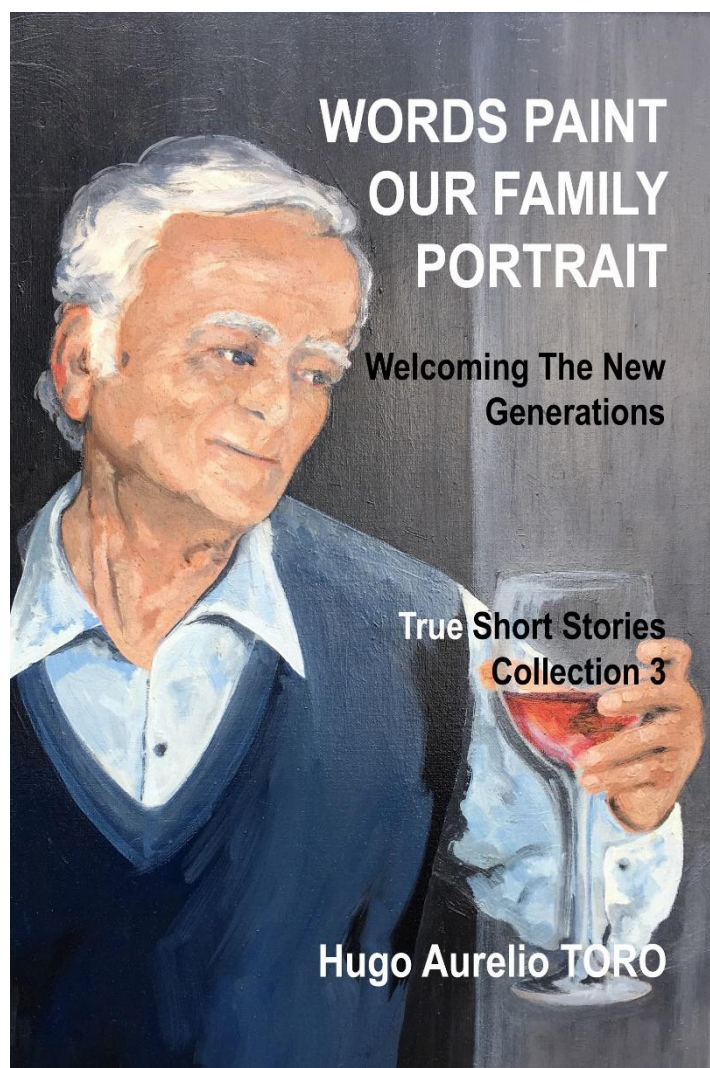


Un relato corto de esta colección.



Derechos de autor © Hugo Aurelio Toro 2024

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación podrá ser reproducida o transmitida por ningún medio, ya sea electrónico, fotocopiado o de otro tipo, sin permiso previo por escrito del autor.

Portada de Hugo Aurelio Toro. Fotografía original del retrato de Alice Cerni.

Las fotos familiares son propiedad de Hugo Aurelio Toro.

La colección completa se encuentra utilizando:

ISBN 978-1-7635105-5-5 Libro electrónico

ISBN 978-1-7635105-8-6 tapa blanda

3.2) El Gerente Intermedio

Un relato corto de Hugo Aurelio Toro

¿Recuerdas al deportista, Steven Bradbury? En 2002 nos regaló un logro deportivo increíble. En los Juegos Olímpicos de Invierno, no fue el patinador más rápido ni siquiera el mejor, pero ganó el oro para Australia de todos modos. ¿Cuál era su magia? Fueron diez años de entrenamiento y dedicación seguidos de un minuto de buena suerte. Los que iban delante de él en la carrera se empujaron y rodaron antes de la línea de meta. Me inspiré en esa clase deportiva y vi paralelismos con mi propia carrera en el servicio público.

Era un trabajador mayor y con más experiencia, a mediados de mis cuarenta. Tenía el conocimiento y la confianza para leer bien los requisitos del puesto y diseñar mi propio trabajo para obtener mejores resultados. Un buen gerente intermedio nunca debería esperar a que alguien le diga cómo hacer su trabajo. Más importante aún, vine con una actitud de 'puedo', que no debe subestimarse.

