

# LA OLA DE LA EFICACIA

Manual visual  
para aumentar la eficacia  
de las empresas y las instituciones

---

Albert Calderó

Texto y dibujos

**ESTRATEGIA LOCAL**

Este libro no podrá ser reproducido, ni total ni parcialmente, sin el previo permiso escrito del editor y del autor.

Todos los derechos reservados.

Colección Manuales Visuales de Gestión. N°1.  
Diciembre de 2006.

© de la edición: Estrategia Local, S.A.

© del texto e ilustraciones: Albert Calderó i Cabré

Diseño y maquetación: Frederic Wolf Montes

Impreso en: Alsograf, S.A.

Depósito Legal: B-39.240-2006

ISBN-13: 978-84-611-3831-9

Estrategia Local, S.A.

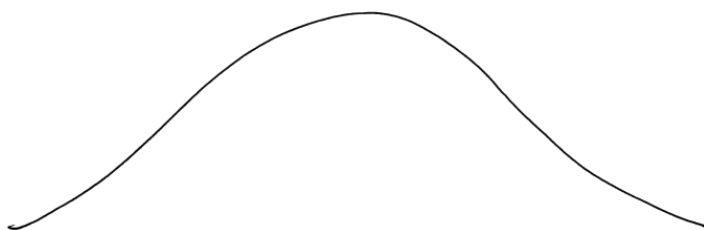
Pl. de Castilla, 3, 1º

08001 Barcelona

<http://www.estrategialocal.com>

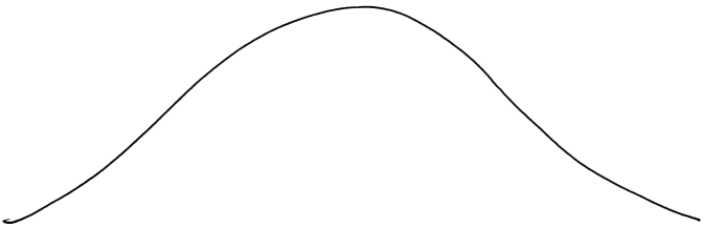
[estrategia@estrategialocal.com](mailto:estrategia@estrategialocal.com)

901 100 032

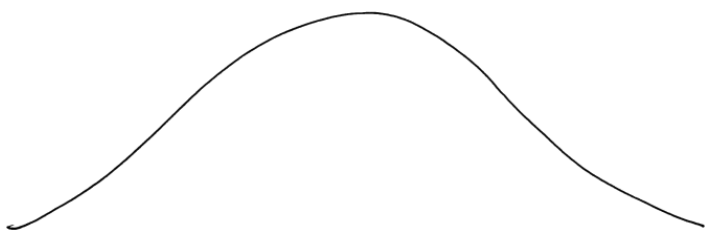


LA CURVA

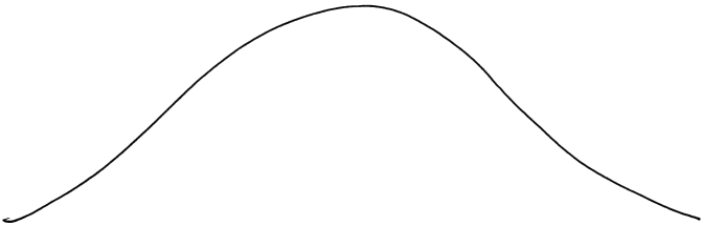




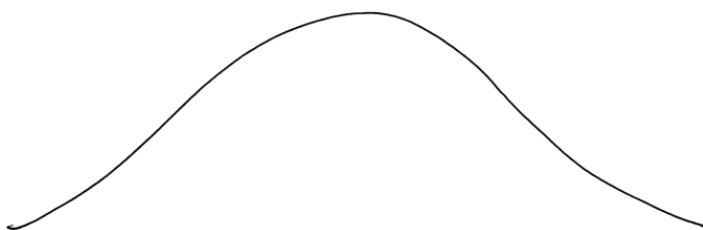
Mirad qué curva tan bonita.



Parece una ola en un mar tranquilo.

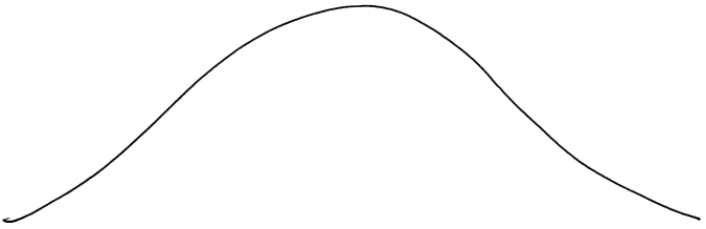


Primero sube y luego baja.



Esta bonita curva se llama Campana de Gauss, la inventó Karl Friedrich Gauss, un matemático alemán que nació en 1777.



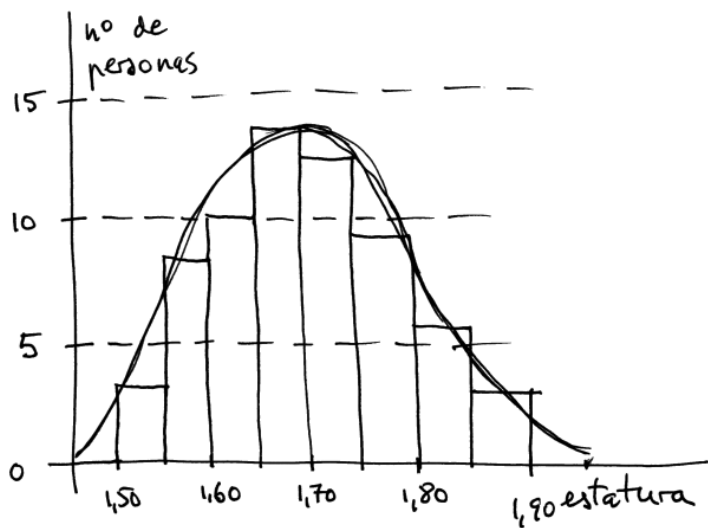


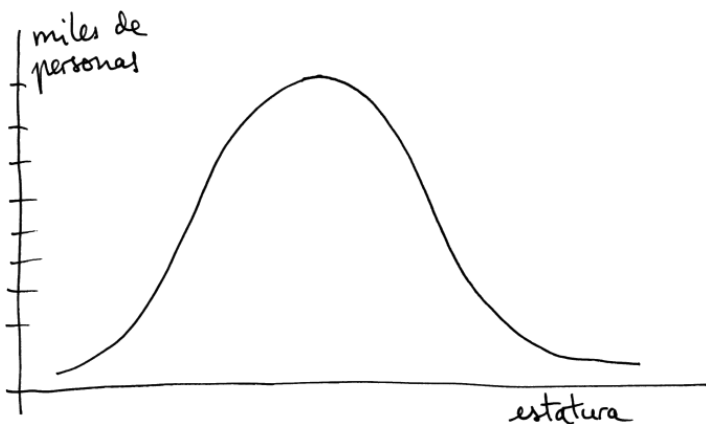
Sirve para representar muchos fenómenos naturales y sociales; esta curva representa gráficamente una distribución de probabilidades muy frecuente, y enseguida lo veremos con algunos ejemplos.

En un grupo de personas adultas podemos hacer una estadística de la estatura física de las personas. Un resultado bastante probable sería algo así:

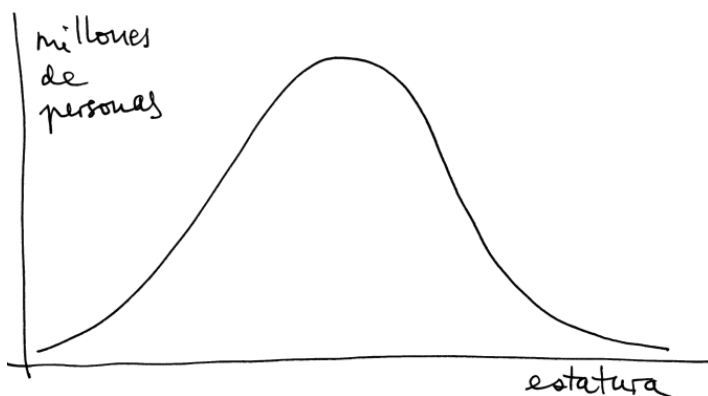
Estatura en metros	Nº de personas
Menos de 1,50	0
1,50 a 1,55	3
1,55 a 1,60	8
1,60 a 1,65	10
1,65 a 1,70	13
1,70 a 1,75	12
1,75 a 1,80	9
1,80 a 1,85	6
1,85 a 1,90	3
Más de 1,90	0

Si ahora representamos estos resultados de manera gráfica, nos queda algo así:



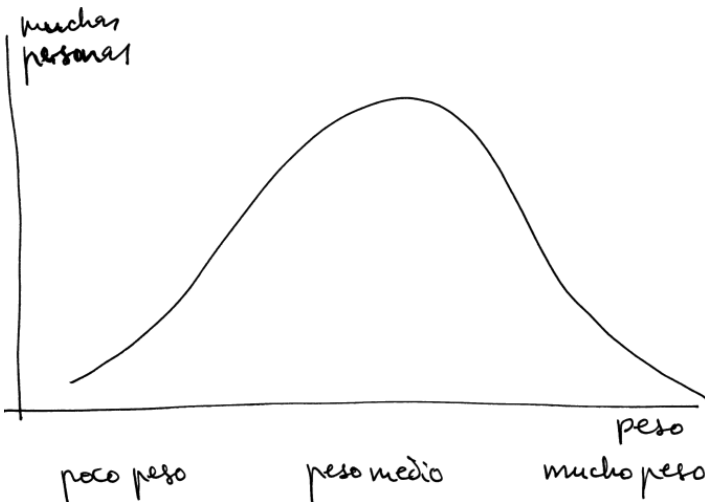


Cuanto más personas haya en el grupo más probable es que la curva se regularice, y que se parezca a una Campana de Gauss.

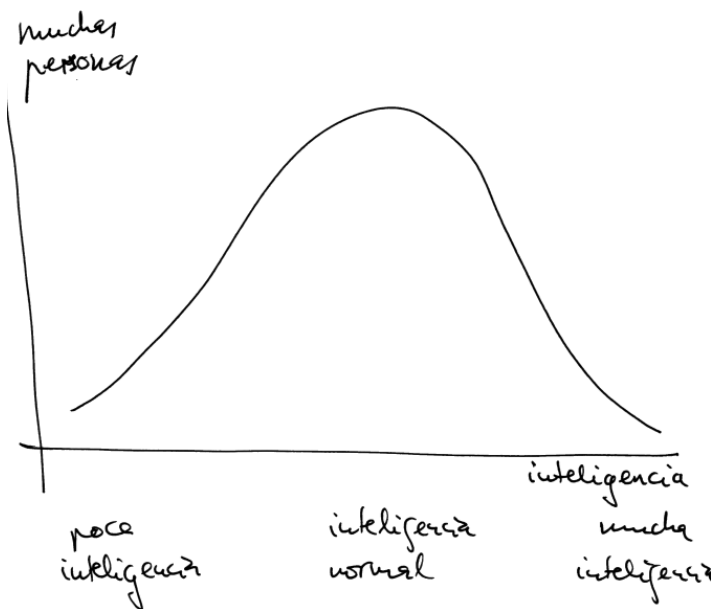


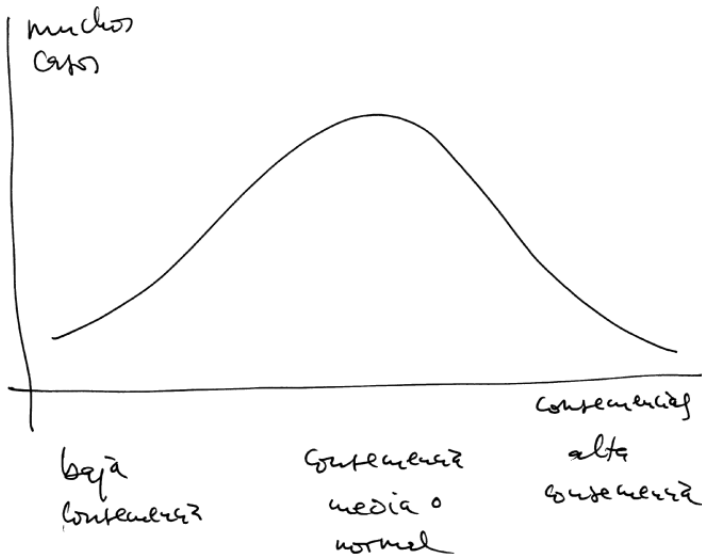
En un grupo enorme con muchísimas personas esta sería una representación de la frecuencia en la que se dan las distintas estaturas de las personas. Esta es la razón de ser de la Campana de Gauss, y a todos los fenómenos que pueden representarse con la Campana de Gauss los matemáticos y los estadísticos les llaman fenómenos de distribución normal.

Si en lugar de estudiar la estatura de las personas estudiáramos su peso corporal, el resultado sería también una distribución normal, y en un grupo muy grande de personas su representación sería otra Campana de Gauss. Encontraríamos que un número reducido de personas tendría muy poco peso, un número considerable tendría un peso medio y habría también pocas personas que serían muy pesadas, algo así:



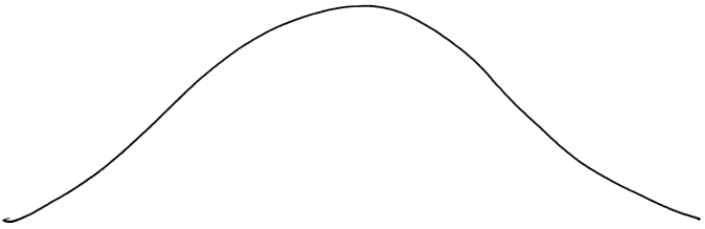
Si en una organización estudiamos el coeficiente de inteligencia de sus trabajadores, también encontraremos una distribución normal, que podemos representar con una Campana de Gauss:





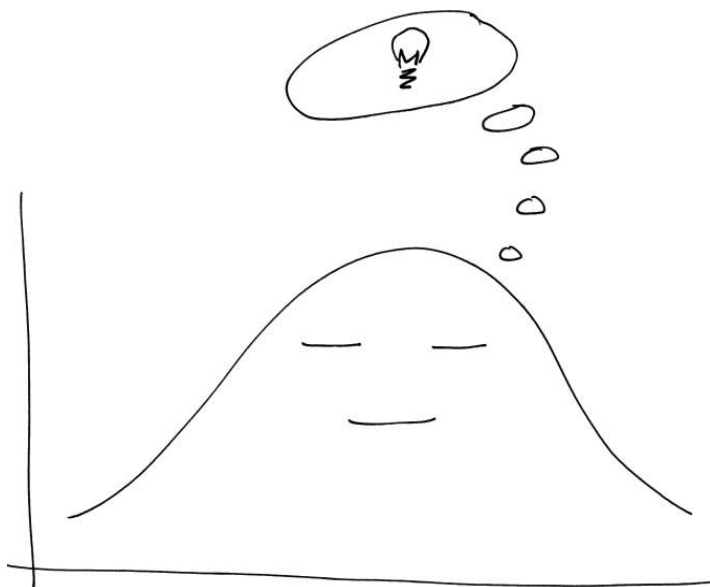
La Campana de Gauss nos dice, podemos concluir, que en muchos fenómenos naturales y sociales se produce a menudo y para muchas variables el hecho de que, una vez estudiado un número alto de casos, la distribución de las consecuencias sigue el diseño de la dichosa Campana.





