

Entes instrumentales: valores como fórmula de gestión.

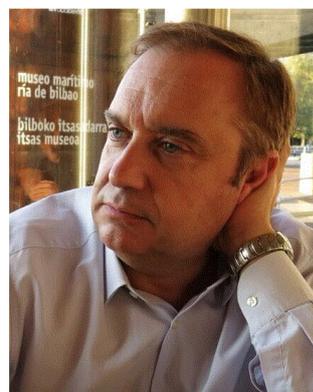
Texto publicado en el *Manual de Derecho Autonómico de Canarias*

ISBN: 978-84-18899-03-4

Prof. Dr. José Julián Isturitz

Doctor en Derecho Público

Isturitz, J. J. (2022). Entes instrumentales: valores como fórmula de gestión. En Expósito, I. (Coord.). *Derecho Autonómico de Canarias* (pp. 212-236). Francis Lefebvre.



ÍNDICE

1 TIPOS DE SERVICIOS EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA	4
1.1 Marco organizacional	4
1.2 Tipos de enfoques	4
1.3 El error de una visión global homogénea	5
1.4 Nuevos entes o instrumentos de gestión	5
1.5 Contratación pública y gestión del talento.....	6
2 LA EMPRESA PÚBLICA COMO SUPUESTO EJEMPLO DE GESTION EFICIENTE	6
2.1 Presentación	6
2.2 Características de la empresa pública	7
2.3 Organización	7
3 VALORES DE ESTOS INSTRUMENTOS	8
3.1 Adaptabilidad.....	8
3.2 Equipo humano	8
3.3 Orientación al usuario.....	8
3.4 Orientación al resultado	8
3.5 Fiscalización posterior	8
4 GOBERNANZA Y GESTION.....	8
4.1 Gobernanza	8
4.2 Gestión	9
5 GESTION EFICIENTE DE LAS ORGANIZACIONES.....	9
5.1 Inteligencia organizacional y organizaciones inteligentes.....	9
5.2 La gestión del conocimiento	9
5.3 La gestión del cambio en las organizaciones.....	10
5.4 El directivo en tiempos de crisis.	12
6 LA GESTION Y DIRECCIÓN DEL TALENTO.....	13
6.1 Capital humano	13
6.2 Liderazgo	13
6.3 Estilos de dirección y liderazgo.	16
6.4 La gestión del fracaso	16
7 LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS.....	17
7.1 La dirección en el ámbitos privado vs. público	18
7.2 Valores de la dirección	19
7.3 La restricción en el título para el acceso a la dirección y función pública	22
7.4 La profesionalización de la gestión directiva en el sector público.	23
8 LOS GRUPOS DE INTERÉS Y SU SATISFACCIÓN	26
8.1 Grupos de interés	26
8.2 Usuarios/Clientes	26
8.3 La atención al cliente	26
8.4 Atención personalizada.....	26
8.5 La satisfacción del usuario.....	27
9 LA EXTERNALIZACIÓN COMO INSTRUMENTO DIRECTIVO.....	29
9.1 Consideración previa	29

9.2	Concepto	30
9.3	Unidades externalizables	30
9.4	Motivo para la externalización	30
9.5	Problema de la externalización: la dejación.....	30
9.6	Privatización	31
10	CONCLUSIONES	31

1 TIPOS DE SERVICIOS EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

1.1 Marco organizacional

Para entender el objeto y valores de los entes instrumentales de las administraciones públicas, no debemos olvidar que en definitiva la administración pública o el sector público en términos más generales, forma parte de uno de los tres poderes principales del Estado, como es el ejecutivo. En definitiva, el ejecutivo es el *brazo armado* de aquel otro poder encargado de normalizar (legislar) un determinado ámbito, es decir, el legislativo establece los *qué* y el ejecutivo se encarga de ejecutarlos, a través de los *como*. Por otro lado, el judicial vela por su cumplimiento e interpretación de la aplicación de esas normas.

El ejecutivo, de alguna manera es el garante de los derechos colectivos de la ciudadanía. Por ejemplo, en el ámbito de la salud, concedemos una autoridad al ejecutivo, a través del Consejero de Salud correspondiente. Este ejerce de *autoridad sanitaria* con amplias capacidades incluso represoras, como por ejemplo en el caso de los titulares de las consejerías competentes en materia de seguridad.

Se entiende bien en el caso de la autoridad sanitaria (Consejería de Sanidad [salud]), en la que; por una parte, como autoridad sanitaria que es, ejerce funciones de carácter administrativo (planificación, acreditación de centros sanitarios, regulación de la formación, contratación, financiación, control y garante de la prestación de servicios mediante una cartera de servicios comun); y por otra, es parte interesada como prestador de un servicio sanitario, a través del Servicio de Salud correspondientes.

En la mayoría de las Comunidades Autónomas estas dos funciones, la de autoridad y la de prestación, están claramente diferenciadas de forma que, si bien el titular de la Consejería competente en materia de salud es el mismo, existe un Viceconsejero que ejerce de autoridad sanitaria y otro que dirige el Servicio de Salud, de forma que están claramente diferenciadas las funciones de financiación-acreditación-control, de las de prestación sanitaria pública.

1.2 Tipos de enfoques

En este marco, desde mi punto de vista, hay dos grandes tipos de enfoques que el sector público presta a la ciudadanía. A saber:

- a) Por una parte, aquellos que realizan principalmente trabajos de carácter administrativo, tales como por ejemplo, los relacionados con otorgar licencias, garantizar los derechos de las personas, proteger el patrimonio, etc. Le llamaremos *administrativo*.
- b) Por otra, aquellos en los que el sector público actúa de prestador de servicios, como, por ejemplo, sanidad, educación, servicios sociales, seguridad, etc. Le llamaremos *prestador*. En general este tipo es mas fácilmente evaluable en función de indicadores de actividad.

Como veremos, ambos tipos de enfoques son absolutamente diferentes ya desde su concepción, persiguen fines diferentes, trabaja con tiempos distintos y responde a requerimientos distintos de la ciudadanía. Ambos son complementarios uno de otro y uno tampoco es mejor que el otro.

Las diferencias principales radican en lo siguiente:

- a) Respecto del enfoque conceptual organizacional.

El administrativo tiene mas que ver con la fiscalización, el control, la buena praxis y la garantía del sistema, mientras que el prestador está orientado mas a la necesidad de facilitar un servicio concreto a la ciudadanía.

b) Fines diferentes

Los fines por lo tanto son distintos. Si el administrativo es más garantista y orientado al proceso, el prestador está más orientado a un resultado, en términos de salud seguridad o índice educativo, por ejemplo.

c) Dependencia del tiempo

Con carácter general, el administrativo es menor tiempo-dependiente, mientras que el prestador si lo es, dado la necesidad de la inmediatez en muchos casos. Esto, tanto en términos del servicio que se ofrece, como en la necesidad de ser ágil en los procesos, para obtener un resultado en tiempo razonable.

d) Requerimientos diferentes de la ciudadanía

La ciudadanía o personas administradas, tiene diferentes demandas en cuanto a calidad de la prestación y tiempo de respuesta. Lo hemos visto claramente ahora con la Covid 19, en la que los servicios administrativos han podido esperar, mientras que los prestadores han tenido que seguir actuando con normalidad o incluso más todavía.

1.3 El error de una visión global homogénea

La administración ha venido trabajando de una manera excesivamente homogénea para todo el sector público. Varios autores y sentencias han venido indicando que la peor desigualdad es tratar igual a los que son desiguales (Cerde, 2005)¹. Sin embargo, el legislador español tiende a establecer regulaciones estándares. Un ejemplo claro es la Ley de Bases de Régimen Local, que en su inicio trataba a todos los ayuntamientos por igual, con independencia de su dimensión o número de habitantes. Afortunadamente, esto vino a reconducirse posteriormente.

Esta visión totalmente homogénea va absolutamente en contra de las necesidades que los dos enfoques anteriores necesitan para poder ser eficientes. Precisa de regulaciones distintas, tiempos distintos, controles distintos y, en definitiva, forma de ver el ejercicio de la administración de manera diferente.

1.4 Nuevos entes o instrumentos de gestión

Como consecuencia de las diferentes necesidades, el propio sector público fue reorganizándose, constituyendo figuras organizacionales que permitieran ser más ágiles en su gestión.

Siguiendo con el ejemplo del ámbito sanitario, en 1991, el Sistema Nacional de Salud, creó una “Comisión de Análisis y Evaluación del Sistema”, denominada comúnmente como “informe Abril”², que trataba de analizar la situación sanitaria española y en la que

¹ Cerde, C. (2005). *Los principios constitucionales de igualdad de trato y de prohibición de la discriminación*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2538666>

² El informe “Abril” fue un análisis en el que se juzgaba y evaluaba el sistema sanitario público español, con una serie de recomendaciones para su planificación posterior. Redactado en 1990-1991 por una comisión presidida por Fernando Abril Martorell, Vicepresidente y Ministro de Economía en el gobierno de Adolfo Suárez, apellido del que tomó su denominación. El informe estuvo terminado y presentado al ministro el 25 de julio de 1991 y fue presentado en el Congreso de los Diputados por Fernando Abril Martorell el 25 de septiembre. En él se consideraba que existía "un cierto agotamiento del sistema sanitario". <http://www.riberasalud.com/ftp/biblio/07102010131536resumen%20informe%20abril.pdf>

se creó una Subcomisión específica, denominada “Subcomisión de urgencias” que destaca, entre otros aspectos, los siguientes:

“La ordenación de la atención a la urgencia médica conlleva, por una parte, la necesidad de desarrollar un modelo desde un ámbito que, en nuestro contexto debería ser autonómico...”

A partir de entonces, y, sobre todo, en los primeros años de la década de los 90, la expansión de los servicios de emergencia fue muy importante, precisamente a través de figuras de gestión ágiles, principalmente empresas públicas (061 de la ciudad de Barcelona, Sistema de Emergencias Médicas de la Generalitat de Catalunya, 061 del Gobierno de Canarias o Madrid 112); Empresa Pública de Emergencias Sanitarias (Junta de Andalucía); y Fundaciones (Urgencias médicas 061-Xunta de Galicia).

Si bien ya existían los denominados “Organismos Autónomos” (de carácter administrativo o comercial, como se denominaban entonces) que pretendían ser más ágiles en la gestión, es también a partir de comienzos de los noventa y no solo en el ámbito sanitario sino en otros muchos, cuando se crean diferentes formas organizativas, a través de entes como por ejemplo; entidades públicas empresariales; consorcios, sociedades mercantiles públicas, fundaciones públicas y agencias.

Todas tienen un denominador común, que es que pretenden una mayor eficiencia adecuándose más rápidamente a las necesidades de los usuarios y en general todas son de carácter prestador y las últimas, carecen de consideración (ni pueden efectuar) funciones de autoridad pública.

