

# LA ASIGNATURA PENDIENTE DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



¿Se imaginan lo que podrían hacer dos millones y medio de profesionales preparados y motivados por un país, de unos 40 millones de habitantes, como el nuestro? Pensar en la respuesta debería bastar para que de una vez por todas las Administraciones optaran por un sistema de gestión de personas diferenciador, motivante y generoso con los mejores.

**José Manuel Casado,**

Socio Director de Talento  
y Organización de Accenture.

**P**robablemente más de un lector recuerde Asignatura Pendiente, esa magnífica película del año 1977, que fue el primer largometraje del galardonado director español José Luis Garci y que representó uno de los mayores éxitos de la transición. Como recordarán, José y Elena, antiguos novios, se reencuentran tras bastantes años en los que se han perdido de vista. Ambos han construido su vida al margen del otro y, casados ya, se vuelven a enamorar recordando lo que fue su relación y al constatar que dejaron una "asignatura pendiente" en su relación: nunca hicieron el amor debido a las presiones de la estricta moral de los años 50. Esa película, excelentemente interpretada por José Sacristán y Fiorella Faltoyano, ha conseguido que Asignatura Pendiente se convierta en una expresión coloquial y convencional de nuestro lenguaje para referirnos a algo que debería haberse hecho hace mucho tiempo, porque siempre se ha pensado, pero que todavía no se ha realizado; es decir, algo que sigue pendiente de hacerse.

Esta expresión nos viene ahora "como anillo al dedo" para reflexionar sobre la asignatura pendiente de la Administración Pública y que, desde mi punto de vista, no es ni más ni menos que la gestión su activo principal: sus personas, porque si en algo es intensivo el sector público es en gente, en empleados; es decir, en capital humano. ¿Se imagina lo que pueden hacer unos dos millones y medio de profesionales preparados y motivados por un país, de unos 40 millones de habitantes, como el nuestro? Desde luego mucho más de lo que a simple vista podemos imaginar. El que esos 2,5 millones de profesionales quieran hacer lo que deben hacer es la gran asignatura pendiente, además del reto fundamental que tiene ante sí la gestión de las instituciones públicas.

Quien suscribe este artículo ha tenido la posibilidad -y la agradable experiencia, tendría que decir- de trabajar en más de una ocasión en distintos proyectos de la Administración Pública y, lejos de lo tópicos fáciles, tengo que decir que dentro de la Administración me he encontrado con excelentes y grandes profesionales; es más, he tenido la oportunidad de coincidir con trabajadores que incluso englobaría entre los mejores. Parece más que evidente que muchos de estos profesionales y/o técnicos han accedido a un puesto público tras el trabajo intenso de años preparando una exigente y difícil oposición. Este simple, pero duro ejercicio de preparar la oposición, forja un carácter de sacrificio y de persona luchadora que no sucumbe

Es una obligación conseguir que la productividad variable de los empleados públicos sea realmente variable, acabe con la linealidad y se pague en función de los objetivos y resultados )

ante las dificultades, amén de proveer de un conocimiento profundo sobre el tema que se trate. En este sentido, la mitad del binomio de preparación-motivación, es decir, el de la preparación, ya está conseguido.

Entonces ¿cómo conseguir mejorar la motivación de los profesionales de la Administración Pública? Probablemente no haya ninguna organización en el mundo con esa dimensión, en cuanto a número de personas, que tenga unas políticas de gestión de personas tan planas y poco motivadoras.

Convendrán conmigo en que básicamente existen tres clases de incentivos: económicos, sociales y morales, y que un buen plan de motivación o incentivos para cualquier organización, sea pública o privada, debería incluir los tres. Esto es, la acción de la organización debe dirigirse a movilizar la energía de sus profesionales mediante el uso de políticas y herramientas de gestión de personas que incidan en los incentivos económicos, sociales y morales.

Para ello, sería bueno considerar -quizá debiéramos decir reinventar- el ciclo de vida de los recursos humanos en la Administración, desde que las personas se incorporan a trabajar en una institución pública hasta que van de la misma o se jubilan. En este sentido, convendría revisar las funciones de selección, acogida, asignación, formación, desarrollo, promoción, evaluación, compensación y, por qué no, salida por jubilación o por bajo rendimiento.