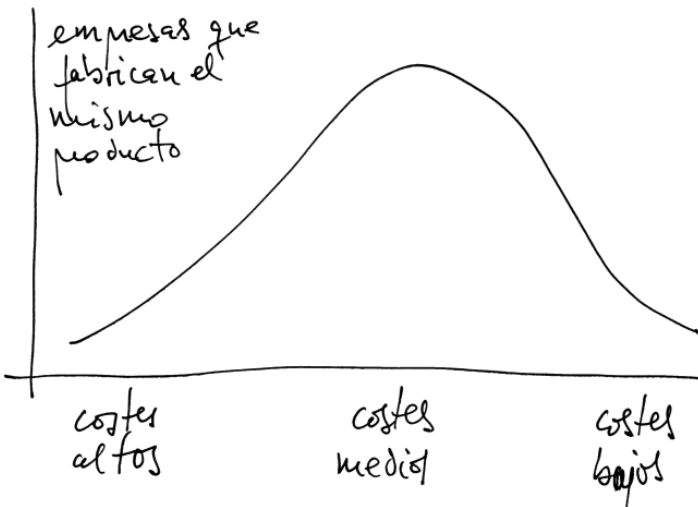
## LA OLA DE LA COMPETENCIA

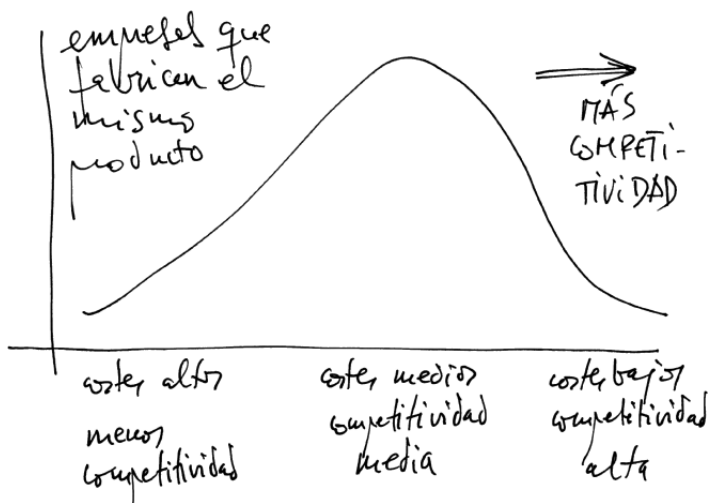




Representar un fenómeno mediante un gráfico sirve para ilustrarlo, pero también ayuda a pensar. Esta curva del señor Gauss nos ayudará a pensar en varios fenómenos que les suceden a las organizaciones, y a las personas dentro de las organizaciones, y a pensar cómo se puede actuar para ser más eficaces.

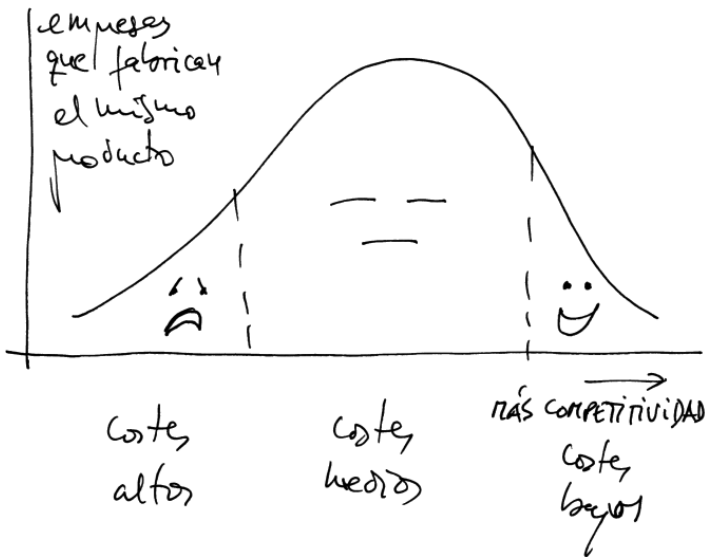
Por ejemplo, esta curva sirve también para ver la competitividad entre distintas empresas, organizaciones o instituciones. Entre todas las empresas que fabrican un producto idéntico, hay una Campana de Gauss de costes: unas pocas empresas tienen costes muy altos, la mayoría de las empresas tienen unos costes medios, y unas pocas empresas, afortunadas ellas, tienen costes bajos:

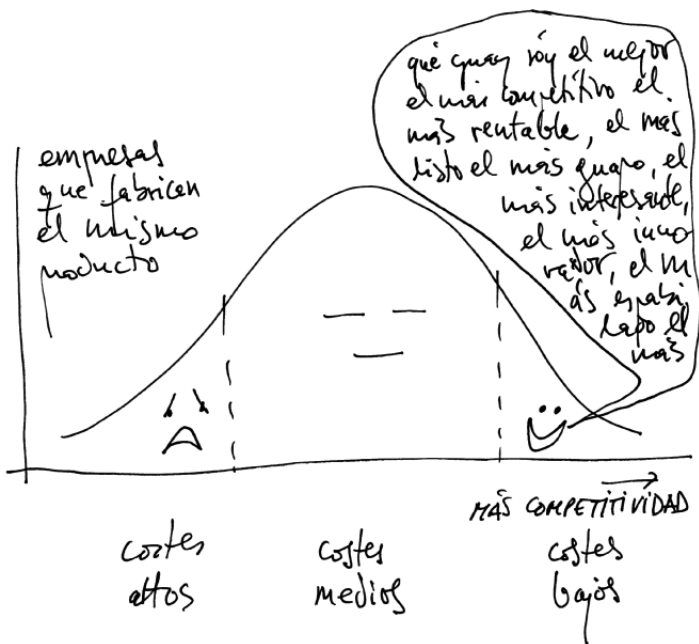




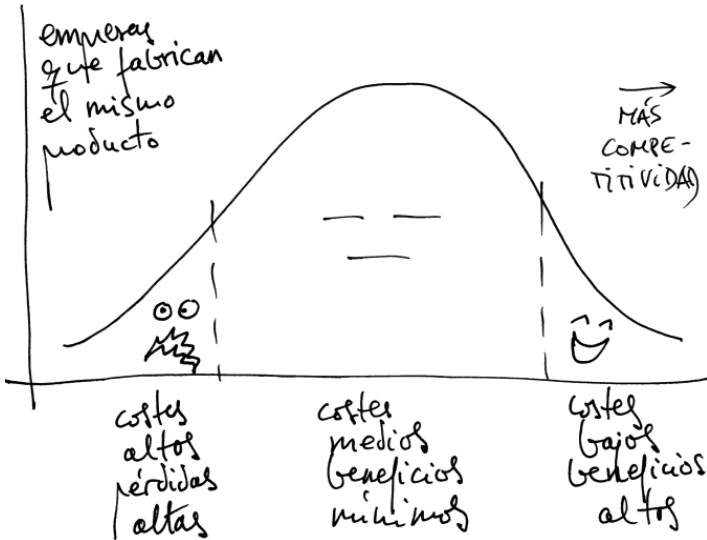
Esta es por tanto una representación gráfica de la competitividad relativa de estas empresas: cuanto más a la derecha del gráfico se sitúe una empresa más competitiva será.

Esta es una curva que debería importar a todas las empresas que fabrican un producto idéntico, porque es evidente que, al mismo nivel de producción y similar distribución de costes, las que fabrican a costes más altos tendrán problemas, las que tienen costes medios tendrán una vida regular peleando entre ellas, ...





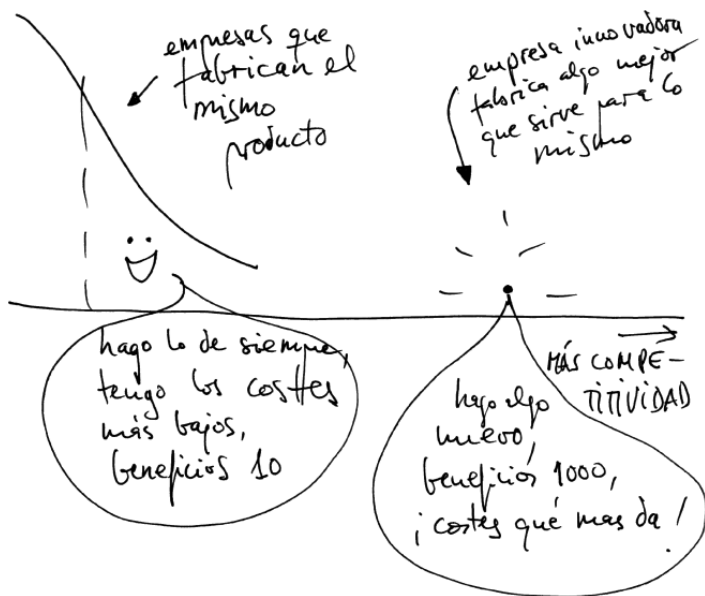
...mientras que las que tienen los costes más bajos les irá muy bien y crecerán cada vez más.

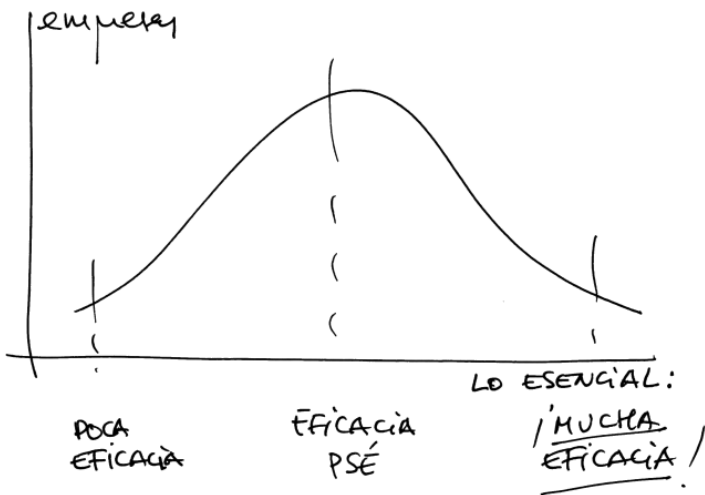


Hay quien cree que lo más importante en una empresa es tener costes más bajos que la competencia, y es verdad que es importante, pero sólo tiene sentido y es fundamental entre empresas que fabriquen productos idénticos en idénticas condiciones, y esto casi nunca sucede.



La realidad es que las empresas compiten no sólo en precios, sino también, y sobre todo, en el acierto de sus productos, en innovación, en capacidad de solucionar los problemas o de satisfacer las expectativas de la gente. De nada sirve hacer algo un 5% más barato si la competencia de pronto inventa algo que soluciona la cuestión diez veces más rápido, o cien veces mejor que nosotros.



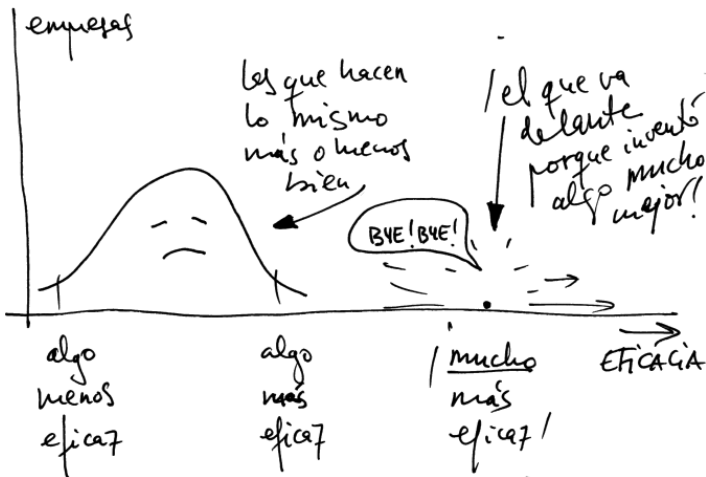


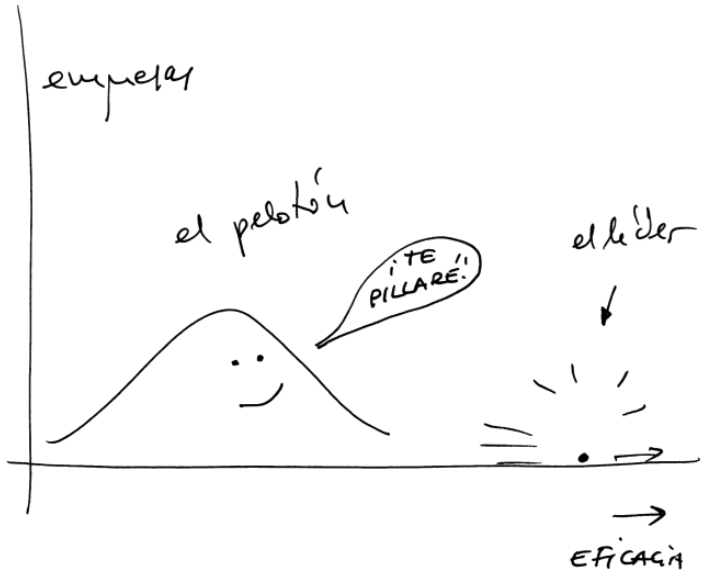
Por tanto lo esencial en una empresa es la eficacia, la capacidad de producir cosas y prestar servicios que solucionan más problemas de más gente, más rápido y mejor.



Es esencial desarrollar en cada empresa la cultura de la eficacia. Cómo podemos hacer cada día mejores cosas más rápido y mejor. Sólo debemos preocuparnos de ser más baratos si en todo lo demás otras empresas nos igualan y no podemos hacer nada para diferenciar nuestro producto mejorándolo. Pero la pelea por ahorrar costes es una pelea por los céntimos que hoy vas ganando pero mañana puedes perder.

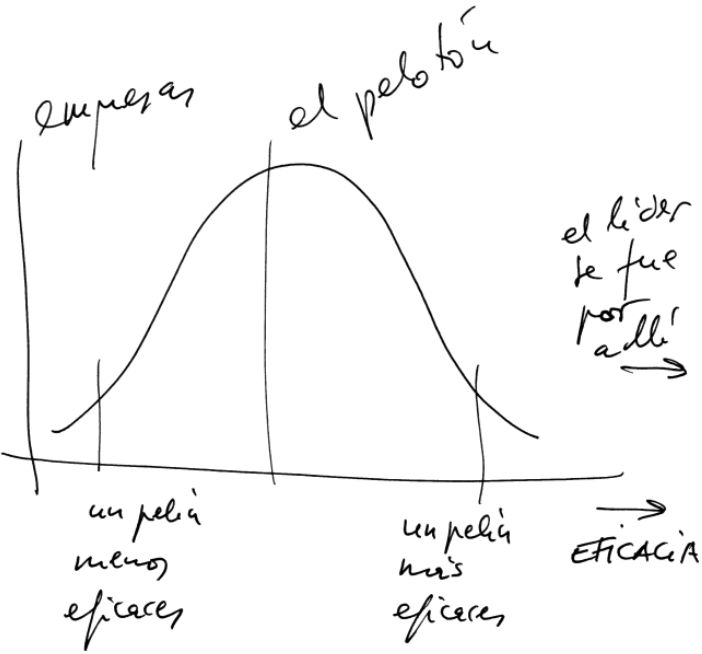
Si en cambio inventamos algo que soluciona más problemas más rápido y mejor, de pronto seremos mucho más eficaces que toda la competencia, seremos los líderes, y nos escaparemos del eje de la Campana de Gauss, mientras todos los competidores siguen amontonados en la dichosa Campana.