1.5 Contratación pública y gestión del talento

La contratación pública es un ejemplo de la mencionada rigidez que pretendían evitar este tipo de entes. Hasta finales de los años 2000, la Ley de contratos no se aplicaba a determinadas organizaciones o mejor aun, solo se les aplicaba los denominados principios de publicidad y concurrencia que no habían sido desarrollados, por lo que había un importante vacío legal que llevo a mucha confusión. A comienzos de 2010, a este tipo de instrumentos se les exigía unas normas específicas de contratación más flexibles que las de la administración pública convencional.

Actualmente, prácticamente se les aplica normas similares al resto de órganos de las administraciones públicas, con lo que la rigidez a vuelto a este tipo de instrumentos.

En cuanto a la gestión del talento había dos elementos claves que pretendían diferenciarlos. Por una parte, el ámbito regulador, de forma que había una tendencia de que este personal fuera laboral (sujeto al Estatuto de los Trabajadores) y no funcionario (ni estatutario de la Seguridad Social). Había por lo tanto, lo que se vino a llamar una “laboralización” de los empleados públicos, con la intención de ser más flexible en los procesos de selección.

Por otra parte, mediante esta laboralización se pretendió ligar la retribución en función del resultado, de forma que el empleado contara con unos incentivos (no solo económicos) que permitiera retribuir diferente a los que trabajan distinto.

2 LA EMPRESA PÚBLICA COMO SUPUESTO EJEMPLO DE GESTIÓN EFICIENTE

2.1 Presentación

Se ha considerado a las empresas públicas como un instrumento utilizado por la Administración Pública para realizar la gestión de determinados servicios o productos dirigidos al cliente.

En el marco jurídico canario se considera empresa pública a aquella sociedad mercantil con forma de sociedad anónima cuyo capital social es, en un porcentaje superior al 50%, de cualquier Administración Pública (art. 117, Ley 6/2006, de 17 de julio, del Patrimonio de la Comunidad Autónoma de Canarias). El 49 % restante puede ser tanto del sector privado, como del público y del capital de la Administración Pública este puede corresponder indistintamente a una o varias.

Conviene no confundirlas con los *Entes Públicos Empresariales* los cuales son organizaciones de derecho público sujetas al derecho privado.

En el territorio geográfico Canario, la primera organización de este tipo en el ámbito de la sanidad fue *Urgencias Sanitarias Canarias 061, sociedad anónima*, creada por el Gobierno de Canarias en octubre de 1994 y destinada principalmente a la coordinación y gestión de la asistencia y transportes sanitarios de urgencia. Esta sociedad mercantil, amplió su objeto social en 1997 para incluir productos relacionados con la gestión y provisión de servicios sanitarios denominándose *Gestión Sanitaria de Canarias* y en 1998, asumió la gestión del Centro de Coordinación de Emergencias y Seguridad (Cecoes 1-1-2) denominándose *Gestión de Servicios para la Salud y Seguridad en Canarias*. Esta

El sector público empresarial del Gobierno de Canarias cuenta con 17 sociedades mercantiles públicas, gestionan unos 300 millones de euros anuales y cuentan con unos 1500 empleados.

2.2 Características de la empresa pública

Las principales características de las empresas públicas son las siguientes:

- Es una sociedad mercantil con forma de sociedad anónima, en la mayoría de los casos unipersonal.
- Se encuentra sujeta al ordenamiento jurídico privado, fundamentalmente la Ley de Sociedades Anónimas (Real Decreto Legislativo 1564/1989).
- Sus relaciones laborales están sujetas al Estatuto de los Trabajadores.
- Le afecta la Ley de Contratos del Sector Público (Ley 9/2017, de 8 de noviembre), como poder adjudicador.
- Su presupuesto es recogido en un Programa de Actuaciones Inversiones y Financiación.
- Facturan los servicios prestados.

2.3 Organización

a) Órganos de gobierno y administración:

Está gobernada por una Junta de Accionistas que la constituye el Consejo de Gobierno y en su representación uno o varios titulares de las Consejerías a las que esté adscrita.

Es administrada mediante un Consejo de Administración, compuesto generalmente por un Presidente, uno o varios Vicepresidentes, un Secretario y varios Vocales.

Esta dirigida por un Director Gerente nombrado y cesado libremente por el Consejo de Administración entre los profesionales que concurren condiciones de igualdad merito capacidad, publicidad y concurrencia

b) Organización funcional:

Se encuentra organizada mediante líneas de producto o áreas de negocio a cuyo cargo hay un directivo.

3 VALORES DE ESTOS INSTRUMENTOS

La utilización de este tipo de instrumentos se basa principalmente, en los siguientes valores:

3.1 Adaptabilidad

Es mas adecuada que la administración convencional ya que permite una mejor adaptabilidad hacia el entorno en el que presta sus servicios, tanto desde el punto de vista de entorno socioeconómico, como de mercado. Su sujeción al derecho privado le confiere una capacidad muy importante de toma rápida de decisiones y, además, le permite mantener con facilidad la prestación de servicios tipo multiproducto.

3.2 Equipo humano

Permite no solo concebir sino conseguir que el factor humano de la empresa sea un equipo orientado a los resultados, motivado e incentivado, permitiendo de esta forma, una dirección por valores y una retribución variable en función de resultados.

Permite fácilmente la constitución de equipos que actúan temporalmente en una tarea específica y posteriormente se desintegran constituyendo otro diferente.

3.3 Orientación al usuario

Los productos acabados tienen un objeto general, *el usuario*, de manera que la oferta esta en función de la demanda y esta está en constante análisis.

Los valores indicados anteriormente permiten estar en una situación particularmente excelente para ver al cliente en su completa dimensión, dándole un servicio de atención mas personalizado.

3.4 Orientación al resultado

Esto le permite mantener una cultura marcada en el coste de los productos y servicios, así como en la necesidad de facturarlos, así como orientación al logro y a la prestación de los servicios.

3.5 Fiscalización posterior

En la mayoría de los casos la fiscalización, a diferencia de la administración convencional que es previa, en estos Entes suele ser a posterior.

4 GOBERNANZA Y GESTION

4.1 Gobernanza

Gobernar una organización significa asumir la alta dirección estratégica, la misión, visión y valores, y, encajarla en los compromisos programáticos de quien en ese momento goce de la confianza de los ciudadanos.

La gobernanza corresponde a la toma de decisiones estratégicas, tiene que ver con los “qué” y con la responsabilidad social corporativa, con las buenas prácticas, con el código ético, así como con la imagen corporativa y reputacional.

En el sector privado, esa tarea la realizan los consejos de administración, mientras que, en el sector público, normalmente la efectúa el Consejo de Gobierno y/o Consejero responsable de la materia, así como el consejo rector, en las organizaciones donde las hay.

4.2 Gestión

Por otra parte, la gestión requiere aptitudes y actitudes de capacitación, de habilidades directivas y de liderazgo, capacidades de seguimiento de objetivos, control de gestión, cuadro de mandos, indicadores de evaluación, que permiten una mejor eficiencia en la organización. Estamos ante dos funciones diferentes pero complementarias entre sí.

La gestión tiene que ver con decisiones de concreción, tiene que ver con los “cómo”, atiende el “día a día”, es operativo y responde al control de gestión y cuadro de mandos.

En el ámbito de la gestión, principalmente pública, no debe olvidarse que la autoridad es la depositaria de ese título por parte de todos los ciudadanos que la ejercitan a través de su voto, y, por lo tanto, nos debemos a ella. Pero tampoco, desde la responsabilidad política debe olvidarse que el ciudadano los elige para que los servicios públicos sean los mejores, y por lo tanto, los políticos también están obligados socialmente, cada vez más, a que la gestión de estos servicios sea más eficiente, para lo cual deben seleccionar a los mejores profesionales, en base a indicadores exclusivamente profesionales.

5 GESTIÓN EFICIENTE DE LAS ORGANIZACIONES

5.1 Inteligencia organizacional y organizaciones inteligentes

Se entiende por inteligencia organizacional la transformación del conocimiento individual en un conocimiento corporativo y corresponde a un modo de inteligencia perteneciente a la organización, entendida como conjunto de personas.

Estamos, por tanto, ante un conocimiento colectivo en el que se comparte información, se trabaja en red y de manera colaborativa entre los diferentes agentes o intervinientes de la organización de forma que permite aprovechar las mejores prácticas de sus diferentes componentes aprovechando su conocimiento y aprendiendo de ello, para alcanzar la excelencia y actuar de mejor manera antes los entornos cambiantes actuales.

Todas las organizaciones, igual que las personas, toman decisiones constantemente, de ahí que también sea muy importante el proceso por el que se toma la decisión.

Son organizaciones inteligentes aquellas en las que el cambio es una oportunidad en sí misma que permite mejorar, adaptarse a nuestras demandas y requerimientos del mercado y permite aportar valor a los procesos. No obstante, puede haber componentes muy inteligentes y, sin embargo, la organización no serlo, por ejemplo, en aquellas donde existen muchos compartimentos estancos o donde el trabajo en equipo sea inexistente. En estos casos la organización no consigue un trabajo en red, ni aprovechar el valor de sus componentes para obtener uno mayor.

5.2 La gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento es un proceso por el que se facilita la creación, intercambio y uso del saber y que permite identificar, adquirir, almacenar, intercambiar, aplicar y asegurar el conocimiento en una organización con el fin de alcanzar una mejora constante en la organización.

Para Wiig (1997) la gestión del conocimiento,

“(...) se centra en facilitar y gestionar aquellas actividades relacionadas con el conocimiento, tales como su creación, captura, transformación y uso. Su función es la de planificar, poner en práctica, operar, dirigir y controlar todas las

*actividades relacionadas con el conocimiento y programas que se requieren para la gestión efectiva del capital estructural*³.

Para Ponjuán (2003) expresa que, por gestión del conocimiento,

*“(...) se entiende el proceso sistemático e integrador, de coordinación de las actividades de adquisición, creación, almacenaje y comunicación del conocimiento tácito y explícito por individuos y grupos con objeto de ser más efectivos y productivos en su trabajo, y cumplir los objetivos y metas de la organización”*⁴.

5.3 La gestión del cambio en las organizaciones.

Originalmente se atribuye a Heráclito⁵ la frase, “Lo único permanente es el cambio constante” cuando se refiere a que “quienes se bañan en los mismos ríos afluyen aguas distintas y otras distintas”. Por otra parte, Einstein nos dice que “Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”⁶

Ambas frases tienen una base común que denominamos como “cambio organizacional” de manera que no podemos pretender que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo, por lo que definen muy bien a las organizaciones de nuestros días en constante cambio y adaptación al entorno.

La tecnología es el principal impulsor del cambio organizacional y, de hecho, la aparición de nuevas tecnologías induce e incluso obliga a la innovación y cambio. Por lo tanto, cambiar es difícil y sobre todo, es difícil hacer cambiar a las personas ya que,

*(...) Los procesos de gestión tienden a volcar la atención de las personas hacia adentro: el presupuesto, el plan, el personal y los indicadores de rendimiento; esta mirada hacia dentro hace que sea menos probable reconocer oportunidades estratégicas o las amenazas externas*⁷.