De este ciclo, y únicamente por razones de espacio, abordaremos sólo la función que, desde mi punto de vista, es la más importante para conformar una cultura de alto rendimiento. Como el lector ya habrá podido imaginar nos estamos refiriendo a la gestión del desempeño.

## LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Un amigo me decía en una ocasión que el sistema prima la desidia. Da igual lo que hagas y cómo lo hagas; da lo mismo que trabajes mucho o poco; a todo el mundo se le recompensa y trata igual. Te esfuerces o no recibirás el mismo incentivo. Este es, señoras y señores, el principal problema que tiene trabajar en los contextos públicos; y este proceder, querido lector, es ineficaz, además de injusto.

Sieyes decía que la mejor manera de generar desigualdad es tratar los casos desiguales de forma igual. Para acabar con esto, hay que crear una cultura de apreciación del rendimiento en la que los que más hagan reciban más desde el punto de vista económico, social y moral.

Amén del diseño de un procedimiento de apreciación del rendimiento o del desempeño, que casi cualquiera podría servir -siempre y cuando sea diseñado pensando en el contexto de la Administración Pública (cualquier modelo es bueno siempre que la filosofía de implantación y ejecución sea la adecuada)-, para que la gente rinda necesita lo que yo denomino "teoría de las 3 ies":

- información,
- instrumentos o herramientas de apoyo, e
- incentivos.

El que pudiera ser considerado como el padre del rendimiento humano, Thomas F. Gilbert, nos ha asegurado que las personas necesitan cierto apoyo o soporte para funcionar con efectividad. Si no, preguntémosle a Fernando Alonso este año si el soporte o la tecnología de su bólido es importante para conseguir un buen resultado. Otros expertos como los insignes miembros de la International Society for Performance Improvement (ISPI), sostienen los mismos planteamientos: una persona informada y con instrumentos de gestión a su disposición puede conseguir hasta un 50 por ciento más de resultado que otra persona con la misma preparación y actitud, pero sin apoyo.

Evidentemente no añadiré nada especial sobre los incentivos, pero creo que es una obligación conseguir que la productividad variable de los empleados públicos sea realmente variable, acabe con la linealidad y se pague en función de los objetivos y resultados. Es necesario erradicar "el café para todos"; es preciso discriminar y establecer un procedimiento justo y lo más objetivo posible (aunque los confesaré algo: sólo se puede ser totalmente objetivo con los objetos, con los sujetos sólo se puede ser subjetivo; de ahí su raíz semántica) que erradique comportamientos contemplativos o de bajo desempeño.



Ya no vale la excusa fácil de que hay cosas que no se puede medir. Si de manera quizá exagerada, pero real, los expertos en rendimiento aseguramos que se puede medir hasta los grados de intensidad del amor o la felicidad, es evidente que resulta mucho más fácil medir lo que en el trabajo cualquier persona hace y consigue. Si no, preguntémosle al mediático presidente de nuestro país vecino Nicolas Sarkozy, que ha diseñado un cuadro de mandos con indicadores para seguir la gestión de sus ministros. Los ministros del gobierno liderado por François Fillon tendrán por primera vez un performance appraisal, que dirían los ingleses: una evaluación trimestral con las notas de su gestión al frente de sus respectivos departamentos. Un total de 33 altos cargos, 15 ministros y secretarios de estado y un comisario de solidaridad tendrán que dar cuenta de su desempeño mediante un cuadro de mando integrado por 30 dimensiones o indicadores macros.

## LA OPORTUNIDAD

La buena noticia es que el sector público español cuenta, desde abril de 2007, con una nueva norma de amplio consenso, el Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), que debe ser desarrollado y completado con las leyes y reglamentos que cada comunidad autónoma determine. Y esto, queridos amigos, es un cambio.

Los chinos interpretan el cambio con un grafismo que tiene doble significado; la parte superior significa amenaza, pero la parte inferior del mismo significa oportunidad. En este sentido, cualquier cambio que ocurra, que sea una oportunidad o una amenaza, suele depender de lo que cada uno interprete del propio cambio. Desde esta líneas, animo a los gestores públicos y a los propios responsables políticos a que interpreten este cambio como una oportunidad; una oportunidad para modernizarse y aprobar de una vez por todas la asignatura que la gestión en la Administración Pública tiene pendiente desde incluso ante de la estricta y rígida época de los años cincuenta. )