

# GESTIÓN Y FORMACIÓN

## Por un servicio público más rápido y eficiente

España quiere modernizar sus organismos públicos para impulsar la competitividad de sus 2,5 millones de funcionarios

BORJA VILASECA

El famoso artículo de Mariano José de Larra *Vuelva usted mañana*, en el que denunciaba la ineficacia de la Administración del siglo XIX, parece que por fin va a pasar a la historia. Recientemente ha entrado en vigor el Estatuto Básico del Empleado Público, cuyo objetivo es impulsar la eficiencia de los 2,5 millones de funcionarios, que representan el 12,3% de la población activa. También se ha puesto en marcha la Ley Electrónica de las Administraciones Públicas, que obliga a todos estos organismos a ofrecer a partir de 2010 sus servicios por Internet. De lo que se trata es de servir a los ciudadanos como si fueran clientes. Paralelamente, cada vez más jóvenes opositan para obtener un puesto público.

España es víctima de una curiosa paradoja. A pesar de contar con una enorme estructura pública —existe un funcionario por cada 34 españoles, según datos del Instituto de Estudios Fiscales—, “la mayoría de ciudadanos suspiran e incluso se molestan cuando les toca llevar a cabo cualquier tipo de trámite relacionado con la Administración”, según la opinión de varias organizaciones de consumidores.

“Muchos postergan la renovación del DNI o el pasaporte, así como el cambio de nombre de un vehículo sólo por evitar el contacto con ese enemigo invisible llamado burocracia”, añaden. Y no sólo eso: “La irracionalidad de este tipo de trámites también está dificultando la creación de empresas”, concluyen varios portavoces de estas organizaciones.

Para poner fin a esta negativa percepción ciudadana, cada vez más ayuntamientos, comunidades autónomas y algunas divisiones de la Administración central se están apoyando en el asesoramiento de consultoras privadas, como es el caso de Deloitte. Según su responsable de estrategia y operaciones del sector público, Gustavo García-Capó, “la ineficacia

y lentitud de las diferentes administraciones públicas son un importante freno a la competitividad de la economía española, que necesita urgentemente modernizar estas instituciones para captar el interés de inversores extranjeros”, entre otros retos a los que ahora mismo se enfrenta España, afirma.

En su opinión, “este complejo proceso de cambio pasa por apostar y confiar en la figura del funcionario, que es el gran olvidado”. Debido al “atraso organizacional de la gran mayoría de administraciones”, el funcionario tan sólo realiza “labores mecánicas”, sin opciones de “aportar valor añadido” a su puesto de trabajo, sostiene García-Capó. Así, estos profesionales “suelen estar desmotivados y frustrados, lo que agrava todavía más esta situación”.

La solución de este problema público pasa por “planificar lo que se pretende conseguir como institución, así como definir la relación que se quiere cultivar con los usuarios”, apunta este experto. Definida dicha estrategia, García-Capó insiste en “potenciar el papel de los funcionarios, dotándoles de las mejores herramientas tecnológicas para incrementar su



El objetivo de la Administración es que los funcionarios puedan generar mayor valor añadido. /MARCEL-LÍ SAENZ

**El atraso organizacional público provoca que los funcionarios tan sólo realicen labores mecánicas, sin opciones de aportar valor añadido**

eficiencia”. Para lograrlo, “es imprescindible que se racionalicen y reduzcan los respectivos trámites burocráticos, que ahogan la labor de estos profesionales”. Ése es el “gran reto” que ahora mismo tienen sobre la mesa las diferentes administraciones, concluye.

### Auge de contratación pública

En los últimos dos años, el personal de los gobiernos autonómicos ha crecido el 5,4%, lo que supone la contratación de 63.178 nuevos trabajadores públicos, según datos facilitados por la Administración central. Lo cierto es que cada vez más jóvenes opositan para obtener un puesto público que, entre otras ventajas, suele contar con horarios flexibles y mayor seguridad laboral (al firmar contratos vitalicios, los funcionarios no pueden ser despedidos).

“La particularidad de estas oposiciones es que son procesos selectivos en los que se mide el mérito, la capacidad y las competencias en igualdad de condiciones, sin discriminaciones sexistas ni favoritismos por apellido”, explica Jesús Pérez, consejero delegado del centro de estudios Adams, que lleva 50 años formando alumnos para obtener empleos tanto en el sector público como en el privado.