La resistencia al cambio se produce siempre por parte de determinadas personas las cuales ven riesgos en salir de su “zona de confort”⁸.

³ Ver: Alvarado, L., “Gestión del conocimiento y capital intelectual para la innovación”. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/gestion-del-conocimiento-y-capital-intelectual-para-la-innovacion/>

⁴ Ponjuán, G (2003). Gestión documental, de información y del conocimiento... puntos de contacto y diferencias. Ciencias de la información. <https://biblat.unam.mx/hevila/Cienciasdelainformacion/2003/vol34/no3/7.pdf>

⁵ Filósofo nació en Mileto (antigua ciudad griega), entre los años 550 a C y 480 a C, aproximadamente.

⁶ Albert Einstein. Nació en 1879 en Wurtemberg (Alemania). Es considerado el científico más conocido y popular del [siglo XX](#).

⁷ Kotter, J. P. “Acelerar. Como desarrollar agilidad estratégica en un mundo que se mueve a toda velocidad”. Conecta. 2015. Pag.111.

⁸ Constructo psicológico que define nuestra rutina en la vida cotidiana y que no se limita a un lugar real. Este concepto se remonta a un experimento clásico en psicología que realizado en 1908 por los psicólogos Robert M. Yerkes y John D. Dodson, que explicaron que un estado de comodidad relativa generaba un nivel constante de rendimiento. Sin embargo, también puntualizaron que para mejorar ese rendimiento necesitamos experimentar cierto grado de ansiedad, salir a conquistar un espacio en el que el estrés aumenta un poco. Llamaron a ese espacio "ansiedad óptima", e indicaron que se encuentra justo fuera de las fronteras de nuestra zona de confort. Fuente: Park, D. y colab. “The Impact of Sustained Engagement on Cognitive Function” en *Older Adults: The Synapse Project. Psychol Sci.* 2014. Número 25. Págs.: 103-112.

“Son las personas las que no quieren reorganizarse”⁹ ya que los hábitos son la fuerza que los lleva a hacer siempre lo mismo y de la misma manera. Es como una fuerza que continuamente contrarresta al cambio y cualquier modificación al comportamiento habitual, es visto por el ser humano, como una tendencia frustrante, a tener a oponerse al cambio.

Para abordar bien el cambio, Kotter (2015), nos propone afrontarlo bajo una nueva perspectiva que denomina “sistema operativo dual”¹⁰ mediante el cual debemos tener dos sistemas organizacionales (organigramas), por un lado, el convencional o jerárquico y, simultáneamente por otro, un nuevo modelo en forma de red. Ambos sistemas funcionando de manera simultánea acelerando el cambio organizacional y desarrollando un trabajo colaborativo¹¹ en red.

Este sistema doble permite aumentar la aceleración del cambio, creando agentes activos para lograr “Aceleradores permanentes”, que permitan crear una nueva cultura de la agilidad y velocidad dentro de la organización.

Tenemos, por lo tanto, también que trabajar en dos esferas. Por un lado, en la resolución de los problemas del día a día, y por otra, en la que permita pensar en estrategia e innovación. Para eso utilizaremos, al menos la teoría 80-20, de manera que dediquemos el 80% de nuestro tiempo a la problemática diaria, pero utilicemos al menos el 20% (un día por semana), a pensar, a analizar la situación actual, la estrategia, el devenir de los acontecimientos, y también, dedicarlo a escuchar (más que oír) a nuestros colaboradores y resto del equipo directivo, así como a los empleados y mandos intermedios.

Para ello Kotter (2015), nos propone una serie de aceleradores que forman una estructura de red integrada de jerarquía y procesos. A saber:¹²

- a) Urgencia. Creando una sensación de urgencia alrededor de una nueva oportunidad, con lo cual en este momento se genera un estado de aceleración.
- b) Construir una coalición orientadora de varias personas de la organización y de departamentos diferentes, compuestos por personas ansiosas de liderar y con un importante compromiso emocional e intelectual.
- c) Formar una visión de cambio haciendo ver al equipo el horizonte hacia el que trabajamos.
- d) Reclutar a gran número de personas que quieran participar involucrándose en la acción.
- e) Permitir la acción eliminando barreras que puedan obstaculizar el proyecto.
- f) Celebrar los triunfos que se vayan obteniendo a corto y medio plazo, lo que permitirá ir alcanzando metas y triunfos.
- g) Sostener la aceleración, aunque haya tendencia humana a perder impulso.

⁹ Kotter, J. P. “Acelerar. ...”. Texto citado. Pág.105.

¹⁰ Kotter, J. P. “Acelerar. ...”. Texto citado. Pág. 29 y ss.

¹¹ Benkler, Y. El trabajo colaborativo, o “producción entre pares” o colaboración de masas está basado en los principios filosóficos del bien común con un enfoque muy orientado a resultados, que guían al proyecto y que comparten quienes toman parte en él. Son acciones individuales descentralizadas, ejecutadas a través de medios ampliamente distribuidos y ajenos al mercado y a sus estrategias.

Yochai Benkler, es catedrático de la Facultad de Derecho de la Universidad de Harvard.

¹² Kotter, J. P. “Acelerar. ...”. Texto citado. Pág. 36 y ss.

- h) Instituir el cambio, integrándolos en los procesos, sistemas, procedimientos y jerarquías.

5.4 El directivo en tiempos de crisis.

Para Einstein, la crisis es una de las situaciones mejores que se puede dar en una organización ya que es una oportunidad para el progreso. Si todo continuara siempre igual no habiéramos avanzado ya que la creatividad surge de la tensión y de la angustia y genera inventiva, se descubren procesos y maneras de hacer las tareas de manera diferente y se acomete la superación.

La verdadera crisis es la de la incompetencia, ya que sin crisis no hay desafíos, ni méritos, ni progreso. Hablar de crisis es promoverla y callarla es el conformismo.

Para Ballbé, la recesión económica y/o crisis, tiene un componente cognitivo muy importante, de forma que considera que existe una:

“Recesión mental que impide superar la crisis económica, de forma que cada vez toma más fuerza una elite destructiva eliminando la acción de la clase emprendedora, deprimiéndolos y haciendo perder la esperanza, la ilusión y la capacidad de crear”¹³

La gestión supone abordar problemas complejos, pero con imaginación y mente abierta. La “crisis económica” es una oportunidad para hacer reingeniería de diseño, volver a repensar lo que hacemos, cómo y para qué, y, sobre todo, eliminar aquellos elementos que no aportan valor al proceso de producción del servicio y abordar una labor emprendedora con “espíritu animal”¹⁴.

Es preciso mantenerse atento a los momentos de crisis en los que puede aparecer la paralización por aplicación del “principio de precaución”¹⁵. Para Sunstein (2009), este principio,

“(…) es una forma cruda, y a veces, perversa de promover objetivos deseables, y que, si se considera que tiene algún valor, es paralizador, y, por tanto, no es en absoluto útil”¹⁶.

“En los momentos de crisis, sólo la imaginación es más importante que el conocimiento”: por eso vale jugar, atreverse, soñar, hacer reír y dejar que nos hagan reír, vivir aquello que los demás piensan que es una locura.¹⁷

Dicho todo esto, la actitud que tenga el directivo en momentos críticos, de recesión o de crisis es crucial para superar la situación, por lo que en estas situaciones debe:

¹³ Ballbé, M. (2011) *Diario de Negocio*. 29 de abril de 2011. [<http://www.uab.cat/servlet/BlobServer?blobtable=Document&blobcol=urldocument&blobheader=application/pdf&blobkey=id&blobwhere=1345646865480&blobnocache=true>]

¹⁴ Espíritu animal entendido como *como fuerza vital* definido por Akerlof, G., Shiller, R., *Animal spirits: cómo influye la psicología humana en la economía*, Gestión 2000, Barcelona, 2009, pág. 21.

¹⁵ Sunstein, C., *Las leyes del miedo –más allá del principio de precaución*, Madrid, 2009, pág. 43.

Cass R. Sunstein, es un abogado norteamericano y profesor universitario dedicado principalmente al estudio del derecho constitucional, derecho administrativo, derecho ambiental y de la economía conductual. Fue Director de la Oficina de Información y Asuntos Regulatorios (OIRA) en la administración Obama y Profesor en la Escuela de Derecho en Harvard.

¹⁶ Sunstein, C., *Las leyes del miedo*. Texto citado. pág. 53.

¹⁷ Conceptos defendidos por Einstein.

- a) Anticiparse a la existencia de la crisis, estando atento a la evolución de los mercados, la sociedad y sus entornos.
- b) Asumirla. Reconociéndola y siendo sincero con su equipo inmediato y preparándose para ella.
- c) Verla como una oportunidad, para eliminar “peso innecesario”, hacer reingeniería de procesos y plantearse nuevos retos y oportunidades.
- d) Estar cerca de sus empleados, potenciándolos, animándolos y siendo positivos.
- e) Poner en valor la “inteligencia emocional”¹⁸.

6 LA GESTION Y DIRECCIÓN DEL TALENTO

6.1 Capital humano

Entendemos por capital humano al conjunto de personas que componen una organización y que aportan valor a la misma.

Aportar valor, significa dar soluciones a las necesidades de los clientes e incluso superar sus expectativas. Para ello, hay que escucharlos (no solo oírlos), saber qué necesitan, porqué y para qué.

En este sentido, entenderemos por usuario a todas las personas que se relacionan con la organización y desde el punto de vista de la función directiva, consideramos como clientes a todos los grupos de interés. De ahí por ejemplo que nuestros colaboradores y empleados sean nuestros “clientes internos”.

6.2 Liderazgo

Para analizar el liderazgo en los servicios, comenzaremos atendiendo a las “anclas de carrera”¹⁹, que son aquellos aspectos que toda persona, también el líder, considera tan crítico que no está dispuesto a renunciar, y al igual que un barco, cuando se echa el ancla al fondo, este circunvala alrededor de estos valores.

Si bien normalmente tenemos entre 5 y 8 “anclas de carrera”, de las cuales muchas son comunes para todas las personas, como, por ejemplo, la familia y la libertad, hay otros específicos para diferentes colectivos profesionales.

En el caso del liderazgo, éste “yo directivo” es el que hay que ajustar al proyecto u organización para evitar disonancias significativas entre ellos. De ahí, cobra un papel importantísimo, tanto el líder de estos servicios, como que el proyecto sea coherente y útil, así como, el compromiso que quiere alcanzar con el mismo.

Aparecen por tanto varios elementos esenciales en el directivo. A saber:

- La utopía, como línea del horizonte que nos orienta y nunca es capaz de alcanzarse.

¹⁸ Ver Goleman, D. “Inteligencia emocional”. Kairós. 2018. Pag. 423 y ss.