No era el 'mejor' gerente intermedio, que tenía un camino claro hacia la dirección o ambiciones de liderazgo. Sin embargo, como en Bradbury, mi carrera fue constante y fuerte. Mi trabajo incluyó experiencia como joven servidor público seguida de cinco años de consultoría con PricewaterhouseCoopers. No puedes conseguir mejor entrenamiento que ese. Estaba dispuesto a reincorporarme al Servicio Público Australiano, con un enorme respeto por su trabajo y su contribución a la sociedad.

Mi corazón estaba ahí, y la larga carrera comenzó de forma bastante inesperada.

Esforzándose por ser efectivos

En 2005, se abrió un puesto en el Departamento de Agricultura. Era un puesto de gestión media con un enfoque tecnológico. Gary, un buen amigo que era gerente allí, me avisó de la vacante. Estaba a la altura de mis habilidades, y le agradecí su consideración.

El trabajo fue en el Natural Heritage Trust 2 (NHT2). El dinero del fideicomiso provino de la venta de Telstra. El programa está otorgando subvenciones por un total de 3.400 millones de dólares.

Al comenzar mi nuevo puesto, nuestro gerente senior me llamó a su despacho para expresar sus frustraciones. Nuestro equipo recopiló las estadísticas anuales, tanto de las regiones como de toda Australia. Los datos anuales del programa eran poco fiables e inconsistentes. Estaba dispuesto a renunciar a los organismos regionales. Según él, la cadena estaba plagada de desconfianza e intereses encontrados. Era mi responsabilidad mejorar la información anual y fomentar la cooperación mediante una reunión anual con representantes estatales y sus contactos regionales. Acepté el reto y me entregué con entusiasmo a la tarea.

Con el punto de partida, contraté a Lisa, una facilitadora profesional de ambiente de una de las regiones. Elegí deliberadamente a un servidor no público. Mi razonamiento era que una persona regional estará más cerca de los problemas sobre el terreno. La cadena confió instantáneamente en Lisa. Estuve allí con ella para responder preguntas en persona.

Con la dinámica Lisa en mi equipo, las reuniones (que se celebraban en Estados Unidos) empezaron a generar buena voluntad y entusiasmo. Hubo una comunicación abierta y una disposición a participar por parte de todos los implicados. La información al gobierno federal mejoró con cada año que pasaba.

Mi trabajo tenía dos caras: el networking emocionante y la menos glamurosa reconciliación financiera. Otros se esconden al mencionar la 'reconciliación', pero yo me sentía cómodo revisando todas las subvenciones NHT2 en una enorme hoja de cálculo.

Un proyecto causaba incomodidad, como una piedra en un zapato. Era un proyecto de nueve millones de dólares que se había estancado. El dinero fue concedido al Gobierno de Tasmania por el ministro Turnbull para limpiar el río King. Ese es el escenario del peor desastre medioambiental de Australia. El ácido y los minerales se filtran continuamente al río desde minas cerradas de cobre y oro en Mount Lyell, cerca de Queenstown. La contaminación del río se ha producido desde la década de 1880.

Llamé al gestor de proyecto en Tasmania, una conversación fue más eficaz que los correos electrónicos, y me informaron de que estaban esperando tecnología del CSIRO (la agencia nacional de ciencia de Australia). Me proporcionó un número de contacto. Llamé y pregunté sobre esta misteriosa tecnología que extraerá ácido y extraerá residuos del río. El científico al teléfono se divertía con mi pregunta.

'No existe tal tecnología, y cualquier desarrollo de ese tipo sería improbable durante muchos años, si es que lo hay', dijo con tono finito. Me preguntaba por qué no se hizo esta pregunta antes de entregar el dinero de los contribuyentes.

Mi jefe senior se sorprendió con la subvención innecesaria. Acordamos que no podemos retirar el dinero porque eso avergonzaría al Ministro. Por otro lado, no podemos dejar el proyecto inactivo. Nuestra única opción era reclamar los intereses que ganábamos por nuestra subvención.

Un público* En la universidad

En los años 2000, trabajé a tiempo completo y estudiaba por la noche para completar mis titulaciones en la Universidad de Canberra.

Los jóvenes estudiantes apreciaron mi actitud directa hacia el aprendizaje, así que estaban deseando que me uniera a sus grupos de estudio. En las tareas en grupo, asumí un papel principal junto a mis compañeros de estudio multinacionales. Esto fue en parte egoísta porque quería hacerlo bien y en parte altruista porque disfrutaba ayudando a los estudiantes a beneficiarse del proyecto.

