

Ja no es necessiten elefants amb cervell de mosquit: cal canviar l'organigrama per augmentar l'eficàcia

Albert Calderó

Fa uns dies el professor Carles Ramió ha publicat al Blog EsPúblico un interessant article sobre l'organigrama institucional: "[Un organigrama equilibrado](#)"

Li agraeixo a en Carles Ramió que hagi compartit criteris sobre un tema del que fa temps que no es parla, potser perquè al sector públic es considera (molt erròniament) una assignatura aprovada. Hi faig dues aportacions.

1. L'estructura de l'organigrama d'una institució depèn de les **prioritats estratègiques**. En aquest sentit hi ha d'haver una forta evolució. En els primers 20-30 anys de democràcia a Espanya totes les institucions estaven centrades en atendre dèficits estructurals acumulats. Hi havia una enorme llista de coses a fer (escoles, hospitals, autopistes, zones verdes, pavimentacions, enllumenats, etc) i hi havia molts diners per fer-ho (més PIB, més pressió fiscal, més endeutament públic...) i per tant no hi havia gaire res a pensar. Era adequada una estructura de tipus **piramidal**, centrada en l'execució, amb una intel·ligència (els tècnics) poc nombrosa i dispersa per l'estructura, i molts professionals de mitjana i baixa qualificació en tasques operatives. És l'estructura que jo en dic **l'elefant amb cervell de mosquit**: Molta musculatura però poc cap.

Però des de ja fa bastants anys les prioritats estratègiques són diferents. Les coses evidents estan totes fetes, i sobretot ja no hi ha, ni mai més hi haurà, els creixements brutals de pressupost que hi havia. El tant per cent del PIB que es destina a la despesa pública ja ha arribat al nivell dels països més avançats. Per tant ara el problema ja no és com fa 30 anys, quan es tractava de fer com més coses millor i ràpid ràpid, encara que fos de qualsevol manera. Ara el problema és pensar bé que s'ha de fer, no cometre errors, estudiar les coses bé, explicar-les bé, negociar bé entre institucions, fer participació, fer una bona deliberació i decisió institucional, i fer una execució austera però correcta i controlada. **Fer menys coses, més encertades, més rellevants i més ben fetes.**

I per fer això l'estructura de l'elefant amb cervell de mosquit és un disbarat, una aberració. Una aberració molt freqüent a la nostra gestió pública.

Avui en dia, i des de fa anys, el que cal és una estructura molt diferent. Una estructura on una part important d'una intel·ligència tècnica, més nombrosa i competent, s'ha de concentrar en unitats pluridisciplinàries grans de treball estratègic, de planificació, de gestió de projectes, en contacte estret amb l'autoritat política. S'ha d'acumular capacitat tècnica al capdamunt, i s'ha de perdre musculatura per augmentar el cervell. **S'ha de passar de l'elefant amb cervell de mosquit al lleó amb cervell de lleó.**

2. Els canvis estructurals no donaran fruit si no es disposa d'un **comandament professional**. A les nostres institucions hi ha organigrama però no hi ha jerarquia. Hi ha molts llocs que en teoria són de comandament, a molts nivells, però en realitat només fan funcions tècniques. Totes les decisions, fins i tot les més petites, s'acaben prenent a dalt de tot de l'estructura, i per sota tothom va treballant al seu ritme, sense més guia que la seva pròpia consciència i professionalitat. Cada funcionari és un artesà solitari, autodidacta i autogestionat.

Evidentment també és cert que la immensa majoria dels funcionaris són persones honestes, ben disposades i amb ganes de fer les coses bé; tan cert com que una gran part estan prop del descoratjament sinó de la depressió, per la manera com se'ls tracta.

No cal dir que la productivitat global és baixa. No cal dir que gairebé no hi ha directrius ni instruccions del comandament, ni protocols d'actuació, ni manuals tècnics. No cal dir que les mesures disciplinàries són inexistents. No cal dir que els millors professionals són tractats exactament igual que els pitjors, i de vegades pitjor, perquè els bons van sobresaturats i estressats, perquè se'ls redirigeix tota la feina que els ganduls no fan. No cal dir que les nostres institucions, gairebé sense excepcions, són el paradís dels ganduls, dels pocavergonyes, dels psicòpates i dels busca-raons.

Per canviar això cal, com diu el Dr. Ramió, aplanar l'estructura, amb molt pocs nivells jeràrquics verticals, i també amb comandament professional. Jo ho concreto: un sol nivell jeràrquic, però competent, entre la màxima autoritat i qualsevol empleat, en institucions petites i mitjanes; un màxim de dos en institucions grans. I un disseny d'unitats amb efectius molt nombrosos (un mínim de 10 i un màxim de 100 persones), agrupats per criteris d'homogeneïtat professional.

I als comandaments cal donar-los autoritat, poder de decisió, eines de control i formació clínica, no tants màsters o postgraus i més aprenentatges pràctics de la mà d'experts.

Seria positiu que entre tots reobríssim el debat i la preocupació per una posada al dia de les estructures de les nostres institucions. Gràcies Doctor Ramió.