¹⁹ Mencionado por el Prof. Francisco Loscos. Esade Barcelona (2011). El término ‘Anclas de carrera’ hace referencia a una estrategia diseñada por el profesor de la MIT Saló Col Ef Management, Edgar Schwerin. Este reconocido investigador en las áreas de cultura organizacional, desarrollo de la organización, procesos de consulta y dinámicas de la carrera, desarrolló un sistema de preguntas que permite conocer cuál es su ancla de carrera, motivando de esta forma la reflexión encaminada al fortalecimiento de actitudes y aptitudes. Disponible en: http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/quiero-emprender/Páginas/Anclas_carrera.aspx

- La innovación como rasgo directivo por el cual lo que se hace se puede hacer mejor.
- La creatividad, como rasgo directivo por el cual lo que hago puede impactar más.
- El estado emocional desde una perspectiva profesional.
- Gestionarse a sí mismo, encontrar tu lugar y estar donde realmente quiere estar.
- “Hacer-hacer” de forma que hacemos que hagan, muy en línea del concepto de líder resonante²⁰.

Los tipos de liderazgo están orientados a las diferentes formas de procesos ante los que el líder se enfrenta. Así, estos se clasifican²¹ en: problemas simples, complicados y complejos, de acuerdo con dos variables: por un lado, el nivel del consenso en el grupo, y por otro, el nivel de incertidumbre de un problema o decisión.

Estos problemas complejos hacen que muchos de los directivos públicos se acomoden, dejen de lado sus expectativas profesionales y olviden promocionar sus principales anclas de carrera, eliminando la acción emprendedora clave para el directivo de cualquier sector, también del público.

Tenemos por tanto que aplicar las técnicas y conceptos de Goleman (2002), implantando un “liderazgo resonante” que permita que,

Los líderes emocionalmente inteligentes alientan a sus subordinados cierto grado de bienestar que les lleva a compartir sus ideas, aprender los unos de los otros, asumir decisiones grupales y permitir en suma, que las cosas funcionen. El vínculo emocional que se establece en tal caso permite que los integrantes del grupo permanezcan centrados en su actividad aun en medio del cambio y la incertidumbre. (...) ²²

Cuando por el contrario el líder carece de resonancia, sus subordinados se “limitan” a llevar a cabo su tarea sin dar lo mejor de sí mismos. Y es que, a falta de la adecuada dosis de “corazón”, el líder puede saber “mandar” (...) pero ignorar, no obstante, el modo de “dirigir”²³.

Para Verde (2013)²⁴, las características del nuevo líder deben ser las siguientes²⁵:

- a) Sentir pasión por lo que hace.
- b) Asumir riesgo, sin temor al fracaso.

²⁰ Goleman, D. (2002), *El líder resonante crea más*. Plaza y Janes. Pág. 49 y ss. [Líder resonante: Clase de liderazgo que hace que el líder genere nuevos líderes]. Este libro supuso un importante hallazgo para este doctorando y su cultura me fue descubierta por Don Jordi Pla Gómez, experto consultor en gestión de personas y desarrollo organizacional, de Barcelona.

²¹ Guilford y Zimmerman. Inventario de personalidad para selección de directivos. Son dos autores expertos en Psicología, que desarrollaron esta prueba muy utilizada actualmente en selección y desarrollo directivo. Disponible en: <http://bitacoras.com/anotaciones/el-inventario-de-temperamento-de-guilford-y-zimmerman-en-seleccion-de-personal/5452344/>

²² Goleman, D., *El líder resonante crea más*. Texto citado.

²³ Goleman, *El líder resonante crea más*, Texto citado, pág. 51.

²⁴ Juan Verde, era asesor de Comercio Exterior y Sostenibilidad del expresidente estadounidense, Barak Obama. Fue nombrado subsecretario adjunto para Europa y Eurasia del Departamento de Comercio del Gobierno. Nació en Telde, en las islas Canarias.

²⁵ Verde, J., *Soñar es poder*, Aguilar, Madrid, 2013.

c) Devolver a la sociedad lo recibido a lo largo de la vida.

Sus valores son: carisma, empatía, responsabilidad, seriedad, honestidad, humildad, confianza, comunicación, compromiso con la sociedad, actitud positiva, innovación e intuición.

Pero debe complementarse con su propia visión y juicio personal tal y como nos recuerda Coase (2012):

Esta separación de la economía y la economía real ha causado un daño significativo, tanto a la comunidad empresarial como a la disciplina académica. Como la economía ofrece poco en términos prácticos, gerentes y emprendedores dependen de su propia visión de negocios, juicio personal y reglas generales en la toma de decisiones. En tiempos de crisis, cuando los líderes de negocios pierden su autoconfianza, con frecuencia miran hacia el poder político para llenar el vacío. Cada vez más, el Gobierno es visto como la mejor solución para los problemas económicos difíciles, desde la innovación hasta el empleo²⁶.

El liderazgo y la emprendeduría van muy unidos a la “clase creativa” de Florida (2010), de forma que:

Las personas creativas tienen en común un intenso deseo que las organizaciones y los entornos les permitan desarrollar su creatividad, valoren sus capacidades, les permitan desafíos, dispongan de mecanismos para movilizar recursos en torno a sus ideas y sean receptivos tanto ante los pequeños cambios como ante la gran idea ocasional²⁷.

Por último, conviene tener en cuenta que cuanto más “potentes” sean los colaboradores, más “potente” es el líder,

Un líder con un ego descontrolado suele percibir el liderazgo de sus colaboradores como una amenaza y, a menudo de manera inconsciente, se convierte en un freno para el desarrollo del liderazgo de sus colaboradores²⁸

Liderazgo es la condición de un líder y se compone del conjunto de capacidades y habilidades que tiene una persona a la hora de influir en un grupo de personas o en una organización.

Para Goleman (2003), el líder “es la persona que determina, de manera explícita o implícita, la norma emocional del grupo”²⁹.

Es la persona que empuja de la organización pero que lo hace de una manera diferente a lo que una locomotora puede hacer sobre un conjunto de vagones. Es un organismo tractor, pero realmente es mucho más.

²⁶ Coase, R. (2012). “Salvar la economía de los economistas”. *El colombiano*. http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/S/salvar_la_economia_de_los_economistas/salvar_la_economia_de_los_economistas.asp

²⁷ Florida, R. (2010). *La clase creativa*, Paidós Ibérica. Pág. 83.

²⁸ Artavia, E., *El liderazgo centrado en la misión*, Harvard Deusto Business Review, 2009. Disponible en: http://www.academia.edu/14517660/46_HARVARD_DEUSTO_BUSINESS_REVIEW_El_liderazgo_centrado_en_la_misi%C3%B3n

²⁹ Goleman, D. (2002). *El líder resonante crea más*. Texto citado. Pag 37.

Daniel Goleman es autor del libro “Inteligencia Emocional”. Codirector del Consortium for reserach fon emocional intelligence in organizations de la Universidad de Rutgers , Nueva Jersey (US).

Esta definición de líder queda hoy en día sesgada y limitada porque, si bien los líderes son personas con una importante capacidad de movilización y que despiertan mucho entusiasmo en otras personas, todo esto nos quedaría muy escaso si no tuviéramos en cuenta que hoy en día un líder es alguien capaz de manejar emociones individuales y grupales.

Por ello, hay que tener en cuenta la onda emocional del líder y la de su equipo, de forma que cuando hay consonancia entre ambos, se produce resonancia y cuando no la hay, aparece la disonancia (modelo de Goleman).

6.3 Estilos de dirección y liderazgo.

El estilo de dirección en una organización es un elemento básico y a tener muy en cuenta. A veces, un mal ambiente generado por un inadecuado estilo de dirección se identifica como ausencia de estilo de dirección. Esto es totalmente incorrecto ya que cuando en una organización existe una falta de liderazgo o un estilo autocrático, este es su propio estilo. Es decir, siempre hay un estilo de dirección, sea el que fuere, pero siempre hay uno, aunque sea inadecuado.

Los estilos de dirección, aun siendo diferentes unos de otros, están muy ligados entre sí, ya que los directivos ejercen siempre un estilo de liderazgo ya que, aunque no lo quiera, siempre hay una manera en la que los empleados lo ven.

6.4 La gestión del fracaso

Probablemente, la gestión del fracaso es uno de los principales elementos para tener en cuenta para analizar un líder e incluso para seleccionar un buen directivo.

Siempre, absolutamente siempre en gestión hay errores o fracasos. Las personas que toman decisiones, y más las que toman muchas, cometen errores. Ahora bien, del reconocimiento y la gestión adecuada que de esas situaciones se hacen, es de donde surge el valor en una organización.

Por ejemplo, supongamos que una persona ha cometido un error en su práctica profesional y procedemos a abrirle un expediente disciplinario, quedando demostrada su negligencia y se le sanciona. Estaríamos ante una acción correcta, pero en este caso, nos estaríamos limitando a una acción represiva que no aporta más valor a la organización que una acción ejemplarizante generadora de miedo para el resto y correctiva para el empleado.

Sin embargo, si tenemos en cuenta que “cada defecto es un tesoro”³⁰, aun siendo necesaria la represión de esa acción, además, se analiza con detalle lo ocurrido, las causas, el entorno donde se produce y el porqué, es decir, la verdadera causa del error, y en base a ello, corregimos protocolos, procedimientos o guías, estaremos aportando un nuevo valor a la organización evitando o limitando el riesgo para otras ocasiones. Además, estaremos generando una acción ejemplarizante positiva que permitirá ver el error como una acción de mejora y no como una acción represora.

Por lo tanto, teniendo en cuenta que el fracaso existe y se produce siempre, es muy importante la capacidad de resiliencia de un directivo o un líder, entendida esta como la capacidad de una persona para superar circunstancias adversas.

Las personas resilientes son conscientes de sus virtudes y sus defectos, así como, sus limitaciones; confían en sus capacidades y son creativas; ven las dificultades como la oportunidad para aprender; son optimistas e intentan controlar las emociones más que las

³⁰ Frase de la profesora Teresa Arbues. Máster en dirección hospitalaria. EADA. 1993.

situaciones; son flexibles ante el cambio; tenaces ante los objetivos; toman las adversidades con humor y buscan y dan apoyo a otras personas.

7 LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

En los últimos años, ha sido tema de discusión en los foros profesionales, la conveniencia de que los directivos públicos sean conocedores de la gestión, con una alta capacidad de liderazgo y habilidades directivas claras, y en esencia, se ha enfatizado la necesidad de que sean profesionales, lo que entre otras cosas significa que, atendiendo a la particularidad de esta materia, procedan del propio sector sanitario. En definitiva, es unánime que los directivos deben tener un carácter eminentemente profesional.

Hasta ahora, el origen de los directores generales, gerentes y cargos similares encargados de la máxima gestión de los servicios sanitarios en el entorno público, ha venido siendo por afinidad política.

