



## AJUSTAR SI, DISCRIMINAR TAMBIÉN... PERO BIEN



**C**orren tiempos de ajustes. Unos ajustes que la lógica de las cosas nos anunciaba desde hace mucho tiempo, pero que sólo somos capaces de activarlos cuando la necesidad de la pura supervivencia se manifiesta. La necesidad sobrevinida no deja de ser algo impuesto, lo que nos convierte en gran medida en rehenes de lo que otros deciden, en vez de dueños de nuestro propio destino. Algunos pensarán que casi mejor, pero esto no sería sino una falta total de confianza en nuestras posibilidades de liderar el cambio.

No voy a aprovechar la coyuntura para hablar de la innovación como expresión de un cambio que responde, en este caso, a una necesidad impuesta. Es verdad que, en este sentido, el reto que tenemos delante es el de la flexibilidad, que se manifestaría en nuestra capacidad de adaptación. Este reto no es pequeño, pues supone activar el potencial de respuesta de la sociedad y las organizaciones para afrontar los cambios; en este caso, los ajustes necesarios. El otro valor, el de la anticipación, lo hemos abandonado en el pasado inmediato y así nos va a *lucir el pelo*.

Así que estamos en épocas de ajustes. Esto supone un reto importante porque si además de no anticiparnos para liderar el cambio, tampoco somos capaces de adaptarnos a los cam-

bios, estaremos muertos. Tan sencillo, tan claro y tan determinante.

En los escenarios de ajustes, como en el que nos encontramos, el liderazgo no puede sustentarse sobre la base de la convicción, porque no la tiene y es difícil construirla, y activa los mecanismos de confianza que, por otra parte, brillan por su ausencia. Entonces, indefectiblemente, se toman medidas duras, difíciles de aceptar por los afectados, que necesitan acompañarse de elementos demostrativos, comportamientos supuestamente ejemplarizantes, que buscan ganar la confianza perdida intentando brindar algo de convicción.

### Con el agobio de ganar credibilidad nos cargaremos el sector público. Que el que más rinda no sea perjudicado

Pues bien, aceptando que el camino sea inevitable, el problema añadido es que corremos el riesgo de profundizar en mayores errores para el futuro. Me explico. Me parece, a estas alturas, ineludible que se produzca un ajuste en los sueldos de los profesionales que trabajan para el sector público y, en este sentido, el recorte no puede entrar en muchas matizaciones. Pero lo que me parece un error es que para hacer asumible el ajuste se acompañe con una *rebaja* más alta para los profesionales con más responsabilidades. A esos, por ejemplo, el 15 por ciento, en vez del 5 por ciento general; para dar ejemplo. ¿Ejemplo de qué? ¿O es que resulta que los llamados a liderar y tirar del carro

para salir del atolladero son los que peor tratados tienen que estar? Con el agobio de tener que ganar credibilidad nos vamos a cargar definitivamente el sector público.

Hay que ajustar, pero hay que discriminar, y en el sentido contrario al que sugieren los anuncios *ejemplarizantes*. No es lo mismo un profesional competente y sólido que otro que no lo es. No es lo mismo un profesional que necesita de unos conocimientos especializados que otro que no los tiene. No es lo mismo un profesional responsable que otro que no lo es. No es lo mismo un profesional que presta un servicio crítico que otro que no preste ese tipo de servicios. No es lo mismo un profesional con grandes responsabilidades que otro que no las tiene. Y no debemos tratar a todos igual. A unos no hay que bajarles el sueldo, al revés. A los otros no sólo hay que bajarles el sueldo, sino que hay que dejar de contar con ellos.

No podemos hacer el juego a la dictadura de la mediocridad y la mediana, castigando además a los buenos profesionales, desincentivándolos y desmotivándolos, porque estaremos definitivamente enterrando el futuro. El problema de un ajuste general es que sirviendo en el plano macro —sobre el papel—, sin embargo se aplica en el plano micro —en cada persona—, y ahí no debe valer el *café para todos*.

Esto es un error histórico de graves consecuencias para el sector público, en el que, dadas las circunstancias, podemos profundizar de tal manera que nos carguemos el futuro. El reto es proyectar ese ajuste macro en políticas de reformas radicales del sector público, ajuste de estructuras y servicios, revisión de

perfiles de puestos, cambio drástico hacia una retribución ligada al desempeño y motivar a los mejores. Los grandes profesionales que hay en el sector público deben estar mimados y no echados a los pies de los caballos para justificar las medidas que debieron tomarse antes. No es justo que el que más aporta se vea perjudicado; no es inteligente y no es práctico.

Los tiempos en los que estamos son tiempos de cambio e innovación y, por mucho que nos duela, son también tiempos de oportunidades. Pero necesitamos ser ahora más que nunca inteligentes en lo que hagamos, y eso tiene que ver

### Se debe aprovechar para reformar estructuras, servicios y puestos, con una retribución ligada al desempeño

con apoyar y activar a los mejores, porque ellos son la única esperanza para ganar el futuro.

El sector público y sus buenos profesionales merecen la oportunidad de convertir esta crisis en oportunidad. Merecen la oportunidad de liderar sus propios cambios, la oportunidad de transformarse, ajustar estructuras y responsabilidades, ganar en eficiencia y eficacia, abandonar el papel de *cabrón de los pecados* y conquistar el respeto y consideración de los ciudadanos. Porque, además, esto que es bueno para el sector público es fundamental para nuestra economía.

○ Presidente de Ibermática.