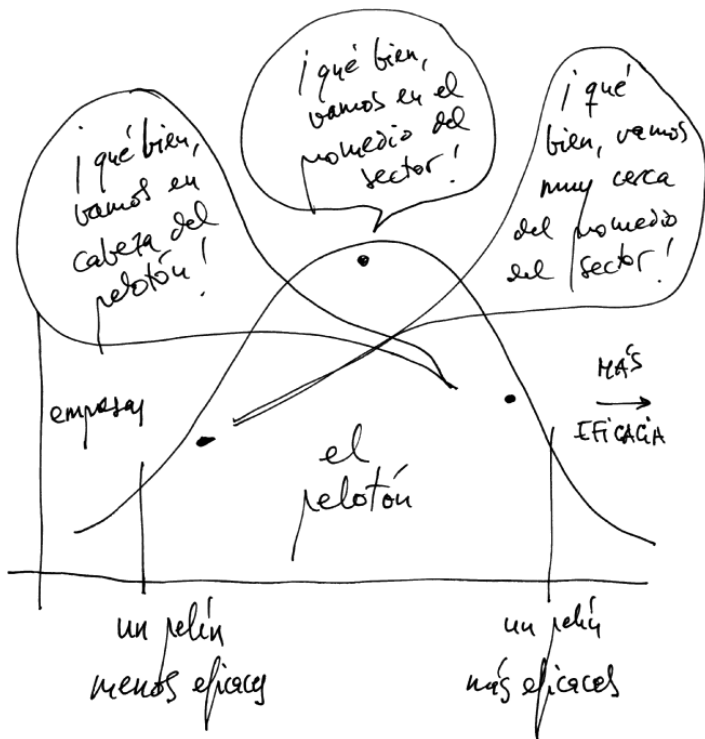




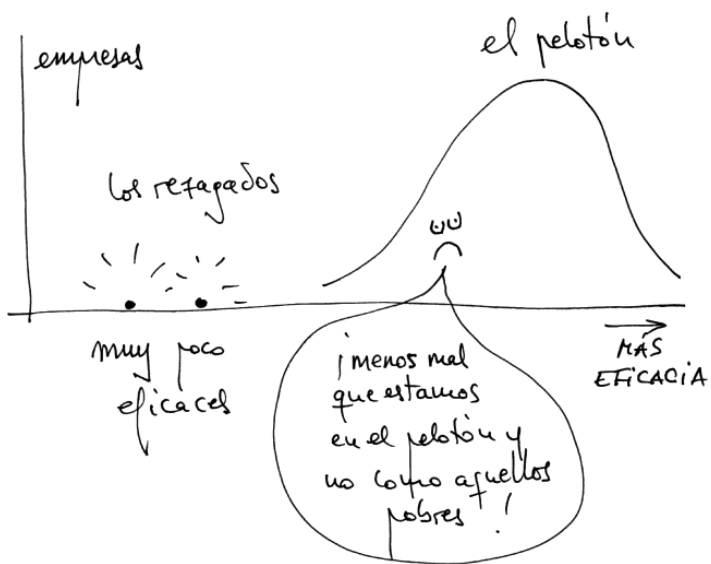
El líder es el que va delante, todos le miran y le envidian, todos quieren ser como él y lo intentan de muchas formas, por esto el líder debe estar atento, no conformarse ni recrearse por ser el líder, que tiene que buscar formas de seguir siéndolo, y aumentar si es posible su ventaja.

Detrás del líder va el gran pelotón, todos los que trabajan con las tecnologías conocidas haciendo productos normalizados y que producen resultados muy similares y que pelean entre ellos por los céntimos.



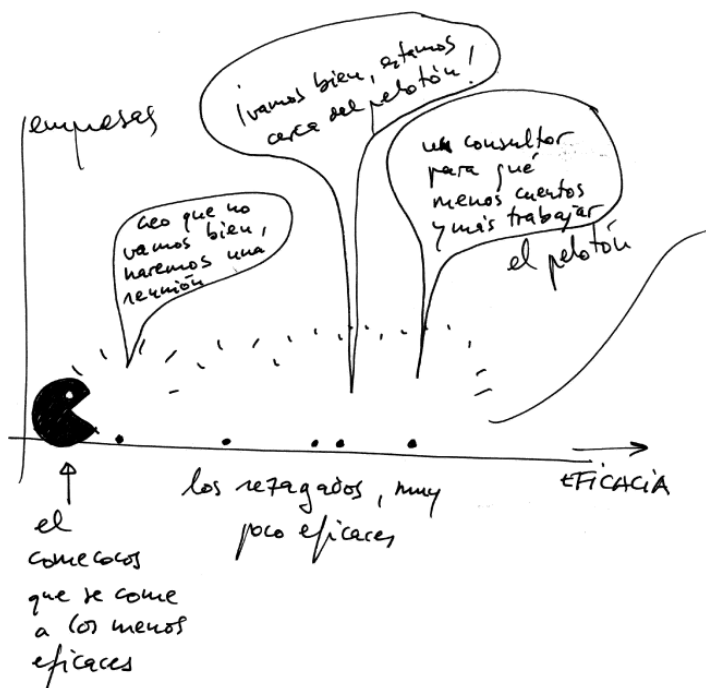


En el pelotón se está muy apretado en la Campana, a unos les va mejor, a otros les va normal y a otros les va peor. Los que son algo más eficaces que la mayoría están felices, se comparan con los que vienen detrás y se felicitan por su suerte; el resto vive tranquilo, y en general no se fijan mucho en los líderes...

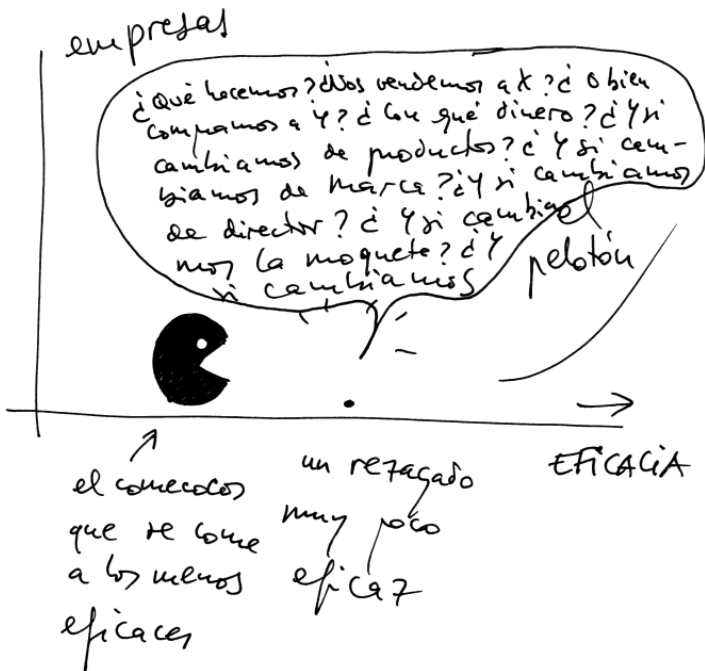


La mayoría está tranquila y contenta mirando los problemas que tienen los de detrás, algo preocupados por no quedar rezagados.

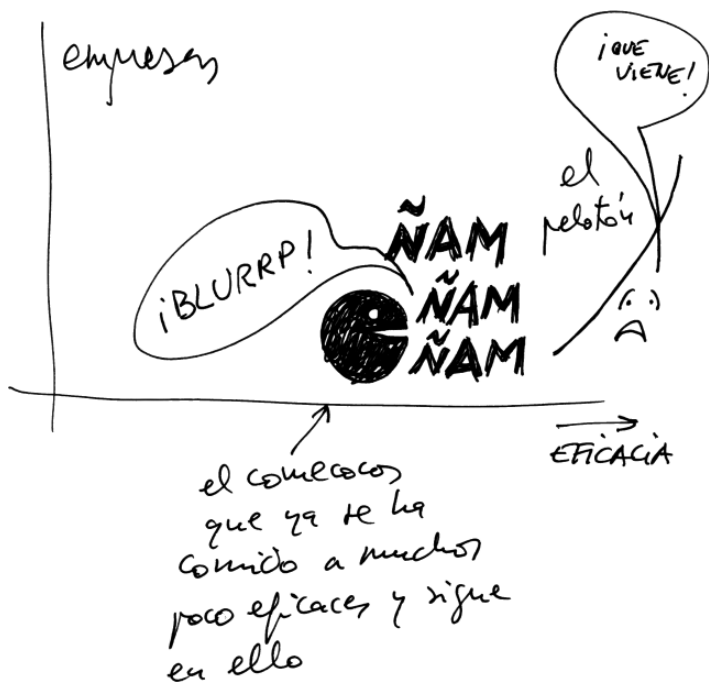




Detrás del pelotón están los rezagados, las organizaciones que están desfasadas, que trabajan con tecnologías obsoletas, los que están perdiendo la partida. Entre éstos que quedan atrás hay algunos que no se enteran de nada, éstos tendrán una muerte súbita, comidos por un competidor o por la quiebra...

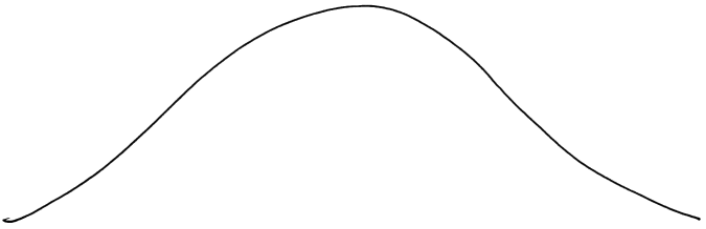


...otros se preocupan e intentan hacer algo, como venderse a un competidor o cambiar sus productos o su modo de trabajar o lo que sea, casi siempre les saldrá mal porque cuando quedas en la parte de atrás de la Campana pierdes posibilidades y capacidad de reacción a cada día que pasa y esto los demás también lo ven.



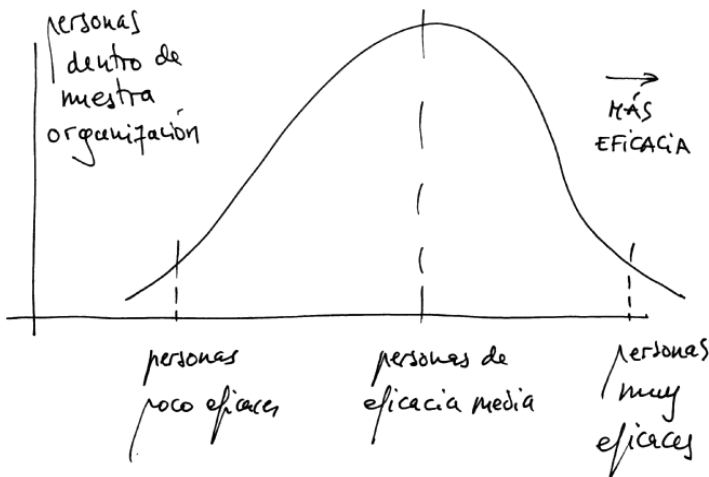
De modo que todos los días mueren empresas poco eficaces. Hay gente que cree que los empresarios son todos muy buenos, porque no se ven muchos empresarios malos, pero no es así la cosa en realidad. Hay buenos y hay malos empresarios, pero ocurre que a los malos se los come enseguida el comecocos, desaparecen, y por esto no se ven.



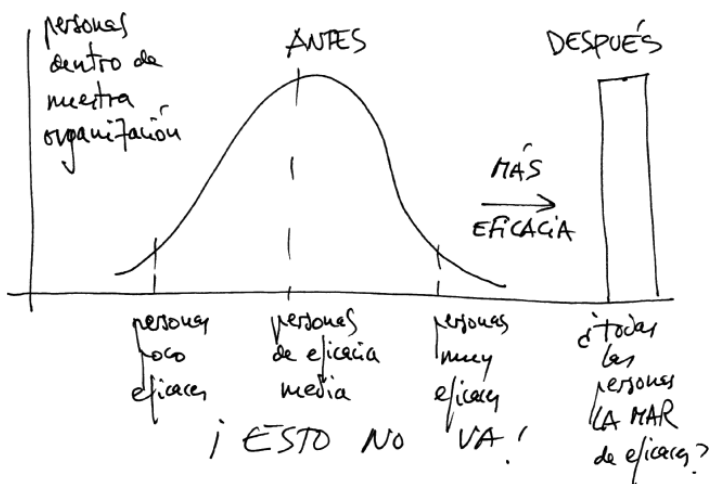


## LA OLA DE LA EFICACIA PERSONAL





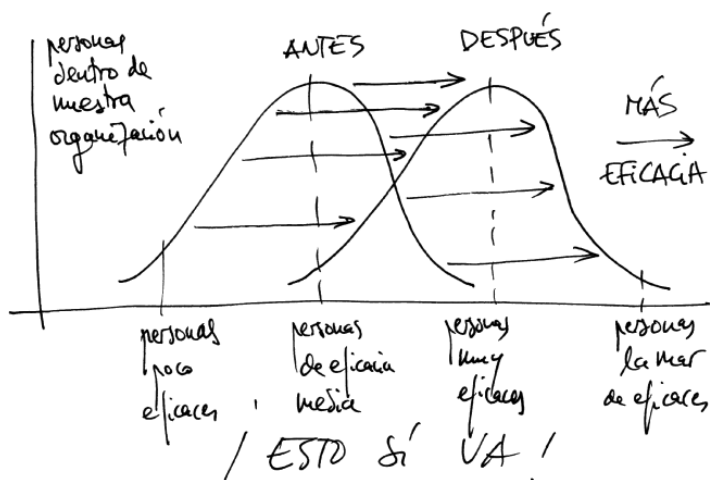
Dentro de cada organización, en cualquier organización, podemos representar también mediante una Campana de Gauss los distintos niveles de eficacia de las personas. Toda organización pretende algún resultado, persigue algún propósito, y podemos establecer el grado de eficacia de las personas que la integran contribuyendo a este propósito o resultado. Casi siempre en toda organización algunas personas son poco eficaces, bastantes tienen un nivel de eficacia medio y unas pocas son muy eficaces.

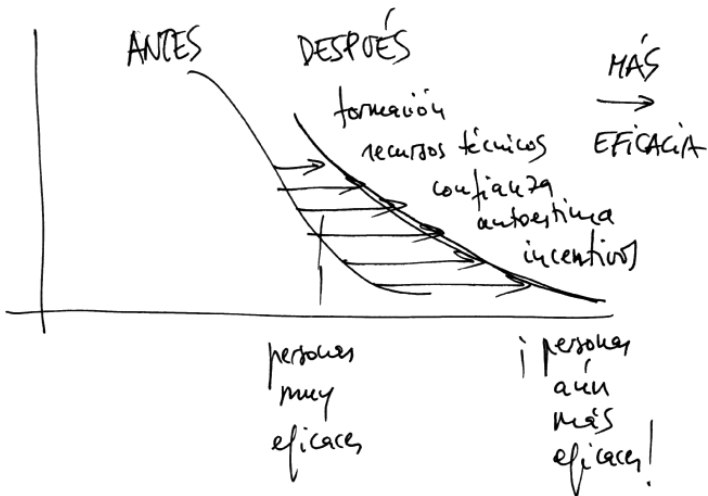


¿Cómo conseguir que una organización sea más eficaz? Entre otras medidas, esto se puede conseguir aumentando la eficacia de las personas que la integran. Pero, ¿cómo debería producirse este aumento? ¿Sería posible, por ejemplo, hacer que todas las personas de la organización, de algún modo, se volvieran muy eficaces? No parece factible ni realista.

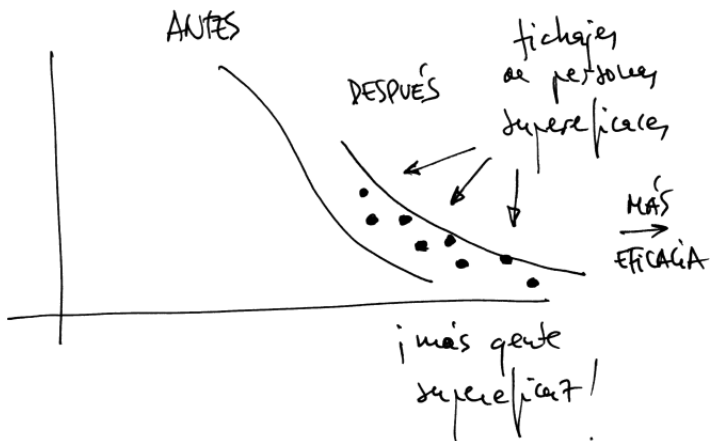


Entonces, ¿cómo aumentar su eficacia?  
Parece lógico pensar que, si conseguimos incrementar algo, un poquito, la eficacia de la mayoría de las personas de la organización, esto no modificará el hecho de que unas pocas personas seguirán siendo, en relación al promedio, poco eficaces, muchas serán bastante eficaces y otra minoría seguirá siendo muy eficaz. Es decir, parece lógico que el aumento de eficacia haga que toda la curva se desplace hacia la derecha. Como una ola que se desplaza hacia la derecha.