Cuando se ejerce esta actividad profesionalmente, gestionando el “ambiente cambiante”³¹, ofrecemos a nuestro dirigente político, nuestro mejor saber, lealtad y eficacia. No podemos ofrecerle ni más, ni menos.

Como gestores, estamos capacitados para dirigir servicios públicos y además conocemos con profundidad nuestro sector. Hay muchos profesionales capaces de liderar los procesos de cambio que necesitamos, las eficiencias en el sistema y la dirección de los equipos humanos, solo hay que buscarlos y reclutar a esos gestores. Podemos afirmar que existen, pero hay que darles la oportunidad de actuar, darles confianza y capacidad de decisión. El nuevo Estatuto Básico del Empleado Público ya prevé la publicidad en los procedimientos de selección de directivos, de forma que podemos utilizar estos criterios para que nos ayuden a desterrar la tradicional endogamia y seguro que aparecerán nuevos gestores verdaderamente capaces.

Los que llevamos en el sector algunos años, debemos sentirnos orgullosos por este tipo de selección, pero también debemos abundar en el sentimiento de responsabilidad que éste debe producirnos. Algo parece estar cambiando, es cierto, estamos ganando la confianza de nuestros políticos y cada vez son más los que recurren a empresas “cazatalentos” o a selecciones externas para reclutar a sus directivos con criterios profesionales. Ahora es nuestro tiempo, tiempo de responder bien a estas oportunidades y demostrar que somos capaces y que aquello que hemos ido pidiendo durante décadas en los congresos, jornadas y foros de opinión, sea una realidad más extendida.

No obstante, una vez que un servicio ya está puesto en marcha, parece que “cualquiera” es capaz de dirigirlo, sin una mínima capacitación profesional en gestión, ni liderazgo institucional, ni social. Por otra parte, “cuando el líder no sabe empatizar ni interpretar adecuadamente las emociones ajenas genera disonancia y transmite innecesariamente mensajes perturbadores, en cuyo caso la atención del grupo se desvía de su misión y se centra en el malestar colectivo”³².

³¹ French, W., y colaboradores, *Desarrollo organizacional*, Editorial Perason, 1995, pág. 355 y ss.

Wendell L. French, es un experto de la Universidad de Washington en desarrollo organizacional, disciplina que surge a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta, como una estrategia singular para mejorar la organización. Este surgimiento está basado en los descubrimientos de la dinámica de grupo y en la teoría y la práctica relacionadas con el cambio planificado para la mejora de las organizaciones.

³² Goleman, G. El líder resonante crea más, Texto citado, pág. 49.

Cuando un político, a veces desoyendo a su partido, deposita su confianza en un profesional –bien seleccionando un directivo, o buscando en el sector a aquel más adecuado al puesto- merece un reconocimiento por su valentía al modificar la tendencia habitual de elegir para un cargo de gestión a una persona con perfil exclusivamente político, y además, demuestra una voluntad clara de hacer bien las cosas, un deseo de servir de verdad a los ciudadanos que le han votado.

Por todo ello, este es el actual reto: profesionalizar la gestión y ser leales, profesionales y sabiendo “gestionar el equilibrio”³³.

Conviene recordar la diferencia entre gobernanza y gestión, en la que se pone de manifiesto, desde un punto de vista directivo, la necesidad de una separación entre las decisiones estratégicas, que tiene que ver con los “qué” (Gobernanza) y los procesos de gestión relacionados con los “cómo” (Gestión).

En ninguna organización, un líder puede gestionar al margen de los profesionales que componen su núcleo profesional y menos contra un colectivo determinado. Por ello, es necesario buscar complicidades que permitan lograr sinergias y esfuerzos, de manera que la acción conjunta sea logarítmica³⁴.

En cualquier caso, la figura de gestión “contra” alguien o un colectivo debe ser eliminada para pasar a gestión “con” otro, en posiciones de igual a igual y en las que el trabajo en equipo y la búsqueda de sinergias aportan más valor a la organización.

En el ámbito del Gobierno de Canarias, con fecha 21 de noviembre de 2019, se publicó un “Acuerdo por el que se dictan instrucciones a los representantes del gobierno en las juntas generales y consejos de administración de las sociedades mercantiles públicas relativas al personal directivo” por el que se regulaba, entre otros, los procesos de selección de este tipo de personal.

7.1 La dirección en el ámbito privado vs. público

Es cierto que las organizaciones privadas son particulares porque, además, de la cuenta de resultados priman también otros valores como es el de la tecnología y la prestación de un servicio excelente. Son por tanto organizaciones donde se quiere ganar dinero, pero tampoco a toda costa, sino a ser mejor que la competencia e incluso mejor que el sector público.

La dirección en el ámbito privado tiene algunas particularidades específicas que podemos resumir en las siguientes:

- a) Se valora al directivo por el resultado obtenido, principalmente en términos económicos.
- b) Se tiene muy en cuenta la posición en el mercado, la marca y el liderazgo de la organización en su ámbito territorial.
- c) Se valora los resultados en términos de responsabilidad social corporativa, integración en el tejido social e Institucionalización.
- d) La retribución variable, en función de objetivos, suele generar buen efecto motivador.

³³ Hood, C. (2006). *El gobierno del riesgo*. Ariel Pág. 131 y ss.

³⁴ Consideramos una fuerza como logarítmica cuando el resultado de la suma de sus componentes no es aritmético o lineal, sino que, llegado un punto (momento disruptivo), su evolución es exponencial.

- e) La unidad de medida en términos generales es la unidad monetaria (€).
- f) No son frecuente las interferencias entre gobernanza (Consejo de Administración) y gestión (Gerentes).

La dirección de servicios en el ámbito público tiene también ciertas especificidades que conviene saber:

- a) Se valora al directivo por la capacidad de no generar problemas y ejecución presupuestaria sin desviaciones significativas.
- b) Se tiene muy en cuenta las relaciones políticas e Institucionales.
- c) Se valora los resultados en términos de excelencia profesional.
- d) La retribución variable, en función de objetivos, es prácticamente imposible de implantar y, además, suele generar poco efecto motivador.
- e) La unidad de medida es el voto al político que lidera la organización.
- f) Son frecuente las interferencias constantes entre gobernanza (políticos) y gestión (Gerentes).

7.2 Valores de la dirección

La gestión de servicios públicos no es muy diferente a la de un servicio en términos generales. No obstante, la “misión” de este tipo de organizaciones si es muy específica. Por eso, es conveniente que cuando un directivo ingresa de nuevo a una organización en este sector, e incluso estando también dentro, al menos una vez al año, pare su actividad para hacer un ejercicio de reflexión a modo de dinámica creativa que le permita “reinventarse” a sí mismo y analizar sobre la situación, evolución y casos de éxito conseguidos.

El trabajo como directivo público supone mucha dedicación, esfuerzo y bastante incompreensión, pero no por ello una gran satisfacción sobre la tarea realizada. Para ello, conviene analizar bien los entornos donde nos movemos: entorno social, entorno político, entorno institucional y entorno económico, principalmente.

Por otra parte, el perfil de sus empleados tiene una serie de particularidades que le hacen muy singular y diferente a otro tipo de actividades ajenas a nuestro sector.

No siempre es fácil cumplir el decálogo, mejor aún, es imposible cumplirlo en su totalidad, ya que continuamente la organización “nos come” y el día a día nos invade, arrastra e incluso fagocita, pero consultar periódicamente este decálogo va a servir como herramienta de análisis y reflexión sobre lo que estamos haciendo bien y lo que es mejorable en nuestra gestión, para lograr un verdadero trabajo en red colaborativo.

Por todo ello, cualquier directivo conviene que reflexione periódicamente sobre este decálogo que propongo, a modo meramente tentativo y con el ánimo de aportar con mis conocimientos y experiencia una pequeña ayuda a los directivos y gestores:

1. **Se leal** a tu jefe. No le digas lo que el quiero oír, sino lo que consideres profesionalmente defendible. Para un empresario, su unidad de medida es el “euro”, parece claro que cualquier empresa quiera ganar dinero ya que para eso se inventó. Pero, cuando nos encontramos en el sector público, ¿cuál es la unidad de medida? Sin duda, una gran parte es el logro de la prestación de un buen servicio, medido en términos de satisfacción, seguro que sí, pero no conviene olvidar que también el sector público tiene otra unidad de medida importante y que, de alguna manera, aunque no seamos políticos, también nos afecta, ésta es “el voto”.

No podemos engañarnos sobre la realidad de la situación. Ser leal a nuestro jefe, sea o no político, es parte de nuestro valor aportando rigor y profesionalidad. Podremos coincidir o no con él en su ideología, pero en este caso nuestro eje, nuestra misión y nuestro horizonte, siempre ha de ser la organización y el sector en el que estamos inmersos, es decir, defender el servicio que prestamos y al ciudadano que protegemos, esta es nuestra mejor lealtad.

2. Recuerda que **no te pagan** por estar reunido, ni hablando por teléfono, sino por ser creativo, innovador, colaborador y orientado a las soluciones. En este devenir de la organización, en esta constante aparición de imprevistos hay algo seguro, que “lo único permanente es el cambio constante”. En esta línea, conviene hacer periódicamente un análisis sobre la evolución de la organización, como progresa, como está posicionada en el sector, a que organizaciones pertenece, que satisfacción interna y externa está consiguiendo, como es su responsabilidad social y compromiso, que sentimiento de pertenencia hay, que rotación tiene, que desarraigo, como está afectada “emocionalmente” la organización, etc.
3. En gestión, no tomes **decisiones precipitadas** ni bajo presión. Tomate tu tiempo (al menos 24 horas). Decide que “no decides”. Lo urgente muchas veces no deja ver lo importante. Además, en este sector estamos acostumbrados a atender diariamente urgencias, es el trabajo ordinario, pero no debemos trasladar la urgencia operativa a la gestión. En la primera, hay que tomar decisiones rápidas con la información que se tienen en ese momento, no con la que tengo después. ¿Recuerdas? “Después de visto, todo el mundo es listo”.

Por eso, clasifica y prioriza bien las decisiones, no te dejes llevar por los acontecimientos ni por la dinámica de la organización.

4. Recuerda, si un **problema tiene solución**, aplícala y desaparecerá el problema, y si no la tiene, no es problema. Piensa en las soluciones en términos de mejora, no en los problemas. Solemos estar habitualmente acostumbrados a detectar los problemas, pero esto genera mucha negatividad en la organización y sin darte cuenta en ti mismo y en tu estilo de dirección y del de los que te rodean y esto va calando hacia los demás.

Por cierto, si alguien detecta un error, investigalo en términos de mejora. Buscar culpables solo aporta negatividad. Busca cuales son las razones que han llevado a la organización a ello, investiga y ten en cuentas que “cada defecto es un tesoro”³⁵, aprovéchalo para cambiar y mejorar.