No siempre fue fácil. Me oponía firmemente a que el trabajo reciclado se diera como propio. Esto, para mí, se parecía demasiado al plagio. Creo que *la sonrisa educada de los estudiantes extranjeros no sirve, tienen que comportarse éticamente*. Con el trabajo original, todos nos beneficiamos y obtenemos buenas notas.

También era el viejo pesado que retenía una charla al final con preguntas. Quería una buena relación calidad-precio de mi profesor. El protocolo exigía que todos se quedaran atrás para la hora de las preguntas. Los ojos en blanco y los estudiantes sentados impacientes eran una imagen divertida.

Trabaja con, no contra tu gente,

En 2009, el informe de KPMG que comparaba el desempeño del Servicio Público Australiano con los servicios públicos internacionales confirmó que nuestro APS realmente brilla. Australia tiene un servicio público gratuito honesto y corrupto. Para el tamaño de nuestra población, es un servicio público reducido. Lo más importante es que nuestro APS resultó ser muy receptivo a las prioridades del gobierno, a pesar de las quejas de los políticos. De cara a la siguiente década, este informe fue alentador. Los australianos deben estar orgullosos de sus agencias gubernamentales y empleados.

Era un gestor intermedio fuerte y valoraba mi desempeño. En 2011, me encontré trabajando para el equipo de Recompra de Agua en el controvertido Plan de la Cuenca Murray Darling. La compra de agua fue un programa especialmente importante de 3.100 millones de dólares para la salud de los ríos. En pocas palabras, en Australia, las licencias de agua están sobreasignadas a regantes y agricultores. El medio ambiente está descuidado, lo que provoca el secado de ríos y lagos, donde históricamente tenían caudales naturales.

El gobierno federal comenzó a recomprar licencias de agua mediante un proceso de licitación voluntaria. El departamento tenía como objetivo adquirir 2750 gigalitros de agua para la salud de los ríos y lagos interiores. Calculé que equivale aproximadamente al diez por ciento de la precipitación media anual en la cuenca Murray Darling, así que es un objetivo modesto en ese sentido.

La desinformación y la ansiedad alcanzaron su punto álgido en 2010 con la quema del plan en una reunión comunitaria en Griffith. Nuestro ejecutivo se refirió al objetivo como terrorlitres*. Tenían un sentido del humor muy activo. Sin embargo, mi nuevo equipo no sonreía, eran muy disfuncionales.

Estaba en mi primera reunión de equipo y el lenguaje corporal en la oficina de nuestro jefe era intenso. Todos le daban el trato frío. Se negaron a contribuir y simplemente miraron al suelo. Tenía fama de ser un buen gestor de personas, así que naturalmente sentía curiosidad por saber qué motivaba ese comportamiento.

Mi jefe de equipo, que era un joven triunfador, y yo, el viejo servidor público, hablamos abiertamente después de la reunión. Comparte que sus empleados hacen bien su trabajo pero no están trabajando a tiempo completo. Les dijo que había solicitado un registro de pases del edificio para ver cuándo llegaban y salían las personas del trabajo. Se me cayó la mandíbula y quedó claro por qué la desconfianza estaba fuera de control. Investigué más a fondo.

Me acerqué al peor infractor de asistencia y le hice una pregunta sencilla: '¿estás bien?' Se le llenaron los ojos de lágrimas y explicó que recientemente le habían diagnosticado diabetes. Los primeros seis meses, según sus médicos, son los peores. Otro empleado era un joven muy eficaz. Recibió una beca de prácticas por sus estudios en TAFE y su ética laboral. Se aburría sentado en la oficina todo el día. Otros tres miembros del equipo eran empleados mayores. No recibieron ninguna indicación ni retroalimentación. Eran operadores experimentados, pero en realidad estaban a la deriva en sus roles. Necesitaban orientación.

Finalmente, nuestro jefe de equipo se fue para trabajar en una empresa privada, lo cual le convenía mejor que el APS. El equipo se movió bajo mi supervisión y logró un cambio completo en su rendimiento. Uno pensaría que un equipo revitalizado sería valorado por la alta

dirección, pero no, en el APS las habilidades blandas* rara vez se valoran. El puesto vacante fue abolido para ahorrar dinero.