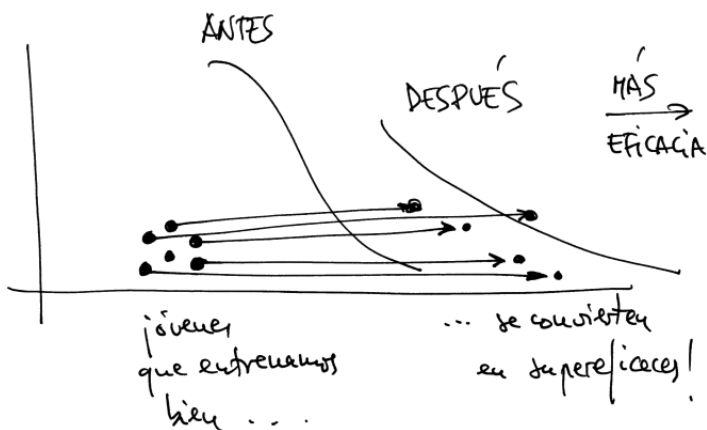




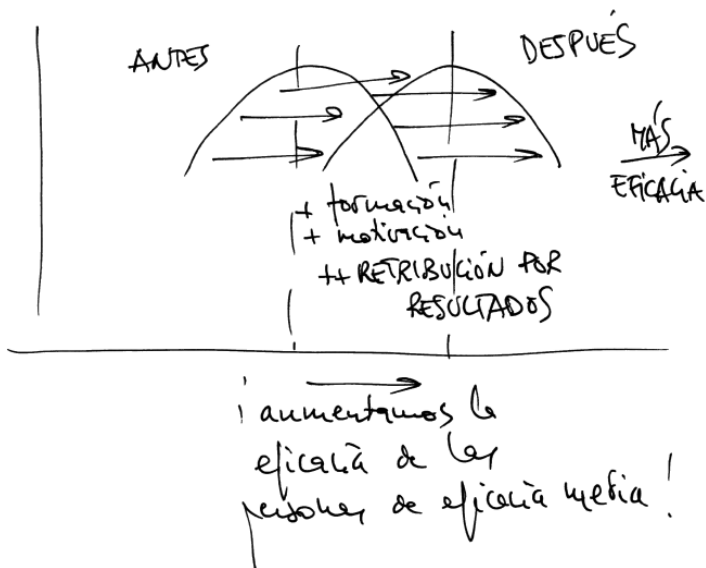
Esto podríamos conseguirlo mediante políticas de gestión de las personas que deberán tener en cuenta el nivel de eficacia inicial de cada una de ellas. No se puede aumentar de la misma manera la eficacia de las personas que ya son muy eficaces que la de las personas menos eficaces. Para hacerlo bien hay que segmentar a las personas y segmentar también las políticas, empezando por los más eficaces. Conseguir que los más eficaces aumenten aún más su eficacia requiere sobre todo estímulos de tipo intelectual y emotivo: hay que darles oportunidades de ampliar su formación, sus recursos técnicos, mejorar su confianza y autoestima, premiándoles con incentivos materiales y, sobre todo, no materiales.



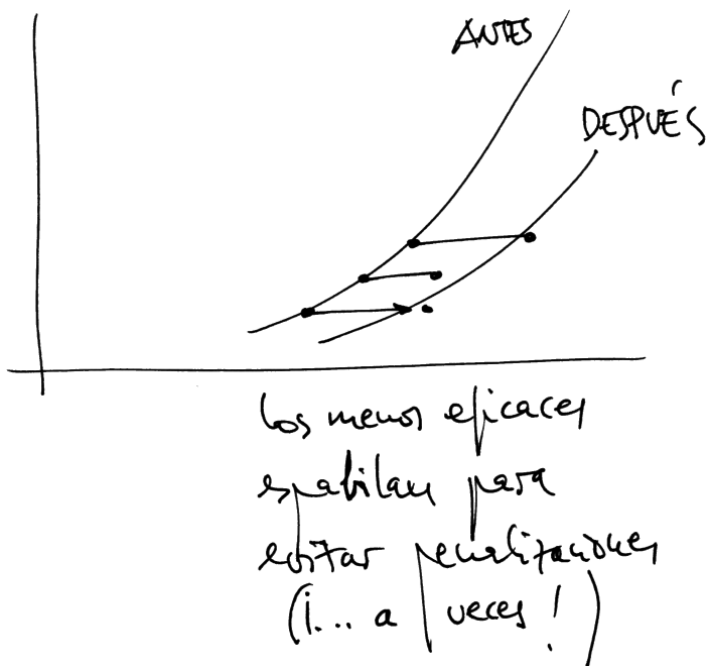
También conseguiremos aumentar la eficacia de la gente más eficaz si fichamos para la organización a estrellas de eficacia, a personas supereficaces. Esto motivará además al resto de personas más eficaces. A veces esto no es difícil porque los que mandan en otras organizaciones parecidas a la nuestra no han leído este libro y no saben apreciar como es debido a sus personas más eficaces. ¡Podemos robarles a su gente más eficaz!



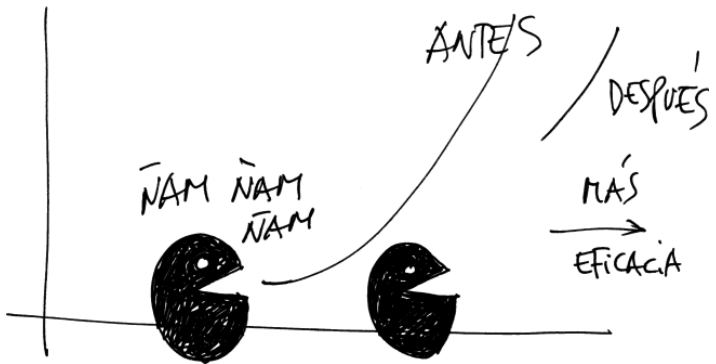
También podemos criar personas supereficaces fichando gente muy joven sin experiencia pero muy inteligente y bien dispuesta y entrenándola a las órdenes de algunas personas de las más eficaces de nuestra organización.



Conseguir que las personas de eficacia media, las más numerosas, aumenten su eficacia requiere más formación y motivación, pero sobre todo requiere estímulos materiales ligados a la eficacia de cada cual: en estas personas la retribución a la productividad, en función de resultados, funcionará como un incentivo poderoso.



Las personas menos eficaces son las más difíciles de motivar; algunas de ellas mejorarán su eficacia también mediante la retribución a la productividad, buscando evitar ser penalizadas por sus malos resultados. Que los menos eficaces sean penalizados económicamente también motiva a los de eficacia media dándoles argumentos para mejorar.

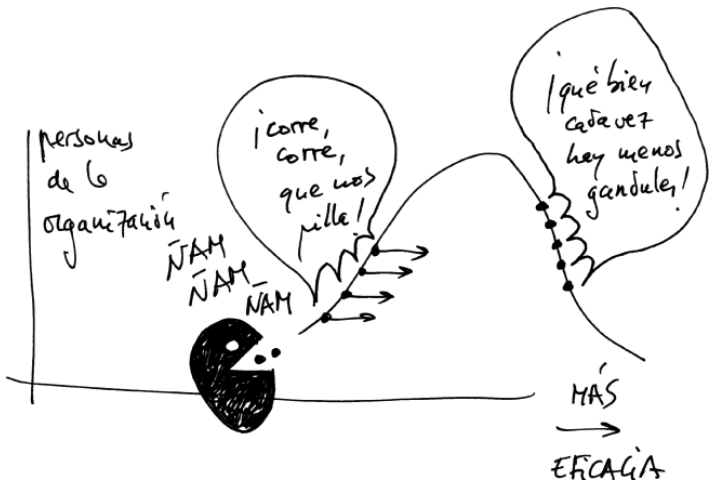


El sistema más seguro de incrementar la eficacia gestionando a la gente menos eficaz es prescindir de ella. Las organizaciones eficaces tienen instalados comecocos que todo el tiempo van comiendo en el extremo de la Campana de Gauss, de este modo, eliminando constantemente a los menos eficaces la organización mejora su eficacia constantemente.

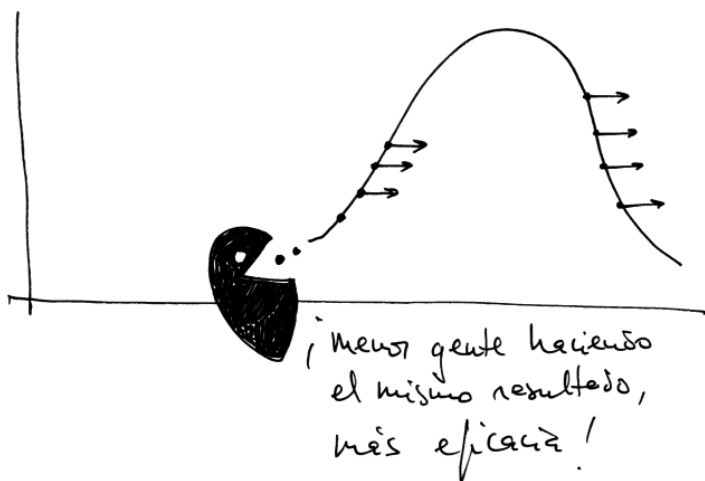


Los menos eficaces se quedan sin trabajo, pero por poco tiempo, porque los fichan otras organizaciones dirigidas por gente que no ha leído este libro, y no se dan cuenta de que fichando gente poco eficaz pierden en lugar de ganar. Así es como estas organizaciones se hacen menos eficaces, fichando gente poco eficaz.

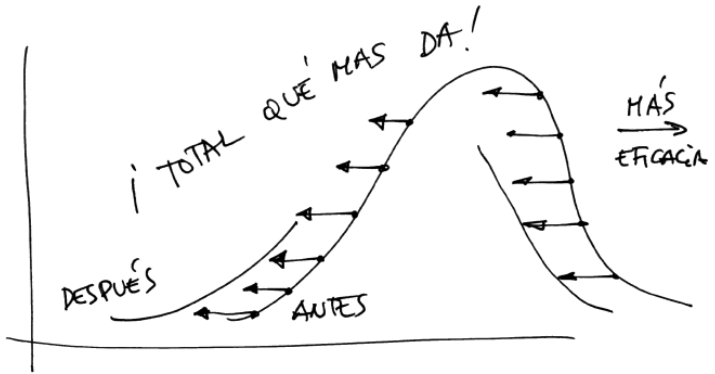




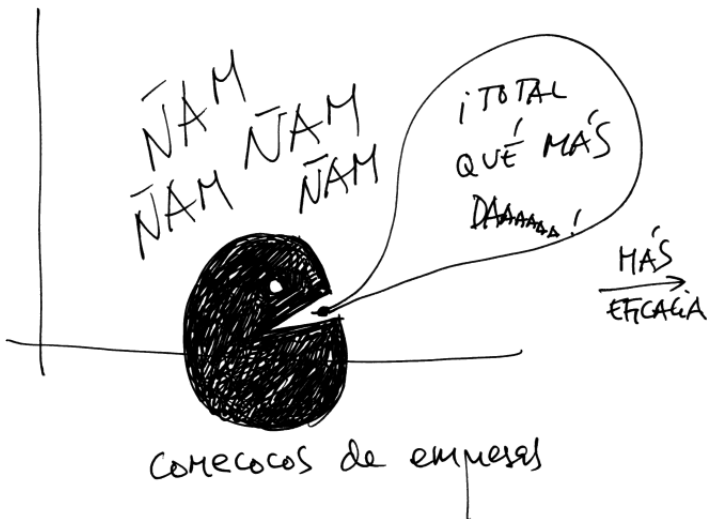
Despedir a los menos eficaces, o conseguir que se vayan, es también muy útil porque motiva a todos los demás; a los de eficacia media porque tienen miedo de que les toque a ellos, y también motiva a los muy eficaces porque a ellos les fastidia y les da rabia y les quita las ganas de trabajar el convivir en la misma organización con gente poco eficaz.



Como para sobrevivir en un mundo competitivo hay que aumentar la productividad y la eficacia sin parar, cada vez hace falta menos gente para hacer la misma cantidad de trabajo; las organizaciones inteligentes reducen constantemente el número de personas despidiendo a los menos eficaces.



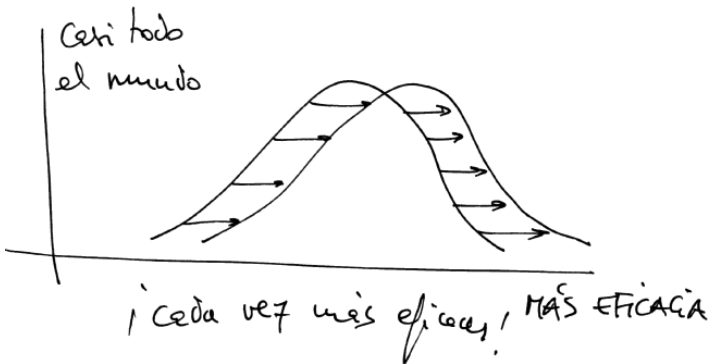
Hay organizaciones que nunca despiden a los menos eficaces, porque piensan que no es caritativo. Estas organizaciones son cada vez menos eficaces, debido a que todo el mundo pierde motivación para mejorar, para ser eficaz. Todos se vuelven menos eficaces porque total qué mas da, y total qué mas da, y total qué mas da.



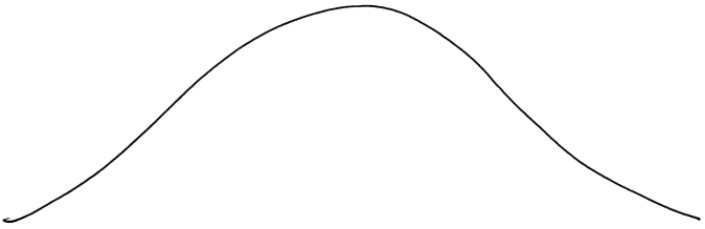
Así la organización va para atrás en vez de para adelante y cada vez es menos eficaz y entonces, si la organización es una empresa, a toda la empresa se la come el comecocos de empresas poco eficaces que ya hemos visto en la página 33.



Aunque no se trate de una empresa, si pensamos en una organización competitiva, por ejemplo, una ONG, también desaparecerá porque se la comerá el comecocos de ONGs, porque hoy en día las ONGs constituyen un mercado ya casi tan competitivo como el de las empresas, y tienen sus propios comecocos.



Así es como mejora la humanidad: en un mundo competitivo, las organizaciones tienden a mejorar su eficacia (conseguir mejores resultados) y su productividad (hacer más con menos gente) para sobrevivir, para evitar el comecocos; dentro de las organizaciones, la gente tiende a ser cada vez más eficaz y productiva, para evitar el comecocos; de este modo las personas se hacen cada día más eficaces, y las organizaciones también, y la sociedad progresa.