5. Dedicar un **día a la semana** a las relaciones externas y a ir a los centros de trabajo que tengas. Estate con tu gente, escúchalos, entiéndelos y se cercano. Hoy, para ser un buen directivo es preciso ser asertivo, tener resiliencia³⁶ y además, se innovador, esto es lo que esperan de ti. Para, ello tenemos que identificar quienes son las “vacas

³⁵ Profesora Teresa Arbues. EADA-Barcelona (1993).

³⁶ Resiliencia es una metacapacidad de una persona o grupo para seguir enfrentándose con confianza al futuro a pesar de las condiciones adversas. Es un constructo multifactorial con tres componentes principales: compromiso, control y reto. (Los efectos del liderazgo en las organizaciones. Pág. 43. Harvard Deusto Business Review. 2012)

sagradas”³⁷, además tenemos de atender a la propiedad³⁸, a los grupos de pares³⁹ y a los grupos de interés⁴⁰.

6. ¡No te olvides nunca ¡ Las personas que trabajan en la operativa de servicios “**son distintas**”! Esto les hace ser diferentes, no peores. Muchas veces intentamos comprender determinadas actitudes de profesionales excelentes desde nuestro punto de vista como gestor-directivo y de aquí que en la mayoría de las ocasiones se entienda mal a las personas operativas. Por ejemplo, es muy difícil que un buen operativo haga un excelente informe, es prácticamente imposible, su perfil es otro, lo que sabe hacer muy bien es otra cosa, la estructuración mental de su espacio cognitivo es diferente, ni tu podrías hacer lo que él hace muy bien y probablemente, tampoco él podría hacer lo que tú haces.

Por lo tanto, no malgastes tu tiempo innecesariamente, compréndelo, él es excelente en su trabajo, pero no tiene perfil de gestor, ni tampoco lo necesita. Son perfiles diferentes y complementarios, uno necesita al otro y viceversa.

7. Cuando no puedas decir la verdad, **calla**. No pierdas tu credibilidad, ellos, igual que tú, la necesitan. Probablemente uno de los principales valores de un servicio sanitario es la credibilidad, es decir, la capacidad de que el ciudadano crea valor y se identifique con lo que la organización dice.

Además, el sistema necesita que el ciudadano no cuestione lo que la organización diga, y el ciudadano necesita confiar en la capacidad científico-técnica del profesional que actúa o representa a la organización. Por eso, esfuérgate en ser creíble y que te reconozcan no solo la autoridad, que seguro la tienes, sino también el poder.

8. Practica el lema de “menos corbatas y más uniformes” para ganar en credibilidad.

Por eso, siempre en una rueda de prensa o intervención pública **pon a tu lado** al responsable técnico vistiendo con bata o de uniforme (según el caso). Déjale que hable y sea él quien apunte tu intervención. Es muy importante diferenciar los roles que cada uno ocupa, de forma que la gobernanza de la organización, es decir, las decisiones estratégicas sobre la misión, le corresponde a la propiedad, el cómo alcanzar esa misión está en la esfera directiva de gestión, y las decisiones tácticas corresponden a los mandos técnicos de las operaciones.

La teoría del “tubo de la satisfacción”⁴¹ valora de forma singular cómo obtener la satisfacción en los servicios públicos el mantenimiento del rol que el ciudadano espera.

³⁷ Se entiende por “vaca sagrada” a una persona capaz de ejercer un liderazgo singular en la organización que arrastra movimientos de personas o crea opinión.

³⁸ Entendemos por propiedad a las personas que ejercen la gobernanza de la organización, es decir “los dueños” o quienes les representan. En estos órganos, llámense Junta General, Consejo de Administración, Comité Ejecutivo, Consejo Rector, o similar, sean las personas líderes políticos, representantes de colectivos vecinales, sindicales u otros.

³⁹ Se entiende por “grupo de pares” a aquellos que tienen el mismo rango funcional que el directivo de emergencias.

⁴⁰ Se entiende por “grupo de interés” a aquellos colectivos que están comprometidos con la misión de la organización. Pueden ser, sindicatos, entidades aseguradoras, entidades financieras, colegios profesionales, asociaciones de consumidores, etc.

⁴¹ Elias, J., “Las 10 claves de la atención al cliente”, en: Clientes Contentos de verdad. Díaz de Santos. Madrid, 1993, pág. 91 y ss.

9. **Mide** lo que hacéis. “Todo sistema es perfecto hasta que se audita”. En este sector se mide poco, para ello, analiza la secuencia de imágenes que vas obteniendo de la organización y los resultados obtenidos, es decir, los que se pueden medir. En el análisis de estos resultados evita hacer interpretaciones estáticas con datos sueltos que no puedan ser comparables con otras organizaciones o con la misma en periodos diferentes. En definitiva, crea un video con esa secuencia de imágenes estáticas obtenidas en diferentes momentos, de esta manera podrás analizar la evolución con más rigor.
10. Ten **ánimos**, motiva a tu gente, abúrrete algún día, no olvides a la familia, atiende a tus colaboradores y recuerda “*poner las piedras grandes primero, las pequeñas posteriormente encontraran su lugar*”.

7.3 La restricción en el título para el acceso a la dirección y función pública

Históricamente, se ha venido utilizando como técnica para la restricción del acceso a determinados puestos en el sector público el de la titulación exigida para el acceso.

En este sentido, ha quedado claro que, únicamente se pueden restringir, mediante titulaciones concretas, aquellos puestos en los que haya un ejercicio directo de una profesión titulada. Por ejemplo, para ejercer en el sector público funciones de médico, es necesario disponer del título de Licenciado/Graduado en Medicina, o de enfermería para la de enfermero o el de psicólogo, etc.

Sobre la limitación de las titulaciones para puestos genéricos en los que no existe un ejercicio directo de la profesión existen varias sentencias que lo aclara. En este sentido destacamos la resolución judicial al respecto, por ejemplo de un puesto en el ámbito de las emergencias en las que la Sala entiende que⁴²,

Como hemos señalado en ocasiones anteriores, el hecho de que en determinados casos haya encontrado el respaldo de los tribunales la reserva de puestos trabajo a uno o varios cuerpos, en atención a las circunstancias concurrentes, en modo alguno puede llevar a ignorar que en la jurisprudencia se detecta una clara tendencia a que sobre el principio de exclusividad y monopolio competencial prevalezca el principio de libertad de acceso con idoneidad.

Una clara muestra de ello se encuentra en la sentencia de esta Sala de 10 de abril de 2006 (casación 2390/01), de la que extraemos el siguiente párrafo: ...la jurisprudencia se orienta en el sentido de atender fundamentalmente al nivel de conocimientos que se derivan de los títulos profesionales pero huyendo de la determinación de una competencia exclusiva general (sentencias de este Tribunal de 29 de abril de 1995 , 25 de octubre de 1996 o 15 de abril de 1998), y como dice la sentencia de este Tribunal de 19 de diciembre de 1996 , debe declararse que los diferentes Técnicos pueden actuar de acuerdo con la capacidad profesional que acrediten sus títulos, sin que sea indispensable que actúe siempre el profesional estrictamente especialista"; y como pone de relieve la sentencia de este mismo Tribunal de 27 de mayo de 1998 se confirma la sentencia recurrida que manifiesta que "reiterada jurisprudencia del Tribunal Supremo, en la que se viene a afirmar que frente al principio de exclusividad debe prevalecer el de

⁴² Sentencia 1993/2011, del 11 de febrero de 2011 de la Sala de lo Contencioso Administrativo del Tribunal Superior de Justicia de Canarias. Disponible en: <http://www.poderjudicial.es/search/doAction?action=contentpdf&datasematch=AN&reference=6168689&links=colegio%20oficial&optimize=20111109&publicinterface=true>

libertad con idoneidad, ya que al existir una base de enseñanzas comunes entre algunas ramas de enseñanzas técnicas éstas dotan a sus titulados superiores de un fondo igual de conocimientos técnicos que, con independencia de las distintas especialidades, permiten el desempeño de puestos de trabajo en los que no sean necesarios unos determinados conocimientos sino una capacidad técnica común y genérica que no resulta de la situación específica obtenida sino del conjunto de los estudios que se hubieran seguido".....

En el mismo sentido pueden verse nuestras sentencias de 13 de noviembre de 2006 (casación 5049/01), 2 de febrero de 2007 (casación 6329/01) y 5 de marzo de 2007 (casación 426/02) en las que se citan otros pronunciamientos de esta misma Sala y Sección 7a de 21 de octubre de 1987, 27 de mayo de 1980, 8 de julio de 1981, 1 de abril de 1985, 27 de octubre de 1987, 9 de marzo de 1989, 21 de abril de 1989, 15 de octubre de 1990, 14 de enero de 1991, 5 de junio de 1991 y 27 de mayo de 1998 STC 50/1986, 10/1989, 27/1991, 76/1996 y 48/1998. Tales pronunciamientos confirman que las orientaciones actuales huyen de consagrar monopolios profesionales en razón exclusiva del título ostentado y mantienen la necesidad de dejar abierta la entrada a todo título facultativo oficial que ampare un nivel de conocimientos técnicos suficiente ".

La jurisprudencia del Tribunal Supremo considera pues, que no es deseable la consagración de un monopolio profesional por razón del título, al subyacer en muchas titulaciones una capacidad técnica común y genérica que conlleva un nivel técnico suficiente para el desarrollo de los puestos.

7.4 La profesionalización de la gestión directiva en el sector público.

La consideración y regulación de directivo como acepción general y sus acotaciones funcionales, tales como Director General, Director Gerente, Gerente, Coordinador General, Director Técnico y similares, tenía una regulación muy vaga, la cual ha venido siendo acotada a través de la modificación de la Ley de Bases de Régimen Local y sobre todo del nuevo Estatuto Básico del Empleado Público (EEP), de forma que este tipo de puestos deben ser cubiertos, como veremos, por personal capacitado, con una determinada titulación y atendiendo a los principios de "mérito y capacidad y a criterios de idoneidad, y se llevará a cabo mediante procedimientos que garanticen la publicidad y concurrencia".

El Estatuto Básico del Empleado Público, establece en su artículo 13, párrafos 2 y 3, para el personal directivo:

*Su designación atenderá a principios de **mérito y capacidad** y a criterios de **idoneidad**, y se llevará a cabo mediante procedimientos que garanticen la **publicidad y concurrencia**.*

*El personal directivo estará sujeto a evaluación con arreglo a los criterios de **eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultados en relación con los objetivos que les hayan sido fijados***

Por ello, ya existen varias sentencias en las que declara no ajustada a derecho aquella provisión de puestos de dirección o gerencia en el cual se haya provisto sin convocatoria pública. Desde este punto de vista, se destacan los siguientes fundamentos:

De acuerdo con el EBEP los puestos directivos tienen que ser efectuados mediante convocatoria pública. Destaca el Tribunal Superior de Justicia de Canarias,

En el año 2007 se publicó el EBEP cuyo artículo 13 regula el régimen jurídico específico del personal directivo profesional estableciendo que se designará con un procedimiento que garantice la publicidad y concurrencia.