A su juicio, “quienes superan unas oposiciones, para las que pueden llegar a estudiar durante dos años, demuestran mucha fuerza de voluntad y disciplina”, dos cualidades muy valoradas en el ámbito de la empresa. “Aunque el aprobado siempre depende del candidato”, concluye Pérez, “les facilitamos todo este proceso, orientando sus estudios para optimizar sus esfuerzos”.

**KENNETH BLANCHARD, IMPULSOR DEL ‘HUMANISMO EMPRESARIAL’**

## “Para liderar a otros, primero tienes que aprender a liderarte a ti mismo”

Los mejores directivos son los que empatizan con sus trabajadores

B. V.

La mayoría de directivos cree que dirigir empresas equivale a utilizar a las personas que trabajan en ellas para incrementar cada año la cuenta de resultados. Pero esta gestión tan mercantilista no es sostenible: “El estrés, la insatisfacción o el resentimiento son algunas de las consecuencias más habituales de este tipo de liderazgo, que en nada favorece a mejorar los índices de productividad, sino todo lo contrario”, afirma el norteamericano Kenneth Blanchard (New Jersey, 1939), impulsor del llamado “humanismo empresarial”, que pretende poner el bienestar de los seres humanos por delante del desmesurado afán de lucro de las empresas.

Co-autor de *El Ejecutivo al Minuto* (De Bolsillo), con más de 20 millones de libros vendidos, Blanchard es presidente y director espi-

ritual de The Ken Blanchard Companies, que cuenta con clientes de la talla de Nissan, Nokia y Pfizer. Fruto de una larga carrera profesional y de un profundo trabajo de transformación consigo mismo, este veterano asesor y consultor de negocios comparte sus enseñanzas por todo el mundo. Recientemente ha visitado España, donde ha impartido conferencias en las escuelas de negocios EADA e IESE y en Expomanagement.

**Pregunta.** ¿Por qué resulta tan complicado encontrar un sano equilibrio en el trabajo?

**Respuesta.** Existen muchos factores, pero hay uno cada vez más predominante: el liderazgo egocéntrico. Como consecuencia de la vorágine del sistema actual, tan competitivamente agresivo, muchos directivos están demasiado centrados en satisfacer las exigencias de su ego y creen que el liderazgo trata exclusivamente de

ellos, de su yo. Este egocentrismo les hace dirigir las empresas desde su percepción egoísta y subjetiva, la cual siempre comporta sufrimiento tanto para sí mismo, como para las personas que lidera. El ego de estos jefes es el único que necesita obtener poder, reconocimiento y lucro. Pero todas estas metas son falsas y están vacías; y al no ser sostenibles, nunca dejan satisfecho...

**P.** ¿Y por qué no cambian?

**R.** Porque no son conscientes. Al estar tan identificados con su ego, estos jefes suelen estar demasiado centrados en que los demás se amolden a sus necesidades y poco a poco se convierten en víctimas de lo que no controlan. Además, el modelo empresarial actual está tan excesivamente orientado a los resultados económicos que se deben obtener a corto plazo, que no es posible gestionar a las personas como se merecen.



Kenneth Blanchard.

**“Muchos directivos están demasiado centrados en satisfacer las exigencias de su ego y creen que el liderazgo trata de ellos, de su yo”**

**P.** ¿Cómo tiene que ser una persona para ser buen directivo?

**R.** Para liderar a otros, primero tienes que aprender a liderarte a ti mismo. Todo comienza por conocer y comprender tu realidad interior; de ahí la importancia del desarrollo personal y el autoconocimiento. El problema radica en que se tiene miedo de mirar hacia dentro. Esta ignorancia es precisamente el umbral que separa el liderazgo centrado en el “yo” del liderazgo basado en el “nosotros”, practicado por Jesucristo, Gandhi, Martin Luther King o Nelson Mandela. La sociedad actual está muy necesitada de este liderazgo espiritual.

**P.** ¿Liderazgo espiritual?

**R.** Sí. Me refiero a todas aquellas personas que fruto de sus experiencias de vida han conseguido desprenderse de su percepción egocéntrica de la realidad. Al conocerse a sí mismos y saber de qué manera están relacionados con el resto de seres humanos empiezan a interactuar desde la empatía y no desde la soberbia. Sólo sobre la base de esta comprensión se puede llegar a liderar eficientemente, es decir, sirviendo a las personas que trabajan para ti. Estos líderes ven siempre el lado positivo de cada situación, aprenden de los errores para mejorar y no hacen ruido. Entienden que todos estamos en el mismo bando: lo que le haces al otro te lo haces a ti mismo.