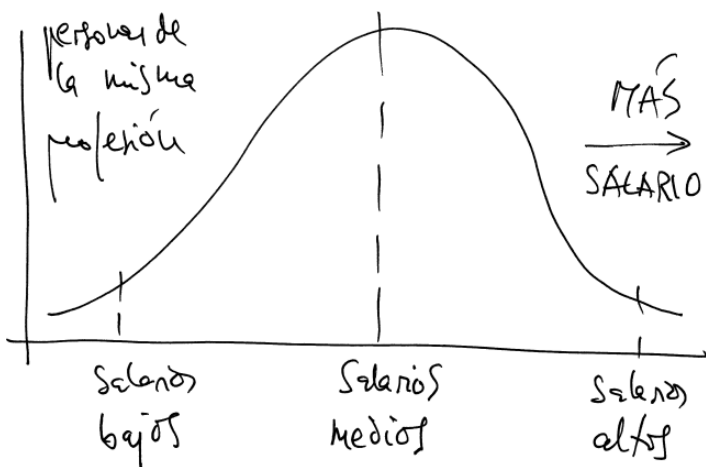
## LA OLA DE LOS SALARIOS





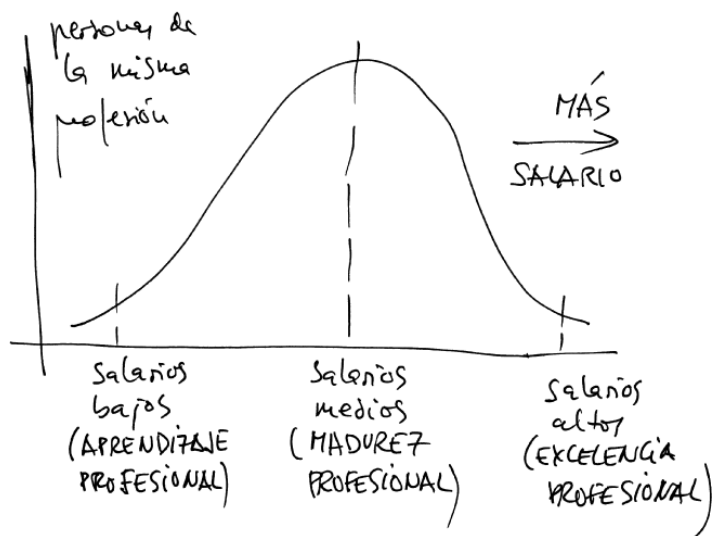
Hemos visto que los salarios son una herramienta importante para conseguir organizaciones más eficaces: si se paga más a los más eficaces y menos a los menos eficaces todo el mundo tiene motivación para mejorar su eficacia.



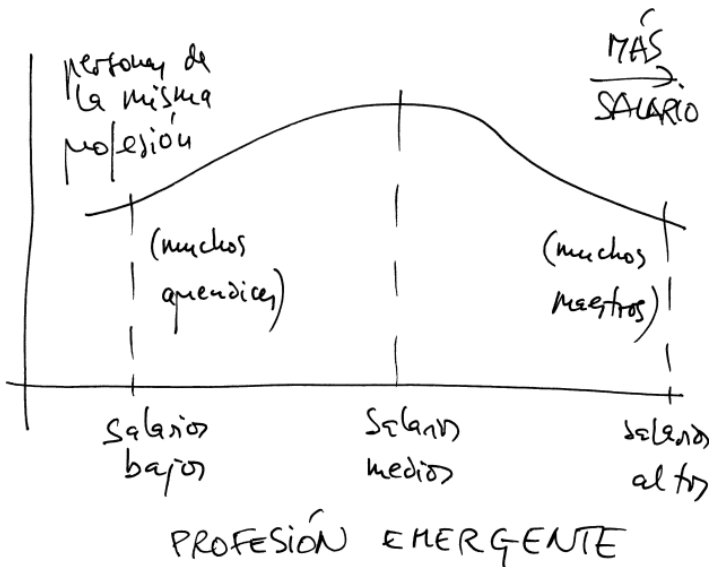


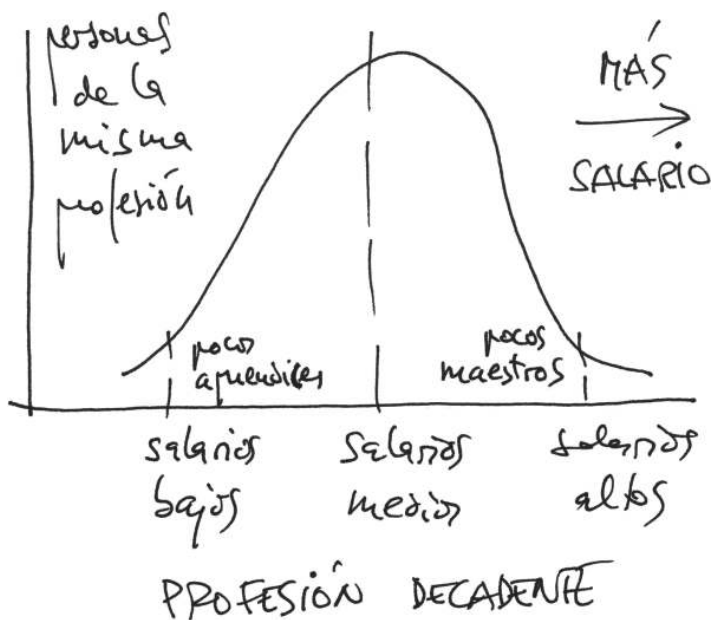
Los salarios retribuyen el grado de cualificación profesional. Por esto, dentro de cada profesión o especialidad profesional, se produce una Campana de Gauss de los salarios que tiene relación con el nivel profesional de cada persona.

Unas pocas personas cobran poco porque están aprendiendo el oficio; la mayoría tiene un salario medio, porque están en una fase de madurez profesional; y unos pocos tienen salarios muy altos porque son muy cualificados profesionalmente, y hacen los trabajos más complejos o ejercen cargos de responsabilidad.



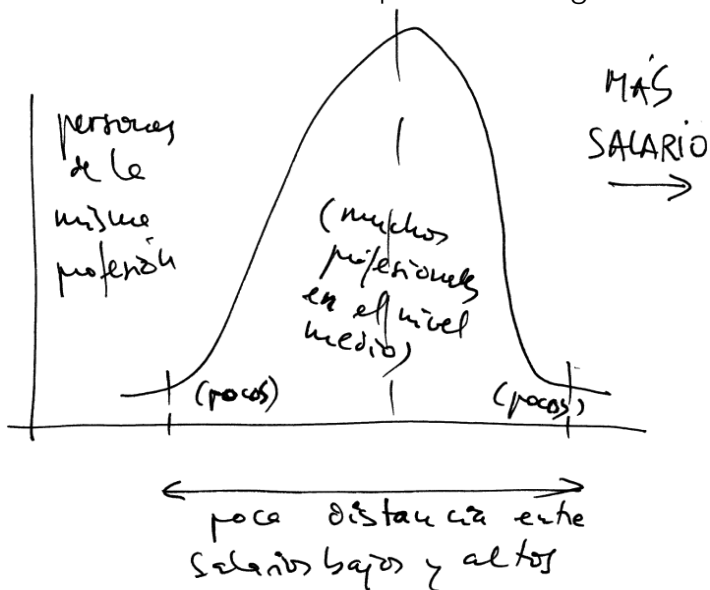
La forma de la curva depende de la situación en el mercado de trabajo de esa profesión. Una profesión emergente, que esté ganando mercado de trabajo, tiene una curva muy plana y muy alta en el gráfico: tiene muchos aprendices y a la vez tiene muchos profesionales con salarios altos porque están muy solicitados.

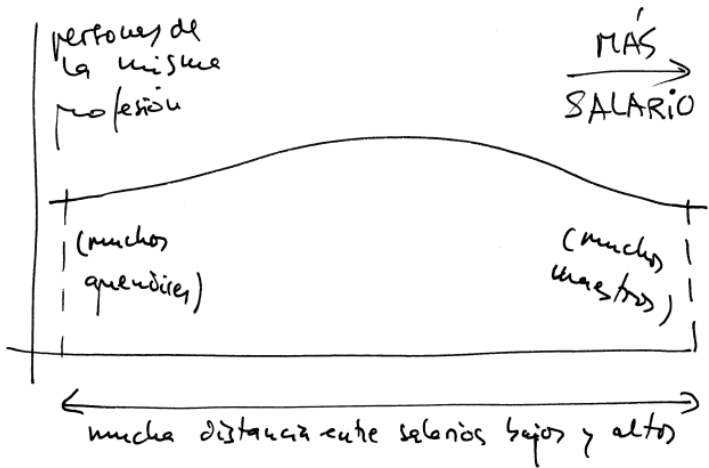




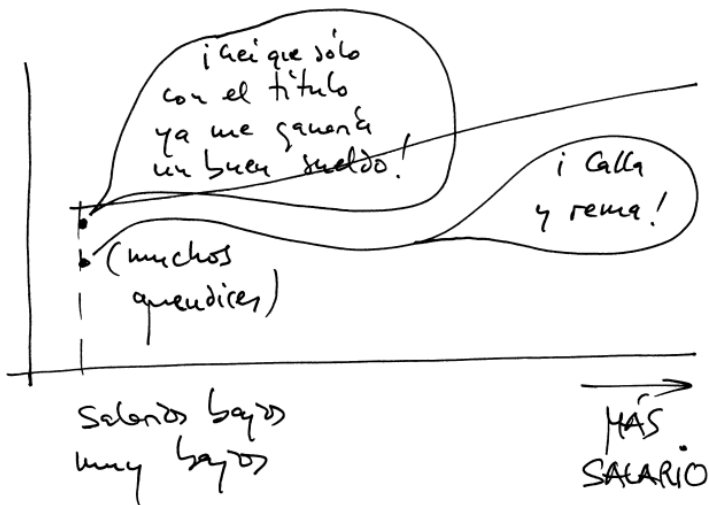
En cambio una profesión que está perdiendo mercado de trabajo tiene muy pocos aprendices, muchos profesionales en una etapa de madurez con un abanico salarial corto, porque hay poca tensión en el mercado de trabajo, y de nuevo pocos profesionales con retribuciones altas. Tenemos una Campana estrecha y alta.

La forma de la curva depende también de las características técnicas de cada profesión. Así, una profesión poco cualificada nos da una curva muy corta y de vértice muy alto: pocos aprendices porque el aprendizaje es corto, muchos profesionales maduros, muy pocos profesionales en el nivel de excelencia, y poca distancia entre los salarios más bajos y los más altos. Esta curva es típica del trabajo industrial de baja tecnología y cualificación, el de las industrias de los países avanzados de hace un siglo y hoy el de las industrias de los países emergentes.



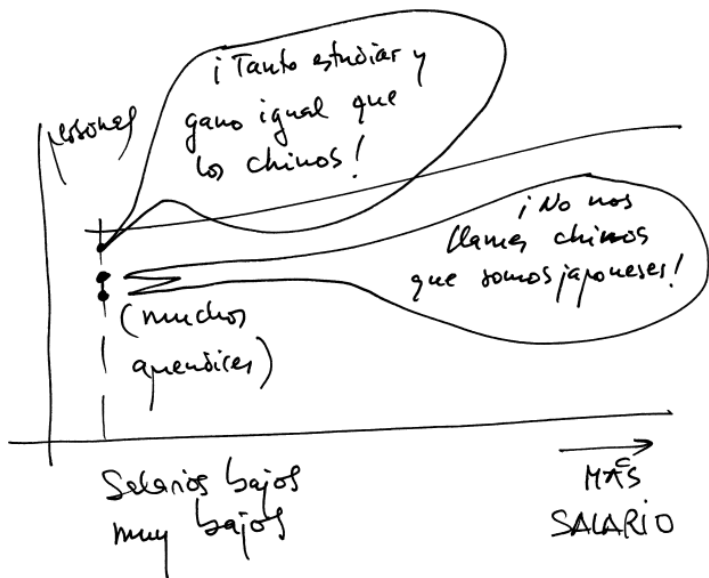


Una profesión muy compleja y cualificada, con mucho trabajo intelectual y creativo, nos da muchos salarios bajos porque el aprendizaje es largo, y mucho recorrido profesional entre salarios bajos y salarios altos, con una curva muy plana, porque los profesionales más cualificados resuelven problemas muy complejos, son muy eficaces, y por tanto su trabajo se paga muchísimo. Esta curva es típica de las industrias y organizaciones de servicios de los países avanzados.

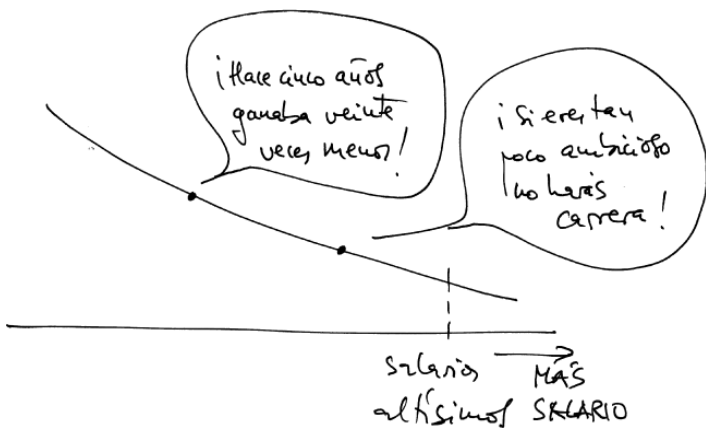


Hace veinte o treinta años, en las profesiones que exigían estudios universitarios, bastaba terminar la carrera para tener asegurado un empleo con un salario alto; ahora ya no. Ahora hay miles de personas estudiando, y miles de recién titulados compitiendo por las ofertas de puestos que no requieren experiencia. Además, en las profesiones cualificadas, se requiere un aprendizaje largo que sólo es posible en las empresas y organizaciones empleadoras.





Cada vez hay más estudiantes universitarios en todo el mundo y cada vez es mayor la movilidad internacional de los licenciados. Esto quiere decir que la competencia por los puestos de trabajo técnico que no requieren experiencia es cada vez mayor, y sus salarios son cada vez más bajos, incluso en términos reales.

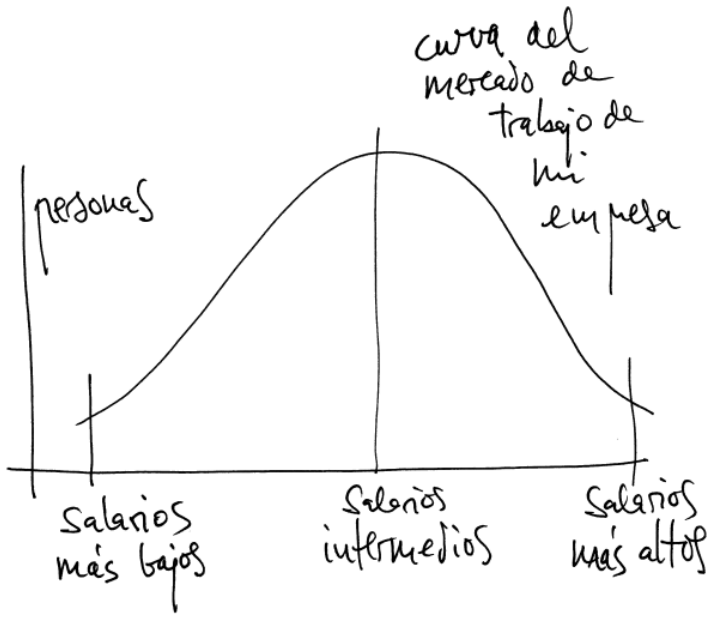


Al mismo tiempo las exigencias tecnológicas, creativas y directivas en las organizaciones importantes crecen cada vez más; los salarios de las personas más cualificadas aumentan sin cesar. En resumen, los salarios bajos se mantienen bajos si no disminuyen algo, mientras los salarios más altos aumentan. La distancia entre salarios bajos y altos es cada vez mayor.

