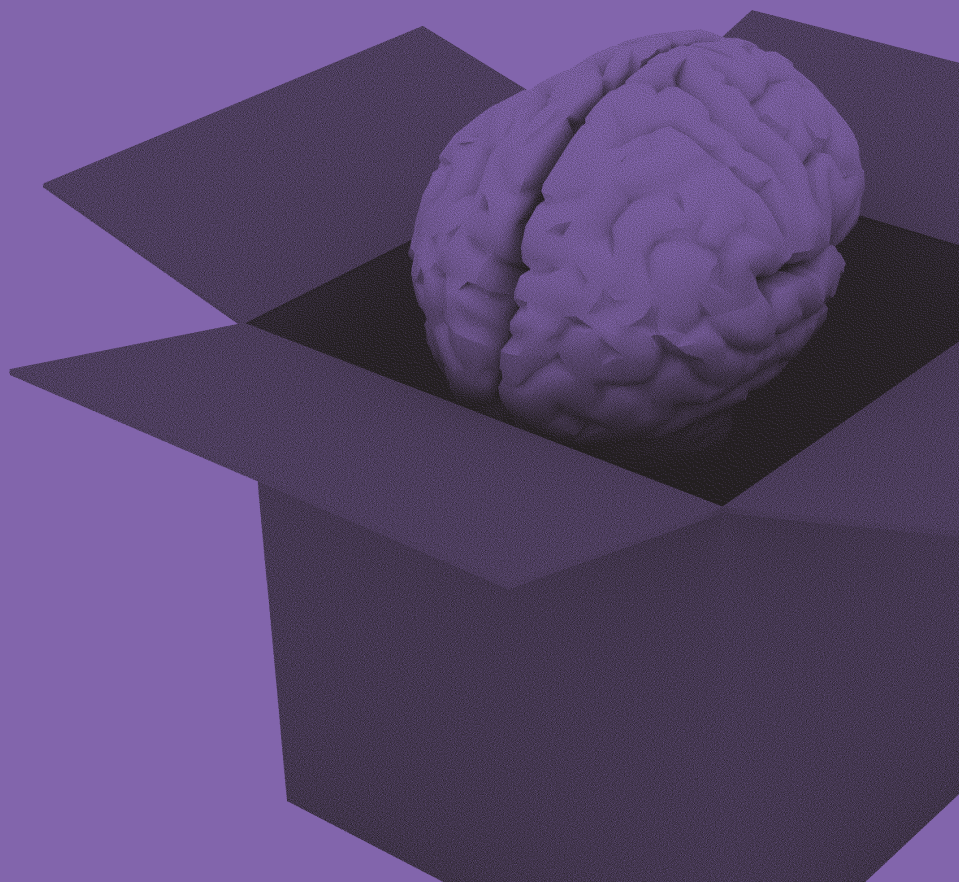
Puede que esta reducción extrema o esta simplificación entre listos e inteligentes (aplicada al mercado o a la Administración Pública respectivamente) no sea tan absurda como parece. En efecto, el entorno administrativo ha preferido tradicionalmente gente inteligente y ha sabido quedarse con los mejores. Por su parte, el turbulento mundo empresarial ha propiciado más la captación de personas listas y despiertas. En los últimos tiempos, está claro lo que demandaba el mercado en los profesionales, fueran tirios o troyanos, y evidente lo que se primaba, y por tanto pagaba, más y



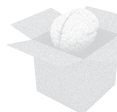
mejor. Así que más vale que nos pongamos las pilas y espabilemos un poco nuestra inteligencia, porque los funcionarios podemos demostrar que, además, cuando queremos, podemos ser muy listos. Pero ¡ojo! como señala el psiquiatra Enrique Rojas, el listo puede caer en la vanidad y el inteligente en la soberbia. Un poquito de cuidado.