Mi equipo enérgico estaba listo para un gran proyecto de migración de datos. En el APS, la gente corre a esconderse cuando mencionas 'migración de datos' y otros se quedan congelados esperando que no los veas. Bajo mi dirección, el equipo emprendió un proyecto de un año, mientras realizaba sus tareas habituales. No hay ningún proyecto especial aquí. Sin quejarse, el equipo transfirió todos los registros de licitaciones (valorados en 3.100 millones de dólares) de una base de datos de Microsoft Access no soportada al sistema corporativo SAP. Como extra, identificamos un error de veinte millones de dólares, y fue a favor del gobierno. La alta dirección quedó satisfecha y el equipo recibe las gracias mediante un breve correo electrónico.

En septiembre de 2013, el gobierno de la Coalición llegó al poder y se puso del lado de los regantes, no del medio ambiente. Retiraron los 600 millones restantes del presupuesto del programa. Había una obsesión política con los superávits presupuestarios, y Joe Hockey y Mathias Corman tienen su bien documentado momento del puro.

Los funcionarios públicos centrados en la ciencia quedaron en shock y expresaron su desacuerdo. En una conferencia de todo el personal, la secretaria de nuestro Departamento fue directa: *'si no te gusta, tienes que buscar trabajo en otro sitio.'* Es un comentario duro, viniendo de un Secretario que estaba bajo presión política.

No es de extrañar que la eliminación del programa generara resultados perversos. Los gobiernos estatales interpretaron esto como una señal para socavar y debilitar el Plan MDBA. Ignoraron los contadores de consumo de agua y apoyaron a empresas 'sedientas de agua'. Se permitió a los productores de algodón y arroz participar en el robo de agua de ríos ya bajo presión. Afirman ser usuarios eficientes del agua, lo cual podría ser cierto, pero sin tener en cuenta la salud del río.

El destino de mi equipo se hizo público cuando nuestro ejecutivo (el que tiene los 'terrorlitres') nos dijo que buscamos trabajo en otro sitio, ya que el programa no continúa. Le respetamos por su honestidad y por el aviso anticipado.

Poco después, en 2019, el abandono de nuestros ríos fue expuesto en las noticias y redes sociales tras un evento masivo de muertes de peces. Kate McBride y su padre filmaron a los peces moribundos en el río con pocos oxígenos. Su impactante mensaje es visto por más de un millón de personas en Facebook. El apoyo internacional llegó en masa, y el político David Littleproud es avergonzado en televisión nacional por una Kate elocuente. Destacó la mala gestión del sistema fluvial.

Quando tus puntos de vista contradicen los de los líderes

Me uní al grupo de trabajo de la Gran Barrera de Coral (GBR) en 2014. Sentí que proteger el arrecife era un trabajo maravilloso y valioso. La GBR fue inscrita como Patrimonio de la Humanidad en 1981. Es una maravilla natural única en nuestro planeta, con una variedad y belleza notables.

Mi entusiasmo dura poco. A veces, en nuestra carrera, una sola frase pronunciada por una persona destacada puede cambiar totalmente nuestra comprensión del terreno de juego. Mi fe en el sistema se rompió en una reunión de seniors.

Los ministros estatales se reunieron en Brisbane, en una pequeña sala de juntas sin ventanas. Se sentaron alrededor de la mesa de la sala de juntas y sus funcionarios se

apoyaron en las paredes con portátiles sobre sus piernas. Nos sentamos entre los funcionarios, representando a Canberra y ofreciendo apoyo. La declaración inicial desde la silla fue una sorpresa.

'No estamos aquí para detener el desarrollo, ¿verdad?', planteó la pregunta retórica. El silencio en la sala confirmó que la GBR llega un triste segundo.

No puse ese comentario en el acta, y quizá debería haberlo hecho. Entonces me di cuenta de que los ministros y sus departamentos no tenían el valor de proteger el medio ambiente por encima del desarrollo y los intereses políticos. Un hecho triste.

Siguió una seria interferencia política. La UNESCO está preocupada por la salud de la GBR y solicitó el estatus de amenazado. Los políticos elevaron falsamente la salud del arrecife para evitar el coste y el esfuerzo adicionales. Los administradores del programa se ven presionados para negar el riesgo a pesar del calentamiento global, los eventos de blanqueamiento y la pérdida de hábitat y especie. Se exhibió una inversión vergonzosa de cincuenta millones de dólares como prueba de nuestro compromiso.