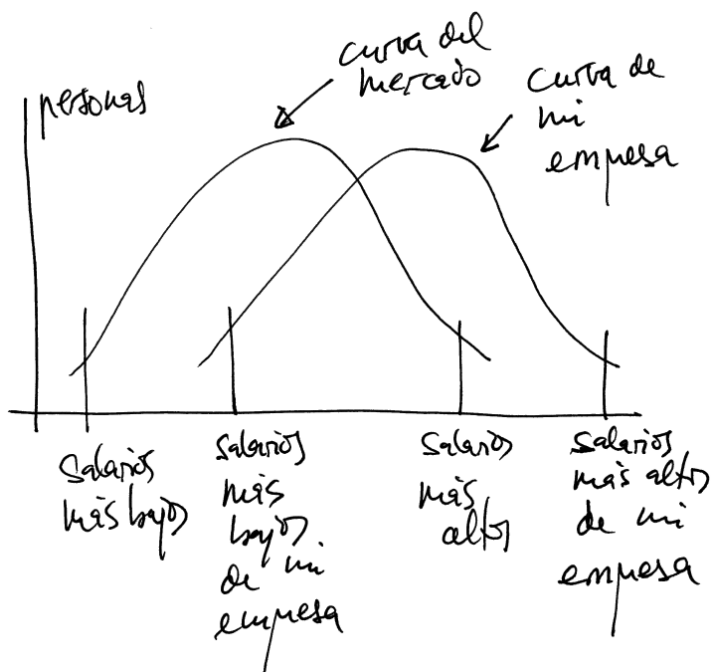


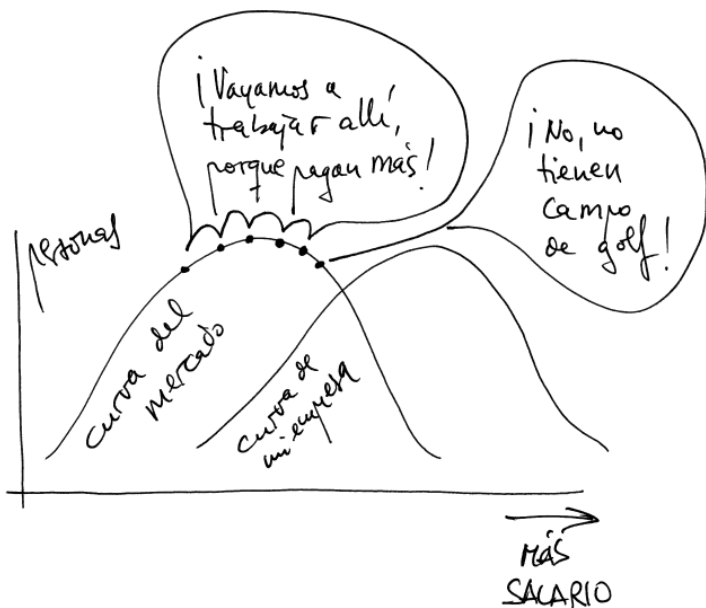
Cuanto más avanzado es un país más complejidad, tecnología y capacidades directivas se requiere en sus organizaciones, y lógicamente esto repercute en un aplanamiento y alargamiento de la Campana de Gauss de los salarios y retribuciones. Esta realidad se hace compatible con un mayor bienestar general mediante políticas redistributivas del estado, que cobra impuestos sobre todo a los más ricos y presta servicios a todos y sobre todo a los más pobres.

La Campana de Gauss de los salarios de mercado de cada sector económico y de cada profesión es una curva que va evolucionando y que todas las empresas u organizaciones de ese sector y oficio deben conocer para desarrollar sus políticas salariales en relación con ella, de modo que les permita contar con las personas adecuadas para ser más eficaces.



Si, por ejemplo, en mi empresa pagamos salarios más altos que el mercado, tenemos el problema de que nuestros costes son más altos que los de la competencia, pero si podemos compensar esto con otras ventajas que nos hagan competitivos, nos irá bien porque todo el mundo del sector querrá venir a trabajar con nosotros.



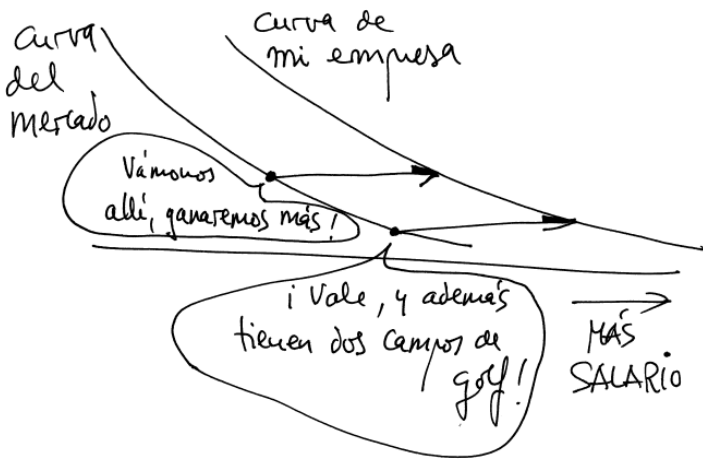


De este modo podremos elegir a los más eficaces y ganar más competitividad. A no ser que otros factores de nuestra empresa sean negativos; la gente no sólo mira el dinero.

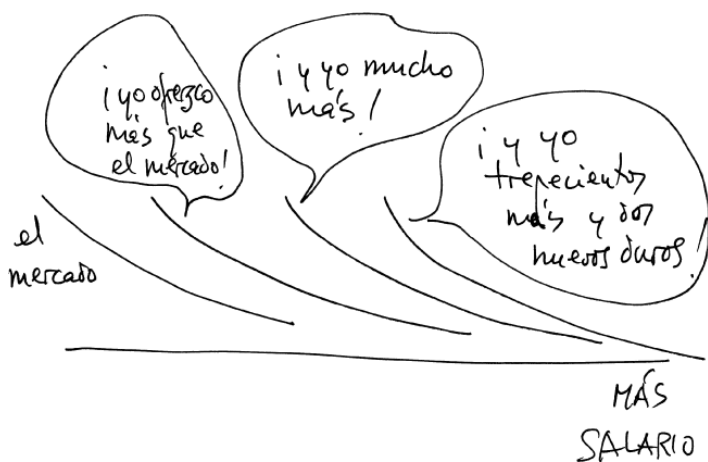
Si nuestros salarios bajos son más altos que en el mercado la gente sin experiencia preferirá venir a trabajar con nosotros, pero esto no nos dará mucha ventaja, porque la gente sin experiencia aporta poco valor añadido a los resultados.



Si nuestros salarios más altos son mejores que los del mercado las personas más cualificadas querrán venir a trabajar con nosotros y esto sí nos dará mucha ventaja.

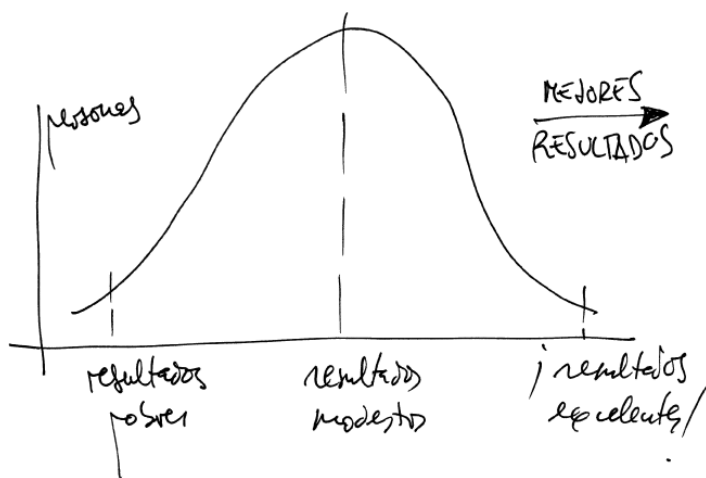


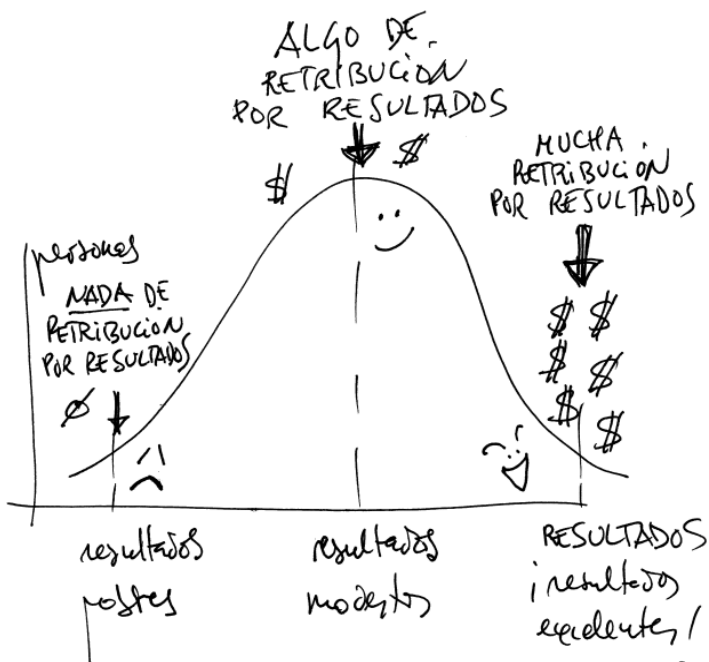




Como las empresas más importantes pelean por los mejores profesionales, y el dinero es el estímulo principal, los salarios más altos son cada día más altos; esto vale para los futbolistas, vale para los directivos, y es válido también para los mejores de cualquier oficio cualificado.

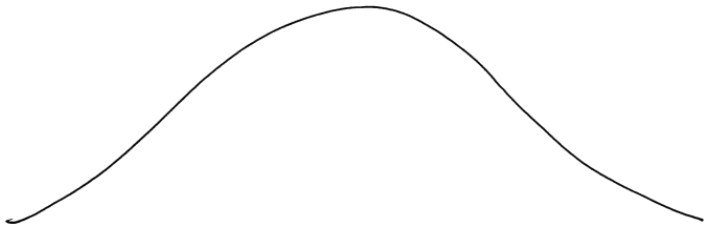
Los salarios pueden también retribuir el rendimiento. Cada vez hay más organizaciones que tienen sistemas de salarios complejos: además de un salario fijo por categoría profesional, tienen un salario variable, en función de la productividad y grado de consecución de resultados del trabajador o del equipo de trabajo. Se produce una Campana de Gauss del nivel de consecución de resultados, y una Campana de Gauss de la retribución por resultados.





Los salarios en función de resultados aumentan la eficacia del trabajador porque compensan la especial atención y esfuerzo que requiere la persecución constante del resultado en cada acción y tarea. La retribución por resultados tiene también lógica económica, porque normalmente cuando se consiguen buenos resultados es cuando los beneficios son altos, y por tanto es asumible un incremento de los costes salariales.



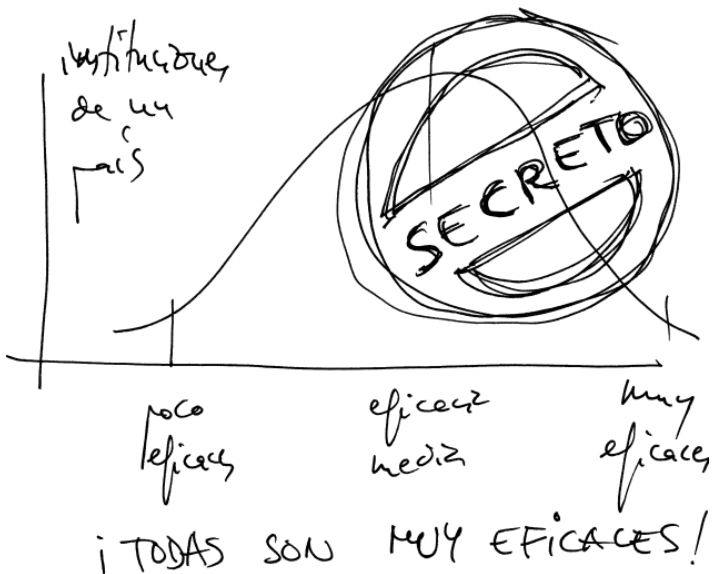


**LA OLA DE LA EFICACIA EN LAS  
INSTITUCIONES PÚBLICAS**



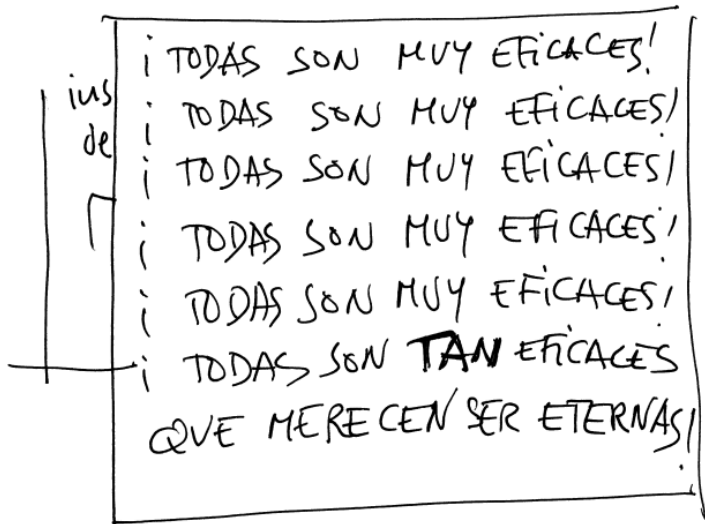


Las instituciones públicas son más o menos eficaces, y también se puede dibujar la Campana de Gauss de la eficacia de las instituciones públicas de un país.

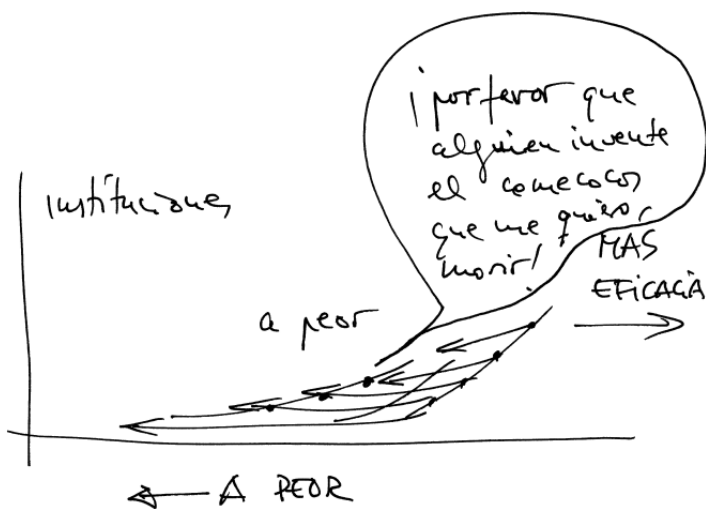


Medir la eficacia de las instituciones es difícil, los parámetros no son tan sencillos como en las empresas, aunque es posible hacerlo. Pero sobre todo es difícil porque los gobiernos tienden a ocultar y a veces no quieren siquiera saber los niveles de eficacia de sus instituciones.