## AGRADECIMIENTOS





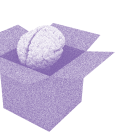


La primera mención debe ser necesariamente para Alberto Sereno, Director General del Instituto en los últimos siete años y medio, compañero de fatigas y aventuras y verdadero coautor de este libro, sin cuyo apoyo y participación activa nunca hubiera visto la luz. Junto a él, mi gratitud a la organización entera que constituye el Instituto Geográfico Nacional, representada en la persona de los actuales Subdirectores Generales de Astronomía, Geodesia y Geofísica, Jesús Gómez; de Cartografía, Lorenzo García Asensio; de Observación del Territorio, Antonio Arozarena y del Director del Centro Nacional de Información Geográfica, Sebastián Mas.

No quiero dejar de reconocer tampoco la ayuda de mi Subdirectora General Adjunta, Paloma Guisán, excelente profesional, así como la de otros compañeros del Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado que han pasado por aquí como primer destino (Elena Alonso, María Pedrosa, Javier Rodríguez Alcayna), o de camino a mayores responsabilidades (Oscar Graefenhain, José Canal, Jaime Puchol). Igualmente, es justo reconocer la labor callada pero imprescindible del personal auxiliar, representada en la persona de mis secretarías Charo Belaustegui, M<sup>a</sup> Carmen Pérez Herraiz y M<sup>a</sup> José García Vera.

Imperdonable sería no acordarme del Club de Gestión Montesquiza, integrado por un grupo de amigos y compañeros entrañable: José López Calvo, Alberto Gil, Jaime Pérez de la Cruz, Aurelio del Pino y Luis González. Con ellos he disfrutado de entretenidas y apasionadas sesiones de debate en la que se han generado ideas y pensamientos que forman ya parte indisoluble de este libro.

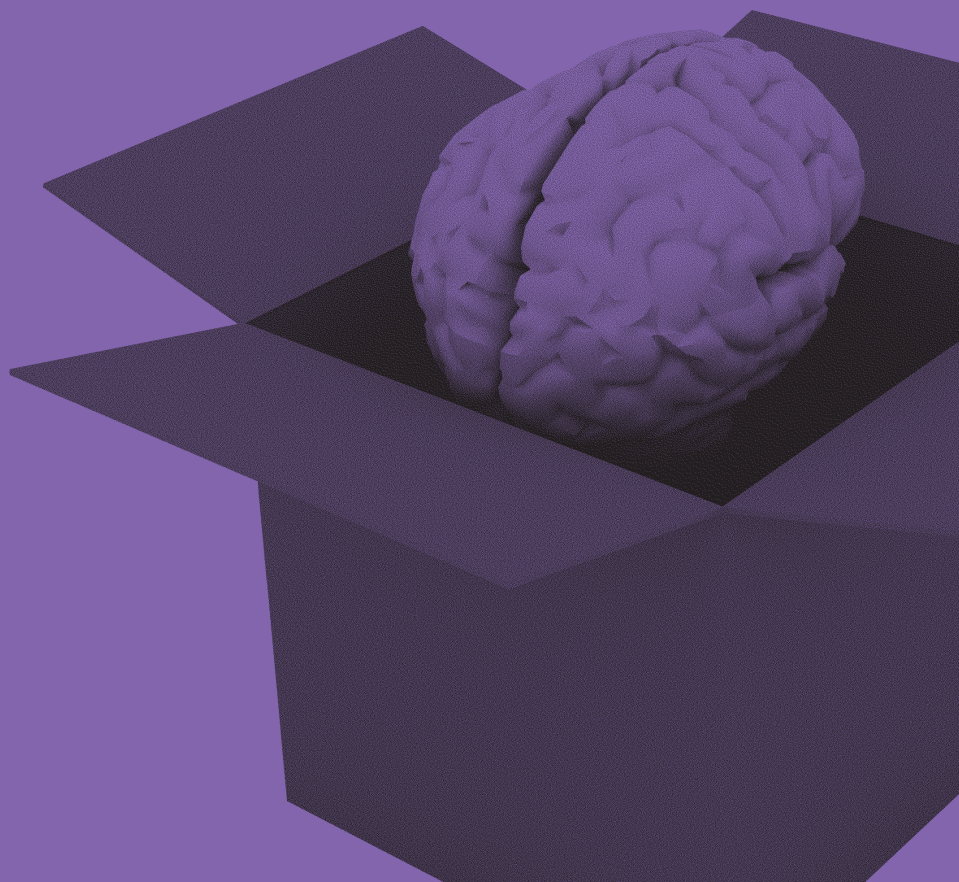
También quiero que conste mi agradecimiento genérico a todas las publicaciones y artículos de gestión y *management* o de temas de actualidad política y social que devoro con fruición, a revistas como las de la Asociación Española de Dirección de Personal (AEDIPE), de la que soy miembro; EXECUTIVE EXCELLENCE, publicación oficial del Club Excelencia en Gestión; la revista ASOCIA, del Centro de Estudios Garrigues; EL CRONISTA del Estado Social y Democrático de Derecho, de la editorial Lustel o la Harvard Deusto Business Review, de las que soy suscriptora. En el mismo sentido, me gustaría recordar aquí los buenos ratos pasados y lo mucho aprendido en congresos y foros empresariales como EXPOMANAGEMENT o el Forum Mundial de Gestión de Personas, organizados anualmente por HSM, el Congreso Nacional de Recursos Humanos y Management, organizado por Manager Forum, y muchos otros difíciles de enumerar al completo pero que han sido capaces de generar en mí el gusanillo y las ganas de hacer cosas para intentar cambiar en lo que se pueda el entorno inmediato, único ámbito en el que nos podemos crear, con todo el fundamento, los dioses de la creación.