El puesto de trabajo de Gerente ha de ser ocupado por personal directivo profesional según criterios técnicos y no políticos.

Por lo tanto, el personal directivo profesional tiene un régimen jurídico específico distinto del previsto para el personal funcionario, laboral o eventual. Pero ello no impide la concurrencia competitiva igual que en materia de contratos de las Administraciones Públicas, aunque no sean propiamente contratos administrativos.

Publicado el EBEP, el personal directivo ya no puede ser nombrado con criterios de confianza como si de un puesto de asesoramiento personal se tratase, sino que ha de ser seleccionado de entre los participantes que hayan concurrido previa convocatoria pública en función de su idoneidad técnica o profesional para desempeñar la función ejecutiva convocada⁴³.

La decisión no puede ser arbitraria, sino que tiene que estar motivada. Así destaca el Tribunal Superior de Justicia de Canarias,

En esta línea, en STSJ CANARIAS, de fecha 18 de marzo de 2016, dice que,

“...Es doctrina jurisprudencial consolidada -que, por conocida, excusa su cita en detalle- a que establece que la legitimidad del ejercicio de la potestad discrecional sólo es visible a través de la motivación de la decisión, lo que comporta la exigencia de que la decisión sobre la selección de la persona elegida sea rigurosamente motivada desde la perspectiva de los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad....Y en el presente caso, ya no es sólo que no sea puramente discrecional la potestad que se pone en juego cuando se provee un puesto de libre designación, sino que, además, la decisión adoptada...no cumple en absoluto con la exigencia referida...pues, como atinadamente sostiene el apelante, el acto de nombramiento acude a formulas estereotipadas, vacías de contenido concreto, válidas para cualquier caso y, por tanto, insuficiente para todos...”

Partiendo de esta doctrina, la resolución que ahora se recurre debe considerarse que no está suficientemente motivada. Es cierto que en la misma se dicen los motivos por los que se propone la designación del Sr. Kutenkeuler, esto es, “...en el proyecto presentado por el mismo, destaca la claridad de ideas en el proyecto de gestión integral presentado para la Dirección de la Fundación, la visión conjunta del proyecto cultural de los espacios escénicos que gestiona la Fundación Auditorio y Teatro, en la que se compaginaba clasicismo, modernidad, proyección internacional y apoyo decidido a los productores y creadores locales, la gestión para el Palacio de Congresos, siendo el proyecto que más se acomoda a la proyección, que de la Fundación se quiere proyectar por el nuevo Patronato de la Fundación Auditorio y Teatro de Las Palmas de Gran Canaria”.

Sin embargo, se echa en falta la valoración de las propuestas realizadas por los demás aspirantes y por qué las mismas desmerecen a las del elegido, a fin de ahuyentar las alegaciones sobre arbitrariedad y confianza y defender el respeto

⁴³ Sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Canarias, Sala de lo Contencioso Administrativo, Sección Segunda, de 18 de octubre de 2013. Disponible en: <http://www.poderjudicial.es/search/contenidos.action?action=contentpdf&database=AN&reference=7015964&links=&optimize=20140408&publicinterface=true>

de los principios de mérito y capacidad, como reclama el recurrente, además del de igualdad de trato más cuando, como en este caso, se alega por el actor que se ha producido el incumplimiento de la Base 4ª de la convocatoria, sobre experiencia y conocimientos en producción de artes escénicas, como requisitos valorables, añadiendo, como alegaciones complementarias, el incumplimiento de los requisitos objetivos de la convocatoria, tales como la homologación del título presentado, su traducción al castellano, así como la ausencia de certificado de vida laboral y la introducción de un nuevo criterio, no previsto en las Bases de la convocatoria, como es la proyección que el nuevo Patronato quiere dar a la Fundación, concepto indeterminado cuya concreción no consta a lo largo de todo el expediente administrativo, sin que puedan calificarse dichas alegaciones como cuestiones nuevas cuando la pretensión inicial no ha variado, que es la declaración de nulidad del acto impugnado.

- a) El **criterio de confianza** no puede ser utilizado como criterio de selección, según la Sentencia del 18 de Octubre de 2013 de la Sala 2ª de lo Contencioso Administrativo del Tribunal Superior de Justicia Santa Cruz de Tenerife (STSJ ICAN 4134/2013), que destaca en su fundamento jurídico 4º, entre otros lo siguiente:

El puesto de trabajo de Gerente ha de ser ocupado por personal directivo profesional según criterios técnicos y no políticos.

Publicado el EBEP, el personal directivo ya no puede ser nombrado con criterios de confianza como si de un puesto de asesoramiento personal se tratase, sino que ha de ser seleccionado de entre los participantes que hayan concurrido previa convocatoria pública en función de su idoneidad técnica o profesional para desempeñar la función ejecutiva convocada.

- b) Los contratos de alta dirección también están sujetos a los principios constitucionales: Específicamente para la selección de un Gerente en el ámbito de los servicios públicos, destaca la Sentencia de la Sala de lo Contencioso del Tribunal Superior de Justicia de Oviedo (STSJ AS 19/2015) con los siguientes fundamentos de derecho:

Sentado lo anterior debemos señalar que la aplicación de los principios constitucionales de mérito y capacidad e igualdad en el acceso a las funciones y cargos públicos proclamados en el art. 23.2 de la Constitución resultan aplicables al procedimiento de selección, sin que la calificación de la relación laboral especial de alta dirección permita eludir la aplicación de lo establecido en la constitución sobre la igualdad de acceso a los cargos públicos, siendo así que de la calificación del mismo como personal laboral según lo establecido en las Relaciones de Puestos de Trabajo, aun cuando se trate de un contrato de alta dirección previsto en el Real Decreto 1382/1985, como resulta del propio contrato aportado a las presentes actuaciones, no pone en suspenso la vigencia de los principios constitucionales...

...contratación del personal laboral a su servicio atienda siempre a los principios de mérito, capacidad e idoneidad, mediante procedimientos que garanticen la publicidad y concurrencia...⁴⁴

⁴⁴ Fundamento de derecho 4º.

8 LOS GRUPOS DE INTERÉS Y SU SATISFACCIÓN

8.1 Grupos de interés

Para Freeman (2010), los grupos de interés son “los individuos o grupos que puede verse afectados por la actividad y que a su vez pueden ellos afectar a la propia empresa y, además, añade que junto a los legítimos intereses que pueden tener los accionistas, hay otros grupos de interés no menos legítimos para merecer el respeto y la atención debida de parte de quienes dirigen”⁴⁵.

Los grupos de interés mantienen algún vínculo directo o indirecto con la misión de una organización, de forma que pueden influir en esta o estar afectados por ella.

Hay que tener en cuenta que los grupos de interés pueden tener una actitud positiva, identificándose con los objetivos de la organización, o, por el contrario, ser negativos y estar en contra de estos. Por ejemplo, en el caso de la medicina privada, hay grupos a favor de ésta y otros en contra.

Por ello, una organización debe conocer bien quienes son sus grupos de interés y las expectativas y percepciones que éstos tienen de ella.

8.2 Usuarios/Clientes

Se entiende como usuario o “cliente”, tanto a aquella persona que es el sujeto al que se le presta el servicio de manera directa, como a su entorno, tales como, observadores, familia, amigos y similares. En definitiva, cualquiera que sea grupo de interés.

8.3 La atención al cliente

Hace décadas se decía que, “el cliente siempre tiene la razón”, pero actualmente “es la razón la que está con el cliente”. Esta premisa está hecha desde una posición de ganar y perder, cuando en realidad, la adecuada es la de ganar-ganar. Es decir, el cliente obtiene un producto o servicio y, por lo tanto, gana y por otra, el proveedor también gana, a través, de su venta.

Para Elías (2000), el objeto de la atención al cliente está relacionada con el crear al cliente de forma que la empresa tiene que estar preparada para educarlo con las acciones y actitudes de sus empleados⁴⁶.

8.4 Atención personalizada

Actualmente, se tiende a hablar de “atención personalizada” ya que la atención que debemos dar es a la persona en su globalidad y a sus necesidades y no solo en su posición de cliente. Para ello, hay que entender la sociedad y el mercado, así como sus interacciones, ya que su evolución va a hacer que el cliente migre hacia nuevas necesidades.

La atención personalizada está centrada en el usuario por eso debe tener las siguientes claves:

⁴⁵ “Fernandez, J. L. “Edward Freeman y la teoría de los stakeholder o grupos de interés” en *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, (AECA)*. Número 85. marzo 2009. Disponible en: <http://www.aeca1.org/revistaeca/revista85/85.pdf>. Pág. 48.

R. Edward Freeman es un filósofo americano y profesor de administración empresarial en el "Darden School" de la Universidad de Virginia, particularmente conocido por su trabajo en la teoría de stakeholder y en trabajos empresariales.

⁴⁶ Elías, J., “Clientes contentos de verdad: claves para comprender a clientes y usuarios”. Gestión 2000. Barcelona. 2000. Pag 31.

- a. Ha de escucharse al mercado y en especial a los clientes y personas que van a recibir la prestación. Es, por lo tanto, una relación biunívoca en la que se relacionan dos elementos. Desde este punto de vista hay que pensar que si, por ejemplo, la hora de la cena en un hospital debe ser las 20 horas, o porque damos muy escasas citas los sábados y domingos o laborables por la tarde, si precisamente los pacientes (especialmente trabajadores autónomos) es cuando mejor les puede ir.
- b. Hay que gestionar desde la satisfacción, intentando superar las expectativas del cliente, haciendo más que lo que el cliente espera. La satisfacción del cliente no se obtiene solo desde las ventas, sino también desde la excelencia.
- c. Gestionar desde la auto competencia permite mirarse hacia adentro, mejorar y estar en constante cambio y adaptación a las nuevas necesidades y demandas.
- d. Gestionar el “pódium de la competencia” en el que las reclamaciones suponen un 20 % de las quejas, pero el 80% restante está en las renuncias y en el poder de la memoria histórica⁴⁷.
- e. Diagnosticar la atención personalizada, que supone “medir”, de qué, y cuánto hablamos, reflexionar sobre el impacto que tiene un tipo de reclamación y en que afecta a nuestra prestación.

8.5 La satisfacción del usuario

La administración pública y sus entes instrumentales, en cuanto a la obtención de la satisfacción de sus “clientes”, se comportan como cualquier otra organización de servicios e intentan lograr la satisfacción de éstos, generalmente, a través de técnicas más relacionadas con la prestación directa del servicio, que, con una visión integral del mismo, de forma que tienden únicamente a ser eficaces, olvidándose de la eficiencia.

En este tipo de organizaciones, se olvidan de la visión global del cliente, de forma que los esfuerzos que efectúan están muy limitados y logran escasamente mejorar la calidad percibida de sus clientes.