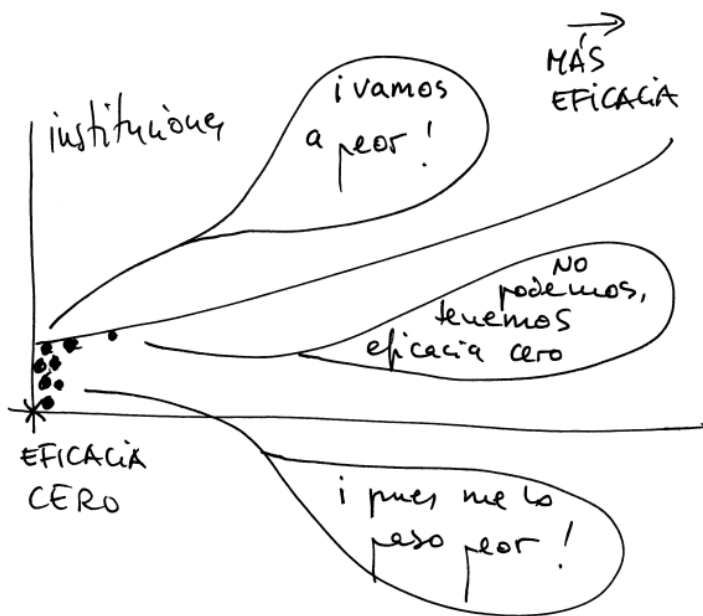


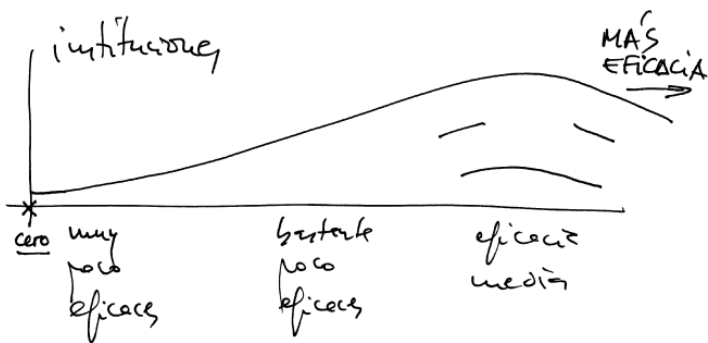
Cuando un gobierno no quiere implicarse en el grado de eficacia de sus instituciones no establece sistemas para medir su eficacia, no crea situaciones de competitividad entre instituciones y, sobre todo, no pone en marcha el comecocos de instituciones. Hace que todas sus instituciones sean eternas, que no puedan quebrar ni ser absorbidas por otras instituciones, y que no sea posible el veredicto de la opinión pública sobre el grado de eficacia de cada institución.



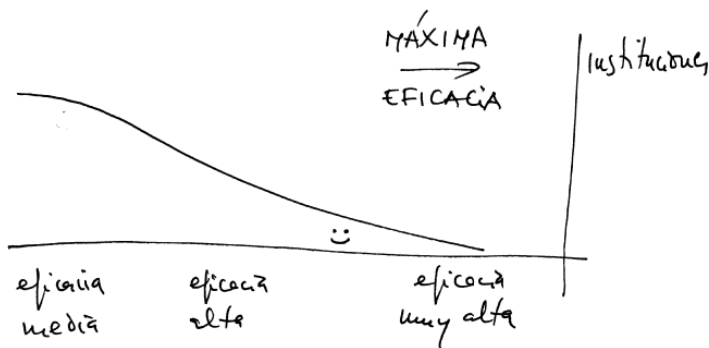
De este modo las instituciones públicas menos eficaces no tienen el dulce consuelo de la muerte que tienen las empresas menos eficaces; las instituciones públicas poco eficaces tienden a serlo cada vez menos, van siempre a peor, y cuando parece que ya no es posible ir peor, siguen yendo peor, y sobreviven eternamente degradándose y degenerando cada vez más, cayendo sin cesar en un agujero negro de horror institucional.

A base de perder eficacia las instituciones llegan a la eficacia nula y de ahí ya no pueden empeorar más, pero organizativamente siguen consiguiendo empeorar, agravando el sufrimiento de las personas de la institución y de sus usuarios.

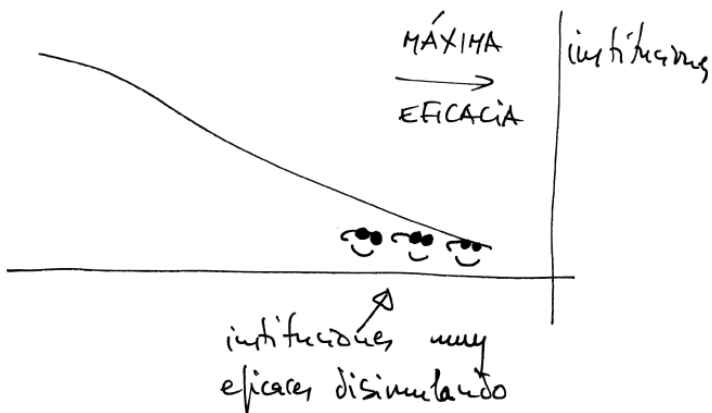




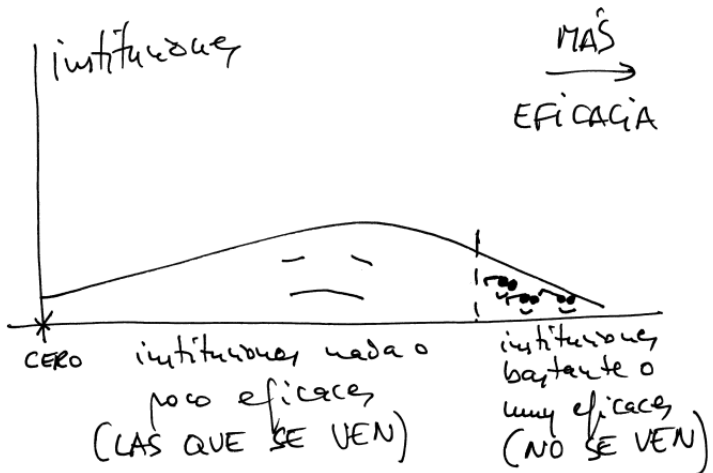
Por esto la forma de la Campana de Gauss de la eficacia institucional depende de hasta qué punto los gobiernos de ese estado establecen sistemas de medición de eficacia, establecen sistemas de competitividad entre instituciones, liquidan a las instituciones menos eficaces y promueven la transparencia de los resultados de las instituciones. Cuando en un estado no se acepta ninguna de estas premisas la Campana de Gauss de la eficacia institucional es muy aplanada, los grados de eficacia de todas las instituciones se dispersan desde una eficacia nula hasta una eficacia alta.



Incluso cuando un estado no persigue la eficacia de las instituciones suele haber algunas instituciones eficaces, incluso muy eficaces, porque funcionan desde los valores del servicio a la ciudadanía y a la democracia, buscando y consiguiendo aislarse de la mala influencia del resto de instituciones.

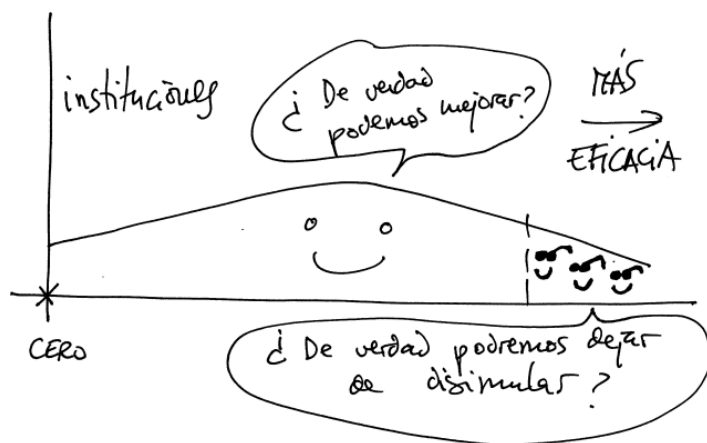


Algunas instituciones consiguen ser eficaces en medio de la ineficacia general; suelen ser instituciones no muy grandes, que pasen bastante desapercibidas, que sean capaces de aislarse, que no se hagan notar. Si las demás instituciones ven que una institución alardea de lo eficaz que es y pone en evidencia a las demás es posible que le busquen las cosquillas y la pongan en dificultades para que deje de incordiar.

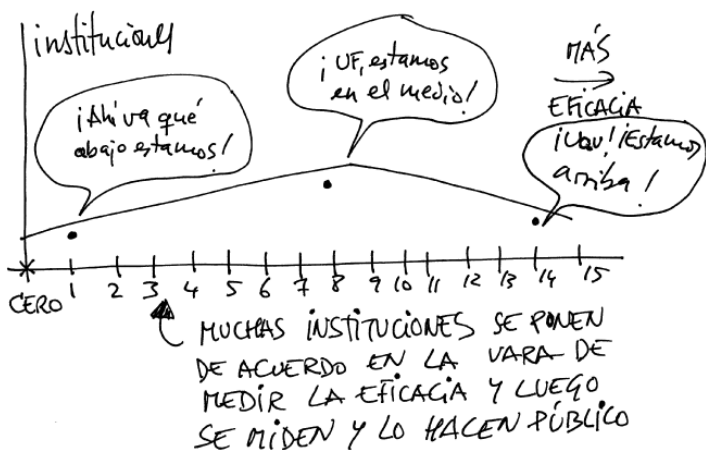


Cuando un estado hace todo lo posible para dificultar la eficacia de las instituciones resulta que, a pesar de todo, existen instituciones eficaces, pero como tienen que disimular, la gente no lo sabe; la gente está convencida de que, en general, las instituciones son muy poco eficaces, y que esto es inevitable, y que no se puede cambiar, y paciencia.

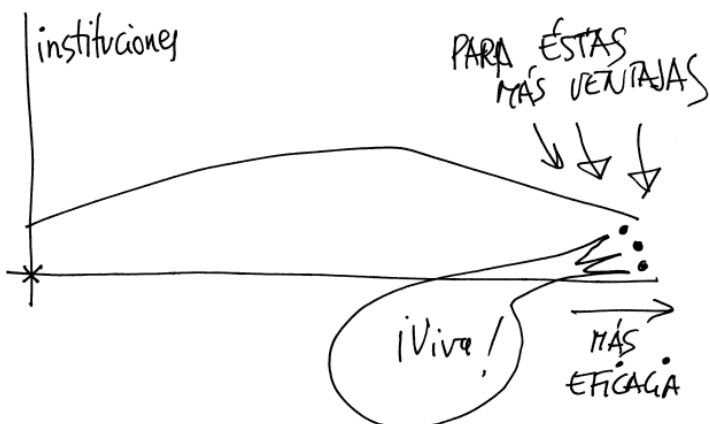
Pero en realidad no es difícil invertir la tendencia, hacer crecer la ola de la eficacia institucional, y que la ola avance hacia la derecha del gráfico, y que todo el mundo se quede maravillado de lo eficaces que pueden ser las instituciones públicas. Basta que los responsables de los gobiernos de las instituciones lo deseen y que sigan leyendo este libro.







Para mejorar su eficacia las instituciones públicas deben poner en marcha sistemas para medir su eficacia: deben medir los resultados de lo que hacen, deben contar los problemas que resuelven, calcular cuánto dinero cuesta conseguir esos resultados, y deben hacer públicos los resultados de estas mediciones.



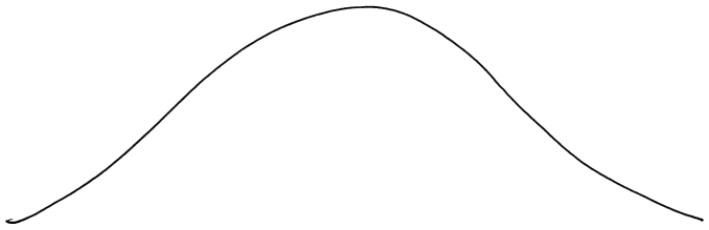
También hay que crear sistemas que permitan la competitividad entre instituciones, que permitan comparar los niveles de eficacia de cada una y favorecer y dar ventajas a las más competitivas. No hay mercado entre instituciones, pero se pueden crear sistemas para que compitan entre ellas por los recursos y también por pura voluntad de emulación.

Para mejorar la eficacia de las instituciones también hay que poner en marcha el comecocos de instituciones poco eficaces. Disolver una institución es casi tan fácil como crearla, y disolver las peores crearía un estímulo fuerte a las no tan malas para progresar.



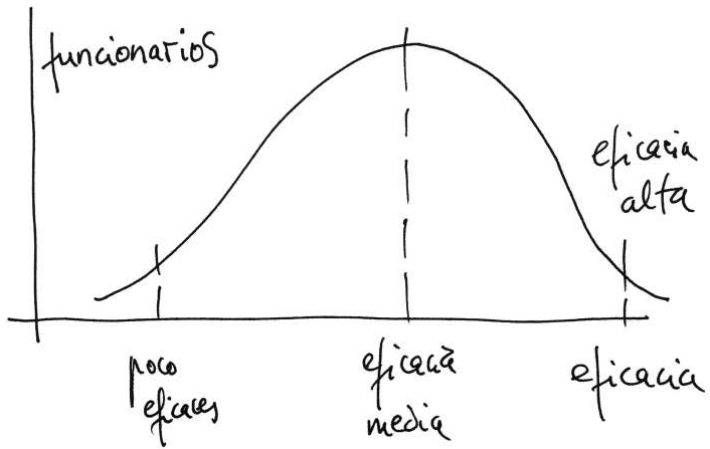
Un sistema directo para mejorar la eficacia de cada institución es hacer más eficaces a sus funcionarios y funcionarias. Casi todas las instituciones son organizaciones de servicios, y una organización de servicios vale lo que vale su personal. Si su personal no es eficaz, la institución tampoco lo será.



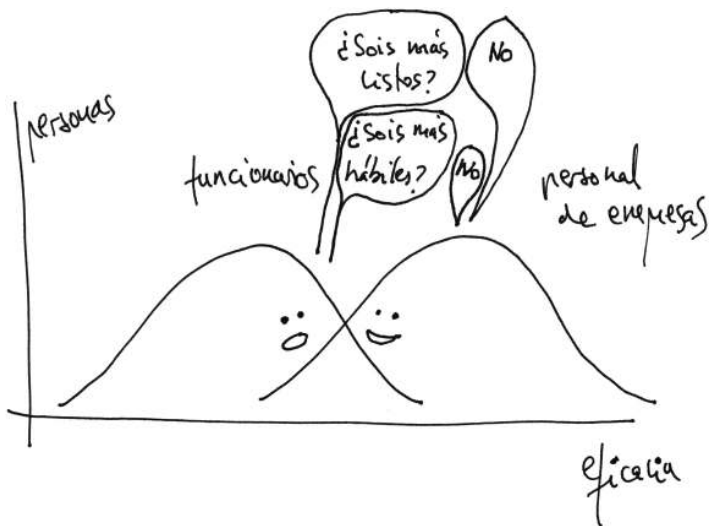


## LA OLA DE LA EFICACIA DE LOS FUNCIONARIOS





Podemos medir la eficacia de los funcionarios de una institución, y si lo hacemos podremos dibujar la Campana de Gauss de la eficacia de los funcionarios.

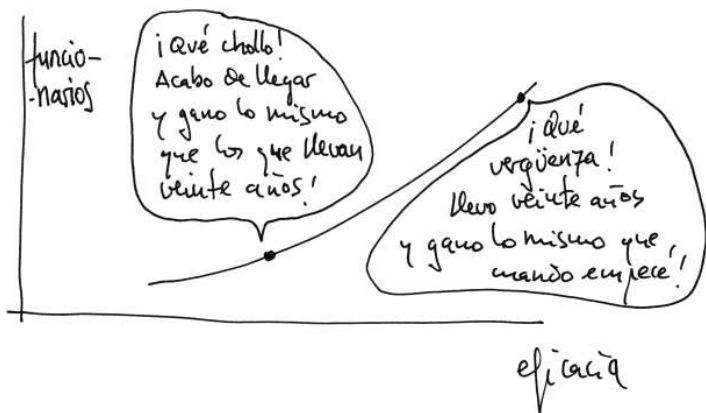


Los funcionarios no tienen una estructura cromosomática distinta de las otras personas, y por tanto se podría pensar que son igual de eficaces, pero en la práctica resulta que no.