Finalmente, tengo que citar de forma imprescindible a mis antiguos jefes y a los responsables de los que he dependido, pues la relación profesional con todos ellos ha ido forjando mi visión y perspectiva de las cosas, con sus aportaciones e influencias, buenas y malas, que de todo ha habido. Y recordar también, por las mismas razones, a tantos y tantos compañeros con los que he compartido quehaceres profesionales a lo largo de mi vida administrativa que, no me puedo quejar, me ha ofrecido oportunidades bien interesantes y de las que he procurado disfrutar al máximo.

Y, por supuesto, a mi padre, que me enseñó la grandeza de esta profesión.

## SINOPSIS









## Capítulo I

- Características de las organizaciones centenarias
- Resistencia al cambio
- Elaboración de un Plan Estratégico
- Definición y alcance de objetivos

## Capítulo II

- Formación generalista y formación técnica
- Misión y Visión
- Perfil profesional de los funcionarios públicos
- Imagen social de la Función Pública

## Capítulo III

- La función de dirigir organizaciones
- Visión estratégica
- Gestión del cambio
- La relación con la política

## Capítulo IV

- La función gerencial
- Inercia organizativa
- La relación de servicio
- Regulación y producción normativa

## Capítulo V

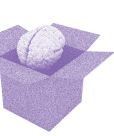
- Estrategias de supervivencia organizativa
- Jerarquía y control
- Las relaciones laborales
- Las relaciones interadministrativas

## Capítulo VI

- El trabajo científico
- La investigación en España
- La innovación en las organizaciones
- La colaboración en contextos multidisciplinares

## Capítulo VII

- El contexto de lo público
- Comunidades Autónomas y Administración Local



- Universidades
- Actividad internacional: Unión Europea e Iberoamérica

### Capítulo VIII

- El cambio cultural
- Las nuevas tecnologías
- La planificación estratégica
- Las políticas sobre personas

### Capítulo IX

- La función directiva profesional
- Diferencias y convergencia entre el sector público y el sector privado
- Zombies y directivos públicos
- El liderazgo

### Capítulo X

- El perfil de los nuevos trabajadores
- La presión de los mercados emergentes
- El papel del Estado
- El papel de los ciudadanos

### Capítulo XI

- La crisis económica
- Equipos de alto rendimiento
- La transformación organizativa
- Los modelos de negocio

### Capítulo XII

- El talento
- La gestión de intangibles
- El departamento de Recursos Humanos
- La búsqueda de la Excelencia

### Epílogo

- La tradición y los ritos organizativos
- El Plan de Austeridad y los recortes administrativos
- Funcionarios y crisis económica
- Listos e inteligentes















# reflexiones zombies

memorias administrativas  
de gente más normal  
de lo que parece



[www.eoi.es](http://www.eoi.es)



**EOI** Escuela de  
organización  
industrial