Dejando la política a un lado, y con mi formación en sistemas de información, apoyaba una buena captura de datos. Las universidades de Queensland están buscando financiación para la investigación. Sus informes en los arrecifes son excelentes, pero apenas rascan la superficie en una zona tan vasta, que de hecho es del tamaño de Italia. La Autoridad del Parque Marino de la Gran Barrera de Coral propuso un programa de 'información sobre todo el arrecife'. Desgraciadamente, no fue financiado, y esa gran idea no avanza más. Cuando pregunté por qué, la dirección me dijo que 'no había ganas de ello'.

La amistad es un ingrediente poderoso en el trabajo

La APS es una red sólida para aprovechar. En 2015, contacté con mi amigo Stuart mientras exploraba opciones de trabajo. Le alegró saber de mí y tenía una vacante en su equipo de soporte de sistemas. Estoy convencida de que la amistad mantiene en funcionamiento el APS. La APS no es un club, pero una actitud amistosa ayuda a lograr resultados.

El equipo de Stuart (yo incluido) emprendió un importante proyecto de mejora de sistemas. Explicó que los sistemas de backend son principalmente en papel, lentos y poco fiables. El negocio está bajo presión bajo las exigencias que le imponen una base de clientes cada vez mayor con referencias de entornos cada vez más complejos. Me ensorrecía estos retos.

Visitamos varias agencias de medio ambiente para ver cómo gestionaban la automatización. Finalmente, seleccionamos el sistema Microsoft Workflow. Contratamos a contratistas externos con experiencia en trabajos de configuración. Era tecnología de vanguardia, pero no era de extrañar; la resistencia al cambio provenía de los evaluadores más veteranos, aficionados a su sistema basado en papel.

Lo que no esperaba era que la alta dirección desapareciera con nosotros y no asistiera a ninguna reunión de diseño. El puesto del patrocinador senior manager es una silla vacante, y me pregunto, *¿cómo gestionarán tecnología que no han visto?* El proyecto se completó tras dos años. Desafortunadamente, nuestro liderazgo no logra integrar: gestión del cambio; soporte posterior a la implementación; y mantenimiento continuo. El APS es conocido por su infragasto en TI y los nuevos sistemas se vieron afectados como consecuencia.

Cuando empieza a notarse el gasto insuficiente, la culpa se traslada al sistema. El equipo ejecutivo, que faltaba en las reuniones de diseño, entonces empezó a volver al papel y a la hoja de cálculo. Y así es como millones de dólares de los contribuyentes se desperdician en proyectos tecnológicos en el APS.

Denunciando políticas desagradables

Hablando de juegos de culpas, en 2016, la alta dirección introdujo la política de 'Gestión de Bajo Rendimiento' para expulsar a los empleados menos productivos.

Me opuse firmemente al intento de la dirección de culpar a su personal por sus fracasos. Sugiero por escrito y se puede citar diciendo que, *si hay problemas de rendimiento, la dirección debe mirarse al espejo para detectar el problema*. Sé que son palabras duras para un gerente intermedio, pero por mi experiencia, las malas habilidades de gestión llevan a un bajo rendimiento. Un bajo rendimiento lleva a una moral baja. La baja moral lleva a una mala retención de buenas personas.

En esa década, el sindicato fue apartado y no tenían poder en el sector público. Sin embargo, la dirección intermedia era sorprendentemente fuerte. Actuamos al unísono para bloquear o implementar el cambio. Fue un fenómeno interesante de presenciar.

Al mismo tiempo, los políticos emprenden una campaña de reducción de 'burocracia'. En efecto, querían que el gobierno eliminara cualquier obstáculo para los negocios. La regulación, fuera útil o no, debía ser eliminada. Además, los políticos insultan al Departamento de Medio Ambiente refiriéndose a nuestro trabajo como *cinta verde**. No hay resistencia por parte de nuestra alta dirección, que se sentía intimidada por la política agresiva.