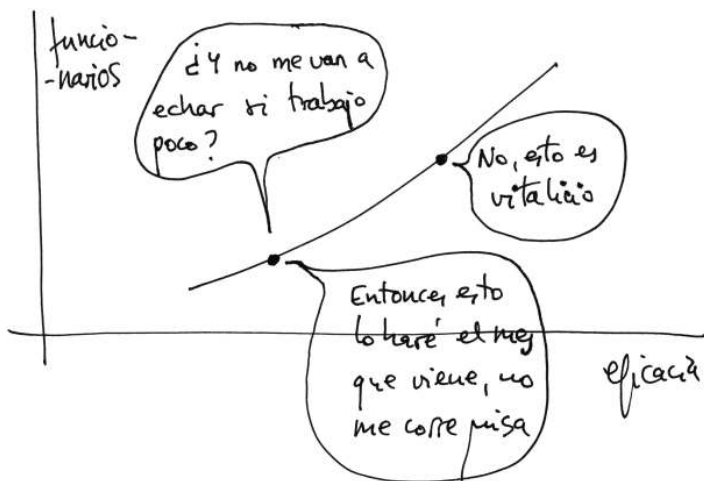


Los funcionarios son seleccionados mediante oposiciones, un sistema que consiste en que deben estudiar muchísimos temas durante meses o años, y luego les examinan unos señores que no han estudiado esos temas, de modo que valoran el desparpajo y la soltura mucho más que el contenido de las respuestas, y así no ganan las oposiciones los que más saben; las ganan los más dicharacheros y que mejor saben aparentar que saben.

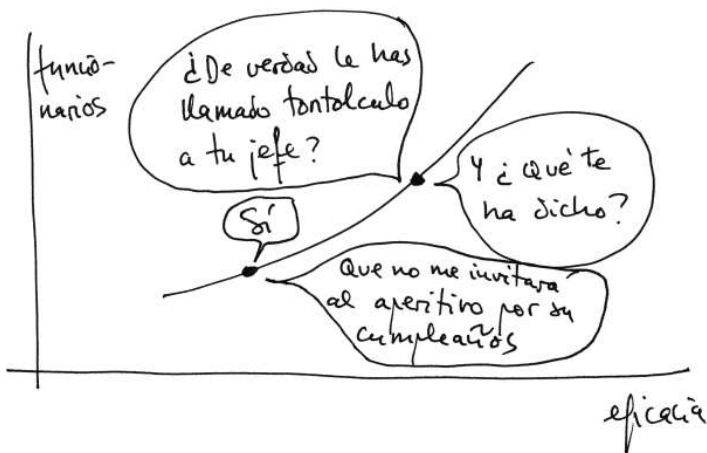




Al día siguiente de ganar las oposiciones los funcionarios ganan casi lo mismo que los que llevan veinte años de experiencia, porque no hay aprendizaje, se considera que si han aprobado la oposición ya saben tanto que no necesitan aprender nada más.

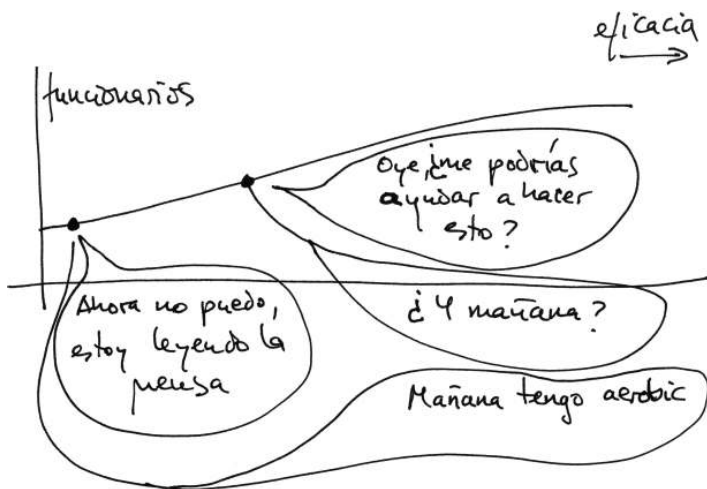


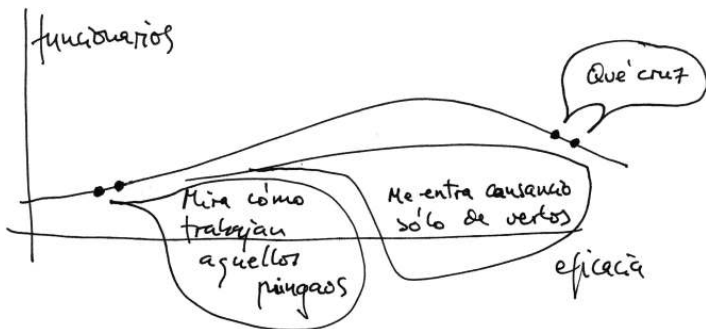
Además, al día siguiente de ganar las oposiciones los funcionarios saben que son vitalicios, es decir que nunca les van a despedir ni por crisis, ni por reestructuración, ni siquiera por bajo nivel de eficacia, no hay comecocos de funcionarios, y esto relaja mucho y hace perder mucha eficacia.



En teoría, si un funcionario hace una trastada, se le puede sancionar, y si hace una trastada muy gorda, se le puede sancionar con el despido. Pero es difícil, porque las leyes están hechas de modo que sea difícil, y así evitar que despidan a funcionarios de modo injusto. La consecuencia es que los procedimientos para sancionar se ponen en marcha muy de tarde en tarde, y por falta de práctica casi siempre se hacen mal, y entonces los jueces acaban dando la razón al funcionario, y le quitan la sanción más que merecida. Y con esto desaparecen las pocas ganas que podía haber de sancionar.

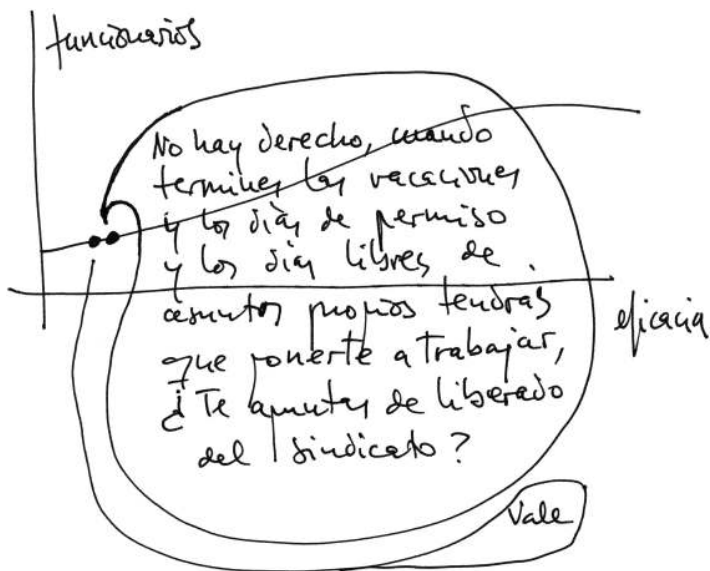
Por tanto, en la práctica, no hay ni siquiera comecocos de funcionarios sinvergüenzas y gandules solemnes. Los funcionarios sinvergüenzas y gandules viven tan bien sin hacer nada, y encima tocando las narices, que la cosa crea afición. Muchos funcionarios que eran eficaces se van desmoralizando, y dejan de serlo; así la Campana de Gauss de la eficacia de los funcionarios es muy alargada, desde la eficacia cero de los sinvergüenzas y gandules profundos, hasta niveles altos de eficacia.

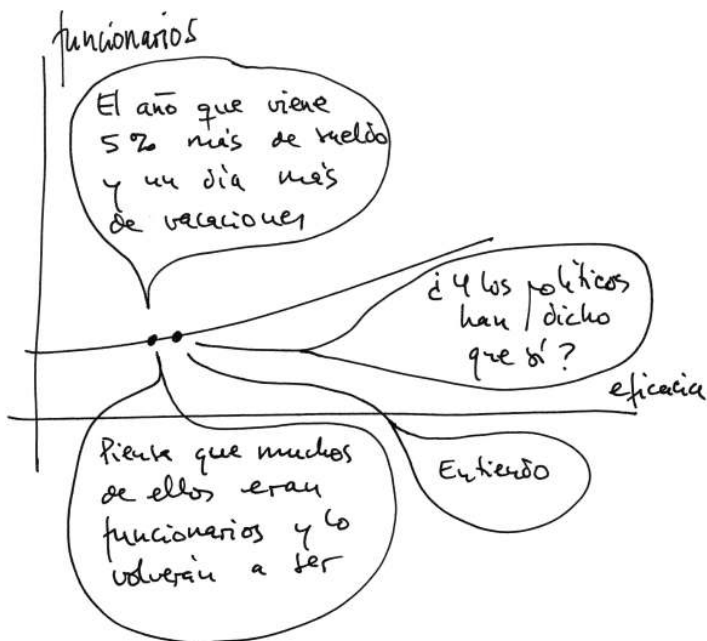




Hay funcionarios eficaces, incluso muy eficaces, porque creen y quieren creer en el servicio público, y hacen lo que pueden por ser eficaces, a pesar de lo difícil e ingrato que es, y a pesar de que muchos funcionarios les llaman idiotas, y otras palabrotas.

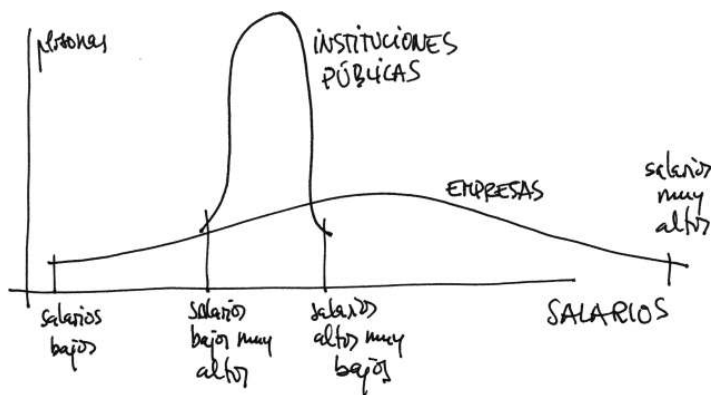
Muchos funcionarios se han apuntado a los sindicatos, y hoy en día hay más afiliados a los sindicatos en las instituciones públicas que en el metal o en la construcción, y cada vez hay más huelgas y conflictos sindicales, organizados por sindicalistas profesionales, que dedican todo el tiempo a reclamar más mejoras para los funcionarios, con sus sueldos a cargo de la institución, y gracias a ello cada vez más funcionarios se apuntan a los sindicatos.



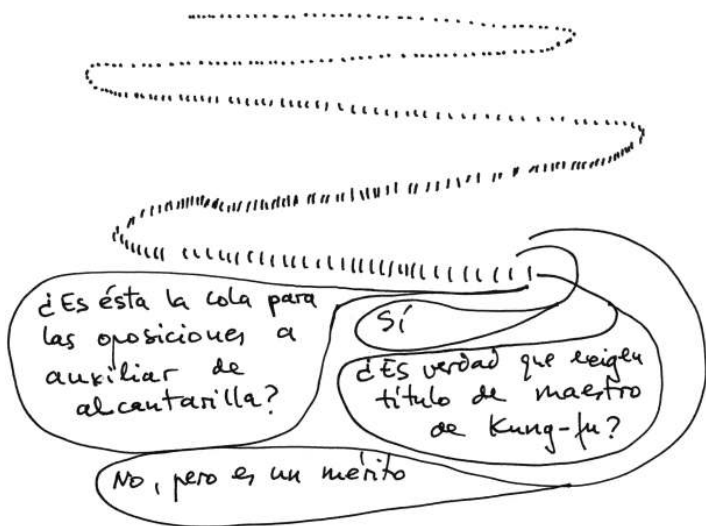


Y los políticos, de todos los colores, tienen mucho miedo de los conflictos sindicales, y siempre acaban cediendo a las peticiones de los sindicalistas, a saber, más salario para los niveles salariales más bajos, que son los que están afiliados a los sindicatos, y menos horas de trabajo, y más días de vacaciones, y nada de sanciones, y nada de retribuciones por resultados porque dicen que es arbitrario.



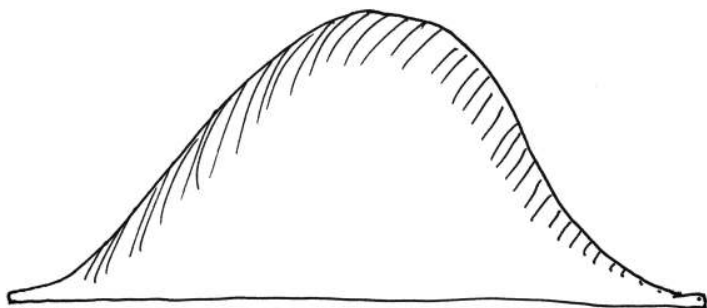


De este modo cada vez los salarios de los funcionarios poco cualificados son más altos, y al mismo tiempo, los salarios de los funcionarios más cualificados son muy bajos y no suben, porque esto haría enfadar mucho a los sindicatos, que dicen que hay que subir al máximo a los menos cualificados a costa de los demás.

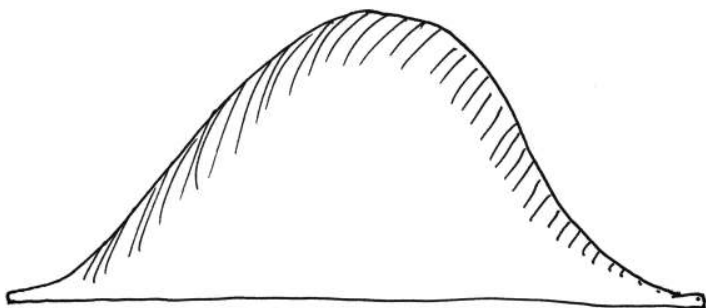


De modo que mientras en todas las organizaciones del mundo los salarios bajos bajan y los salarios altos suben, en las instituciones que tienen funcionarios vitalicios es al revés, los salarios bajos son cada vez más altos y los altos cada vez más bajos. Por esto hay miles de candidatos para cubrir puestos de conserje o de sepulturero, mientras faltan cada vez más médicos o ingenieros con experiencia, y los profesionales más cualificados se van al sector privado, salvo unos pocos idealistas que siguen creyendo en el sector público.

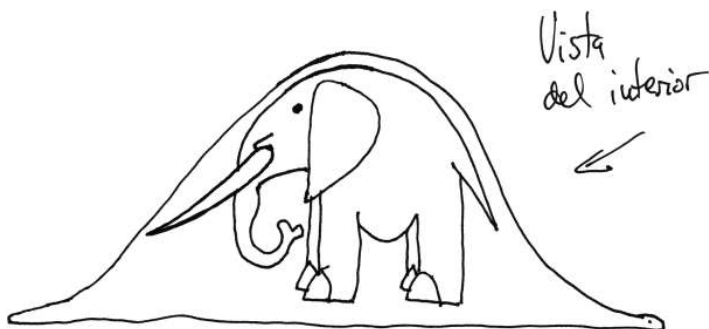
La solución a todo esto es bastante complicada, y se necesitarán varios libros para aclararla. Pero se puede dar una pista. ¿Qué es esto? ¿Es una Campana de Gauss de incógnito?



¿Es un sombrero?



No. Es una serpiente que se ha comido un elefante. No lo digo yo, lo dijo Antoine de Saint-Exupéry, para hacernos ver que todo puede tener solución, si sabemos mirarlo de un modo distinto.



FIN



## ÍNDICE:

	página
La curva .....	3
La ola de la competencia .....	17
La ola de la eficacia personal .	37
La ola de los salarios .....	55
La ola de la eficacia en las instituciones públicas .....	77
La ola de la eficacia de los funcionarios .....	93

