

Ya no se necesitan elefantes con cerebro de mosquito: hay que cambiar el organigrama para aumentar la eficacia

Albert Calderó

Hace unos días el profesor Carles Ramió ha publicado en el Blog esPublico un interesante artículo sobre el organigrama institucional: "[Un organigrama equilibrado](#)"

Le agradezco a Carles Ramió que haya compartido criterios sobre un tema del que hace tiempo que no se habla, quizá porque en el sector público se considera (muy erróneamente) una asignatura aprobada. Voy a hacer dos aportaciones.

1. La estructura del organigrama de una institución depende de las **prioridades estratégicas**. En este sentido debe haber una fuerte evolución. En los primeros 20-30 años de democracia en España todas las instituciones estaban centradas en atender déficits estructurales acumulados. Había una enorme lista de cosas que hacer (escuelas, hospitales, autopistas, zonas verdes, pavimentaciones, alumbrados, etc) y había mucho dinero para hacerlo (más PIB, más presión fiscal, más endeudamiento público...) y por tanto no había nada que pensar. Era adecuada una estructura de tipo **piramidal**, centrada en la ejecución, con una inteligencia (los técnicos) poco numerosa y dispersa por la estructura, y muchos profesionales de media y baja calificación en tareas operativas. Es la estructura que yo llamo **el elefante con cerebro de mosquito**: Mucho músculo y poca cabeza.

Pero desde hace ya bastantes años las prioridades estratégicas son diferentes. Las cosas evidentes están todas hechas, y sobre todo ya no se tienen, ni nunca más se tendrán, los crecimientos brutales de presupuesto que hubo. El porcentaje del PIB que se destina al gasto público ya ha llegado hace tiempo en España al nivel de los países más avanzados. Por tanto ahora el problema ya no es como hace 30 años, cuando se trataba de hacer cuantas más cosas mejor y deprisa deprisa, aunque fuera de mala manera. Ahora el problema es pensar bien qué hacer, no cometer errores, estudiar las cosas bien, explicarlas bien, negociar bien entre instituciones, hacer participación, hacer una buena deliberación y decisión institucional, y hacer una ejecución austera pero correcta y controlada. **Hacer menos cosas, más acertadas, más relevantes y mejor hechas.**

Y para hacer esto la estructura del elefante con cerebro de mosquito es un disparate, una aberración. Una aberración muy frecuente en nuestra gestión pública.

Hoy en día, y desde hace años, lo que hace falta es una estructura muy diferente. Una estructura donde una parte importante de una inteligencia técnica más numerosa y competente ha de ser concentrada en unidades multidisciplinares grandes, de trabajo estratégico, de planificación, de gestión de proyectos, en contacto estrecho con la

autoridad política. Hay que acumular capacidad técnica en lo más alto de la estructura, y hay que perder musculatura para poder aumentar el cerebro. **Se debe pasar del elefante con cerebro de mosquito al león con cerebro de león.**

2. Los cambios estructurales no darán fruto si no se dispone de **jerarquía profesional**. En nuestras instituciones hay organigrama, pero no hay jerarquía. Hay muchos puestos de trabajo que en teoría son de mando, a muchos niveles, pero en realidad sólo hacen funciones técnicas. Todas las decisiones, incluso las más pequeñas, se acaban tomando en lo más alto de la estructura, y por debajo todo el mundo trabaja a su ritmo, sin más guía que su propia conciencia y profesionalidad. Cada funcionario es un artesano solitario, autodidacta y autogestionado.

Evidentemente también es cierto que la inmensa mayoría de los funcionarios son personas honestas, bien dispuestas y con ganas de hacer las cosas bien; tan cierto como que una gran parte están cerca del desaliento, si no es de la depresión, por la manera como se les trata.

Huelga decir que la productividad global es baja. Huelga decir que casi no hay directrices, ni instrucciones jerárquicas, ni protocolos de actuación, ni manuales técnicos. Huelga decir que las medidas disciplinarias son inexistentes. Huelga decir que los mejores profesionales son tratados exactamente igual que los peores, y a veces peor, porque los buenos van sobresaturados y estresados, porque se les redirige todo el trabajo que los vagos no hacen. Huelga decir que nuestras instituciones, casi sin excepciones, son el paraíso de los vagos, los sinvergüenzas, los psicópatas y los camorristas.

Para cambiar esto, como dice el Dr. Ramió, hay que aplanar la estructura, con muy pocos niveles jerárquicos verticales, y también con jerarquía profesional. Yo lo concreto más: un solo nivel jerárquico, pero competente, entre la máxima autoridad y cualquier empleado, en instituciones pequeñas y medianas; un máximo de dos en instituciones grandes. Y un diseño de unidades con efectivos muy numerosos (un mínimo de 10 y un máximo de 100 personas), agrupados por criterios de homogeneidad profesional.

Y a la jerarquía hay que darle autoridad, poder de decisión, herramientas de control y formación clínica, no tantos másters o postgrados y más aprendizajes prácticos de la mano de expertos.

Sería positivo que entre todos reabriéramos el debate y la preocupación por una puesta al día de las estructuras de nuestras instituciones. Gracias Doctor Ramió.