De nuevo, en mi puesto de gestión intermedia, expresé mis preocupaciones, que la reducción de la burocracia era una directiva sin sentido. Sobre mi escritorio pasa una larga lista de buena administración y regulaciones, diseñadas para proteger a los ciudadanos australianos y que están marcadas para su expulsión. Confiábamos en la industria un concepto nuevo y no probado: *la autorregulación**. En los años siguientes, esto resulta ser un fracaso, ya que los beneficios se sitúan por delante de las personas y la calidad.

En 2019, el APS fue sometido a una revisión independiente a petición del primer ministro Morrison. Su opinión era que el APS estaba allí para implementar la agenda y las políticas del gobierno. Esto fue un pensamiento ingenuo, ya que la APS administra toda la legislación, no solo las partes de interés del gobierno actual. Pronto, los políticos tendrán la supervisión de innumerables desastres: peces muertos en nuestros ríos; Esquema Robodebt; reciclaje fallido a China; abuso en el cuidado de ancianos; Un aumento excesivo del coste de discapacidad del NDIS; *no* cerrar la brecha; y la negación del cambio climático.

Dejando la política a un lado, y porque mi corazón estaba con la APS y los servidores públicos, participé en la revisión del servicio público con una retroalimentación precisa, honesta y objetiva.

Desafié el mito sobre la autorregulación por parte de las empresas. A medida que Australia crece, necesitamos más regulación gubernamental, no menos. También desafié estrategias agresivas de gestión de personas. Para obtener buenos resultados, debes motivar a las personas a rendir mejor, no intimidarlas para que se sometan.

La revisión de servicio público atrajo cientos de propuestas entusiastas en línea, como la eliminación de la interferencia política y el regreso a escuchar lo que nos dice la ciencia.

Hora de jubilarse al gerente intermedio

Después de 16 años de servicio como directivo intermedio, mi tolerancia a prácticas laborales dudosas y a una mala gestión de personas está disminuyendo. Seguía disfrutando de mi trabajo, y era gratificante. A pesar de mi naturaleza positiva, cada vez me decepcionaba más el 'gracias' que faltaba. Los directivos centrados en la política están demasiado ocupados para reconocer el buen trabajo diario. De forma agradable, el ánimo y la motivación vienen de tus compañeros. Mi equipo recibe las gracias habituales de otros equipos del departamento por nuestro trabajo. Saben lo que realmente está pasando.

Desempeñando mi papel en la adquisición de servicios, fui testigo de cómo se ignoraban importantes normas de gobernanza y transparencia bajo el disfraz de flexibilidad*. A los contratistas se les asignó la toma de decisiones antes que a los funcionarios públicos competentes, y las normas de compras y compras fueron ignoradas por altos directivos inexpertos que tomaban atajos. Como en la carrera de Bradbury, veo que patinan demasiado rápido y son temerarios. Se están dirigiendo a una caída.

En 2020, la pandemia de Covid-19 estaba sobre nosotros. Nos mandaron a casa con nuestros portátiles para aislarnos y trabajar desde casa. Me miro al espejo y me doy cuenta de que me he vuelto cínico. Era hora de retirar a este gerente intermedio.

Cruzaré la meta en mi sexagésimo cumpleaños, con un gran orgullo por una carrera a largo plazo en una de las mejores burocracias del servicio público del mundo.

Términos usados en esta historia, según mi experiencia real.

**Habilidades blandas – la gestión de personas es la habilidad más importante de todas. Desafortunadamente, en la APS, a menudo queda en segundo lugar, por detrás de las habilidades de tirano e intimidación.*

**Pube – término despectivo para un estudiante universitario del servicio público. Estudiar siendo un estudiante maduro te permite recurrir a la experiencia de vida. Es divertido molestar a los estudiantes jóvenes.*

**Terrorlitres – un término que hace referencia al efecto que la recompra de agua tiene en regantes, agricultores y políticos. Un alto directivo con sentido del humor concibió ese término.*

**Cinta verde – como la burocracia, pero está relacionada con la protección del medio ambiente que dificulta el desarrollo. Fue utilizada públicamente por un primer ministro que era hábil con los eslóganes.*

**Autorregulación: es cuando una empresa promete hacer lo correcto si el gobierno deja de pajarles las piernas. Luego hacen lo que quieren de todos modos, sin consecuencias.*

**Flexibilidad – este término lo usan los directivos que quieren doblar las normas. Especialmente esas molestas directrices de contratación que están ahí para garantizar licitaciones justas y un uso transparente del dinero de los contribuyentes.*