Por ello, resulta muy importante ser capaces de articular organizativamente un sistema que nos permita convertir a un cliente insatisfecho en uno satisfecho, o mejor aún, conocer cuáles son los verdaderos indicadores por los cuales, nuestros clientes, nos valoran, nos puntúan y nos califican.

Para ello, sigue viva la “Teoría de las claves de atención al cliente” de Elías (1993)⁴⁸ que tiene en cuenta diez indicadores claves, agrupados en cinco grupos, que secuencialmente van generando un sentimiento de satisfacción. Cada uno de estos indicadores tiene un peso específico, sobre un total aritmético valorado en 100 puntos.

Estos indicadores, son los siguientes:

a) Promesas:

Se trata de cumplir con los “compromisos” que se hayan presentado o generado a los clientes. Son el catálogo o menú de servicios que hayamos manifestado.

⁴⁷ Elías, J., “Clientes contentos de verdad: ...”. Texto citado. Pag 113 y ss.

⁴⁸ Elías, J., “Las 10 claves de la atención al cliente”. Texto citado. Adaptación efectuada por el autor de este texto a las organizaciones objeto de estudio. El Prof. Joan Elías, es experto en comunicación. Profesor de EADA Business School y autor de varios libros de comunicación.

En los servicios las promesas vienen dadas por la “eficacia” en la actuación, es decir, hacer esto que he dicho que voy a hacer.

Aunque, el cliente, en este caso el ciudadano, normalmente es profano en las técnicas que utilizan los servicios sanitarios, es muy asertivo en cuanto a los resultados. Por ejemplo, si se interviene adecuadamente en una cirugía o se actúa adecuadamente ante una parada cardiorrespiratoria.

b) Tiempo:

Se trata de respetar el tiempo del cliente. En los servicios una de las ratios trabajados es el tiempo de respuesta. Por ejemplo, en una ambulancia, el tiempo en llegar al incidente; o en un servicio de urgencias, el que se tarda en la primera atención; o e ante la petición de una cita, el tiempo que se tarda en responder al teléfono o en que le atienda el médico.

c) Cuidar los detalles:

El cuidado de los detalles en los servicios en los que nuestro cliente está en situación crítica o de hipersensibilidad, es un elemento crucial. De esta manera, también pensaban los directivos de la compañía aéreas SAS al manifestar que “si hay una mancha en el asiento de nuestros aviones, los clientes tienen todo el derecho de pensar que nuestros aviones no van bien”⁴⁹.

Cuidar los detalles En los servicios se puede manifestar de varias maneras, especialmente con la sensibilidad con la que prestamos el servicio, ya que lo que para los profesionales del sistema es algo “rutinario”, para el cliente es algo excepcional y, además, muchas veces esta con estrés o en situación crítica.

d) Ser amable:

El objetivo es tratar a los demás como uno quiere ser tratado. En los servicios resulta crucial, toda vez que el cliente está en situación de especial sensibilidad y muchas veces en situación crítica, por lo que, es más asertivo a este tipo de acciones.

e) Respetar el rol profesional:

Entendemos como rol profesional al papel que el cliente espera obtener del servicio. Actualmente, el rol profesional es uno de los elementos que también se valora en la prestación del servicio, dado que, todo usuario/cliente tiene puestas unas expectativas en el modo y papel que cada profesional u organización presta. Cada profesional debe responder a su rol.

f) Dar seguridad al cliente:

Va muy unido a los anteriores en tanto en cuanto el usuario del servicio debe percibir tranquilidad, y que quien le asiste, está bien capacitado para resolver su situación.

g) Respetar la confidencialidad⁵⁰:

No solo es un elemento esencial, desde el punto de vista legal, sino también desde un punto de vista de la satisfacción del cliente, al tratarse de información sensible para las personas que atiende el sistema.

h) Ser accesible:

⁴⁹ Carrlzon, J., *El momento de la verdad*, Díaz Santos, Madrid, 1991, pág. 33.

⁵⁰ Este indicador no estaba en el trabajo original de sus autores, sino que ha sido añadido por el Prof. Joan Elías, de acuerdo con el espíritu de protección de datos, manteniendo los pesos de todos los indicadores.

Se trata de mantener posturas empáticas que permitan el acercamiento del usuario hacia el servicio sanitario que se le presta. Por ejemplo, no hacerle esperar a un familiar cuando desea hablar con el médico cirujano o tenerle toda la mañana con la incertidumbre de cuando “pasara visita”.

i) Comunicar eficazmente:

Comunicar de manera que el interlocutor comprenda lo que se le quiere decir. Hablar con un lenguaje claro y sencillo y, sobre todo, adaptarse al tipo de cliente ante el que nos encontremos, bien sea paciente habitual, “experto”⁵¹ o con necesidades especiales.

j) Reaccionar frente al error:

El último extremo es uno de los indicadores más eficaces, de forma que, producido un error, conviene reconocerlo, aprender de él y corregirlo. En definitiva, “aprender del error”.

Debemos considerar al error bajo la premisa que “Cada defecto es un tesoro”⁵². Aprovechar el error o defecto, no para buscar culpables sino para analizar su origen, sus consecuencias y poder retroalimentar los procedimientos, actualizarlos y hacerlos más ágiles y eficaces.

El resumen de las diez claves de atención al cliente se indica en la tabla siguiente:

RESUMEN DE LAS DIEZ CLAVES DE ATENCIÓN AL CLIENTE			
ÍTEM	INDICADOR	PESO⁵³	ACUMULADO
1	Promesas	34	34
2	Tiempo	22	56
3	Detalles	11	67
4	Se amable	19	86
5	Respetar el rol		
6	Dar seguridad		
7	Respetar la confidencialidad	14	100
8	Ser accesible		
9	Comunicar eficazmente		
10	Reaccionar frente al error		

9 LA EXTERNALIZACIÓN COMO INSTRUMENTO DIRECTIVO.

9.1 Consideración previa

Los ciudadanos a través de nuestro voto, expresamos nuestra voluntad de que una serie de partidos políticos nos “organicen o regulen” a través del Parlamento correspondiente (poder legislativo) y es éste el que elige un Gobierno (poder ejecutivo) que desarrolle y ejecute las leyes que los primeros promulgan.

⁵¹ Término que identifica a aquel cliente con nivel cultural medio-alto que conoce bien su enfermedad o situación crítica, que identifica claramente sus necesidades, sabe acceder al sistema de salud y es asertivo en sus relaciones. Este programa es una referencia a nivel internacional en el ámbito de la formación a pacientes afectados por enfermedades crónicas. El programa se denomina “Paciente Educación Research Center” de la Universidad de Stanford. Disponible en: <http://patienteducation.stanford.edu>

⁵² De la Profesora Teresa Arbúes. Escuela de Alta Dirección EADA. Barcelona. 1994. Teresa Arbúes Visus, es directora de Estudios de Postgrado en la Universidad Abierta de Catalunya y fue profesora del autor de esta tesis en el Diploma de Dirección Sanitaria en EADA Barcelona.

⁵³ Ponderación recogida en Elias, J., “Las 10 claves de...”, texto citado., pág. 112.

En este sentido, la Constitución como norma base de todas las normas, establece entre otros, cuáles son los derechos de los ciudadanos. Pues bien, la titularidad de esos derechos es de todos y cada uno de los ciudadanos, pero es la administración pública la garante de su cumplimiento y protección de manera colectiva.

De ahí que es la administración pública la que mantiene la titularidad colectiva de cada derecho y es ésta la que garantiza esta protección, de forma que, de alguna manera, mantiene la titularidad del servicio, su financiación, así como, su acreditación y el control de la prestación.

9.2 Concepto

La externalización (outsourcing en inglés), es una técnica, mediante la cual, un a organización subcontrata con proveedores especializados determinadas áreas del trabajo diferentes a su núcleo central.

9.3 Unidades externalizables

Para externalizar con racionalidad, debemos conocer cuál es el núcleo del negocio, es decir cuál es la razón de ser de la organización y, dentro de ella, cual es el eje fundamental de la producción de un bien o servicio determinado.

Desde este punto de vista, no deberían ser externalizables aquellas actividades o unidades que constituyen el núcleo central de la razón de ser o la misión. Por ejemplo, en el ámbito de la provisión de servicios, parece razonable que no sea externalizables la prestación de servicios médicos y, por el contrario, es posible hacerlo en actividades de soporte, tales como, la lavandería, cocina, seguridad, etc.

9.4 Motivo para la externalización

La pretensión que tiene una organización para externalizar normalmente está relacionada con lo siguiente:

- a) Flexibilizar el negocio, con el fin de evitar la rigidez que muchas empresas tienen en sus propias estructuras, sobre todo en el ámbito del sector público.
- b) Agilidad a la hora de tomar decisiones, de forma que enflaquece su estructura y le permite ser más ágil en la toma de decisiones.
- c) Ahorro costes, al centrarse en su negocio principal y ser otras empresas las que ofrezcan soporte externo a determinadas áreas del negocio.
- d) Innovación sin riesgo de obsolescencia, de esta manera, la organización siempre cuenta con una tecnología puntera.

9.5 Problema de la externalización: la dejación

El principal problema que tiene la externalización es que, en muchas ocasiones, la organización que externaliza, en la práctica lo que hace es desentenderse de este servicio ya que es otro el que lo presta, sin tener en cuenta que la titularidad del negocio no es externalizables, y, por lo tanto, la responsabilidad es del primero.

Es típico en el sector público, en el cual la administración externaliza la prestación de un servicio y desde ese momento le presta poca atención, hasta que al cabo de varios años tiene que volver a ser licitado.

Por lo tanto, la externalización no debe suponer “dejación” en las funciones de titularidad, financiación, acreditación y control, citadas en apartados anteriores, de forma que puede afirmarse que, todo aquello que está financiado con fondos públicos, es público, con independencia de la forma en la que se preste o gestiones.

9.6 Privatización

No se debe confundir “externalización” con “privatización”. Privatizar es cuando un Estado se inhibe de una determinada materia o derecho y hace que sea el mercado, a través de empresas privadas las que lo controlen, regulen y presten.

Esta privatización supone cambios en las funciones y responsabilidades y supone disminuir el grado de influencia del Estado.

10 CONCLUSIONES

A la vista de lo expuesto y las consideraciones anteriores expongo las siguientes conclusiones:

- a) Tenemos que identificar bien que tipo de servicio se quiere prestar para seleccionar el modelo organizacional mas adecuado.
- b) La elección de un ente instrumental frente al modelo convencional de administración pública no siempre es la mejor opción.
- c) El sentido de pertenencia y la remuneración en función del rendimiento resulta un elemento imprescindible en la función pública y es una asignatura pendiente y urgente de abordar.
- d) El sistema actual de gestión del talento y liderazgo organizacional, basado en modelos tradicionales, tiene que repensarse.
- e) La separación absoluta entre la *gobernanza* y la *gestión* hace una organización mucho mas eficiente.
- f) La externalización de servicios, lejos de suponer una “dejación” del seguimiento del contrato, precisa un mayor control de su cumplimiento.