

El infantilismo organizativo¹

por Carles Ramió²



Cuando debatimos sobre las competencias que deben desplegar los directivos públicos yo insisto en la necesidad de que sean más proactivos, con mayores capacidades de análisis de prospectiva, de definir unos objetivos institucionales más ambiciosos y profundos a medio y largo plazo, etc. Solo desplegando estas actividades podemos alcanzar organizaciones realmente

innovadoras y que incrementen el valor público. Cuando reflexiono en mis charlas sobre estas competencias el auditorio lo asimila ya que le parece razonable la música y la letra, pero también me miran con escepticismo y piensan que es fácil hacer estas recomendaciones desde fuera y desde el plano teórico pero que si supiera lo que sucede en el trasfondo de sus organizaciones tendría un discurso menos ambicioso y más realista. Lamentablemente nadie discrepa de mi intervención ya que normativamente la consideran acertada y no se atreven, por vergüenza, a explicar su situación real que les impide asumir estas funciones. Mucho me temo que con esta actitud cada uno regresa a su puesto de trabajo pensando que es el más desafortunado del foro sin saber que sus problemas son los mismos o parecidos a los de la mayoría de sus colegas.

Para mí, un directivo público es aquel profesional de la Administración pública que dirige un ámbito de gestión y que está ubicado justo por debajo de la dimensión política, con independencia de su nivel formal. Un directivo público está ubicado en una posición intermedia, en una rótula organizativa que debe conjugar las directrices y motivaciones políticas que le vienen de arriba con las exigencias técnicas y profesionales que tiene justo debajo. En efecto, expongo el dibujo de manera vertical ya que las Administraciones son jerárquicas, pero también podría mostrar el dibujo de manera horizontal para que parezca más moderno y supuestamente holacrático. Otra forma de interpretar la posición de un directivo público es que es un traductor: después de interpretar y comprender el discurso político lo traduce a un lenguaje técnico y profesional para el consumo de su equipo. En un sentido inverso, los logros y actividades profesionales las traduce a un lenguaje asequible

¹ EL presente texto se publica con autorización del autor, tomado de Blog esPúblico <https://www.administracionpublica.com/tres-propuestas-para-el-nuevo-empleo-publico/>

² Carles Ramió Matas es uno de los expertos actualmente más reconocidos en gestión pública en lengua española. Es catedrático de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona y autor, entre muchos otros libros de *Inteligencia artificial y Administración pública: robots y humanos compartiendo el servicio público*, Madrid: Los Libros de la Catarata, 2019. Catedrático de Ciencia Política y de la Administración en la UPF, institución en la que ha sido durante 12 años Vicerrector y ahora es Comisionado para la Barcelona School of Management y para la estrategia UPF. Especialista en gestión pública, ha publicado 29 libros y 250 artículos sobre la materia. Ha sido director de la Escuela Catalana de Administración Pública.

para que lo pueda interpretar bien la dimensión política. Esta labor de traducción política – Administración – política es agotadora y consume la mayor parte del tiempo de los directivos públicos sin que tengan tiempo para poder ser más proactivos, prospectivistas e innovadores ya que se sienten y están en una posición muy solitaria.

Da la impresión que los directivos públicos son los únicos que deben absorber la complejidad de unas instituciones que son politécnicas, que operan de manera complicada mediante continuas interferencias de carácter transversal que implica que cualquier iniciativa tiene que ir más allá de su propio ámbito sectorial y atender a exigencias legales, económicas, de gestión de recursos humanos, de igualdad por razón de género, de sostenibilidad ambiental, etc. En este sentido, la soledad de algunos directivos públicos es demencial ya que ellos solos deben digerir esta complejidad.

Hago estas reflexiones ya que detecto que, cuando un directivo público se dirige a su equipo profesional para definir las agendas de trabajo de sus efectivos, el retorno que recibe suele ser de una pésima calidad institucional, aunque posea supuestamente una buena calidad técnica. El directivo público se asemeja futbolísticamente a un central que reparte el juego, pero casi nadie del resto de los jugadores se lanza a definir una jugada que acabe en gol y la pelota regresa sin aporte de valor a los pies del central para que empiece de nuevo o decida lanzar la pelota al arco él mismo. Los ejemplos de esta situación son numerosos ya que es usual que los empleados públicos hagan estrictamente lo que les solicita el directivo público, pero sin tener para nada en cuenta el contexto y las exigencias reales de la solicitud. Cada empleado cualificado (desde técnico superior a incluso jefe de servicio) se limita a aportar exclusivamente el ingrediente que le corresponde a su puesto de trabajo (¡qué anticuado es el puesto de trabajo y sus estrictas y restrictivas funciones!) sin preocuparse que su contribución no responde en realidad a la demanda que recibe. Se entregan documentos que están escritos y dirigidos solo para la comprensión de los mismos que los redactan o de sus pares especialistas, aportaciones que no dialogan con lo que hacen los compañeros de al lado, etc. En este sentido, los documentos que se entregan a los directivos públicos son inservibles y son los propios directivos los que tienen que elaborar un documento que sea comprensible a nivel político, comprensible a nivel ciudadano, que dialogue con los distintos ámbitos profesionales del sector, que converja con las directrices de los órganos transversales, etc. Con este sistema de trabajo tan poco inteligente el directivo público debe dedicarse a labores más operativas y de escaso valor y no posee tiempo para invertirlo en temas más estratégicos y con valor público. No comprendo esta actitud de muchos profesionales de la Administración pública que consideran que no forma parte de su trabajo contextualizar sus aportaciones, enriquecerlas con informaciones de las unidades y puestos afines, que redactan documentos sin tener un destinatario identificado más allá de ellos mismos (cualquier documento que elabora un empleado público, aunque tenga un carácter interno, debería

ser comprensible para la ciudadanía y para el estamento político) o que no va con ellos las directrices de los órganos transversales que parece que solo exigen a los directivos públicos. Se ha llegado al extremo que entregar un documento con suficiente calidad formal (título, uniformidad de letra y estilo, explicitar las fuentes de los datos, cursivas, hacer tablas comprensibles, etc.) se considera una extravagancia innecesaria. Muchos directivos públicos dedican parte de su tiempo a ejercer de simples correctores y editores de textos. La realidad es que tenemos a la mayoría de los directivos públicos realizando y depurando un trabajo que debería ser responsabilidad de cada uno de los empleados públicos. El perfil y las obligaciones de un empleado público no se limitan a los asociados directamente a su puesto específico de trabajo, sino que deberían tener la exigencia de aportar en sus contribuciones el conocimiento transversal de su sector, las directrices de los órganos transversales, entender que su documento de trabajo va a tener como destinatario final la dimensión política, la dimensión relacional interna y externa a la Administración pública y, potencialmente, a la ciudadanía. Hay, por tanto, que erradicar el infantilismo latente en algunos empleados públicos y erradicar la mentalidad de que todo lo que hagan debe ser supervisado hasta el más mínimo detalle por sus superiores.