

En busca del mejor directivo público

Diego Roves

Las diferencias entre un directivo del sector privado y un buen gestor del ámbito público no son numerosas. Así lo sostiene Antonio Núñez Martín, autor del libro 'España S.L.', donde habla de la Administración pública como la primera "empresa" española por excelencia. Un libro escrito en clave positiva que traslada la necesidad de formar buenos gestores que apliquen políticas públicas con la mentalidad profesional de un directivo del mundo de la empresa, gestionando presupuestos y recursos humanos de una forma eficiente y rentable. Y siguiendo la teoría de la puerta giratoria desgrana un Decálogo de buenas prácticas del liderazgo público aplicables con éxito a la gestión empresarial. En las próximas líneas, desgranamos la figura del directivo público, sus habilidades, su futuro y algunos casos de éxito que pueden convertir a España en ejemplo de administración de políticas públicas de cara al ámbito internacional.

¿En qué momento pensó en escribir un libro como éste, dirigido prioritariamente a los directivos públicos y su aplicación al liderazgo empresarial?

La idea surgió hace diez años, estando yo en el IESE, donde dirigía un programa de liderazgo público con el objetivo de formar a gestores y directivos públicos y líderes políticos. Allí empecé a trabajar el concepto de directivo público, que existe en muchos países pero no está desarrollado en España, y comencé a definir, en base al entorno de la Administración pública y las fun-



ciones propias del directivo público, en qué consistía esa figura. Este programa ha tenido mucho éxito, ya que han pasado por allí aproximadamente 700 altos cargos en nueve años, y en 2008 fui a Harvard a contrastar lo que había visto allí con otros 200 altos cargos y directivos de diferentes países. El último empujón del libro fue hacer la tesis doctoral sobre esta figura y, finalmente, la experiencia que he tenido en el Gobierno, ya que estuve dos años en el Gabinete del presidente del Gobierno como director de Políticas Sociales.

¿Existen realmente dichos directivos, o son funcionarios reconvertidos en su inmensa mayoría?

El libro está escrito en clave positiva. Creo en la labor del liderazgo público y que en España tenemos buenos funcionarios y buenos líderes públicos, pero falta ese estamento entre el político y el técnico que es el directivo público y

que podríamos definir como expertos profesionales de la gestión. Igual que en el ámbito privado existe toda una consideración del directivo, en el ámbito público debería haber un equipo de profesionales, que puedan proceder tanto del mundo privado como del público, pero que sean auténticos profesionales de la gestión. Cuando hablo de gestor público me refiero a cargos que tienen responsabilidad sobre presupuestos y sobre personas, ya sea a nivel local o superior.

¿Qué cualidades debe tener un buen directivo público, además de una excelente formación?

En el libro hablo de tres características principales: ver a largo plazo, es decir, planificar de forma estratégica; ser capaz de medir el resultado de las políticas públicas, lo que se definiría como una "cuenta de resultados" pública, aunque no todos los logros se miden



Antonio Núñez Martín

Licenciado en CUNEF, MBA por el IESE, Master in Public Administration por la Harvard Kennedy School y Doctor por la Universidad Rey Juan Carlos. Durante diez años dirigió varios Departamentos en el IESE trabajando con un gran número de directivos y compañías; y fue el creador y director del Center for Public Leadership and Government. Su experiencia en Gestión Pública ha sido desarrollada en su posición como director de Políticas Sociales del Gabinete del presidente del Gobierno de España. Ejerció como emprendedor social en la creación y consolidación en más de 12 países de la ONG Cooperación Internacional. Actualmente es socio de Paragon Partners y presidente de Government Consulting Group y de la Asociación de Alumni de la Harvard Kennedy School.

exclusivamente en valor económico; y, finalmente, saber dirigir personas, ya que al final un directivo público y privado tienen más similitudes de las que pueda parecer, y deben saber alinear a toda la organización dentro de los objetivos.

¿Cuáles son los retos de la nueva gestión pública en el entorno postcrisis?

Creo que los retos hoy de un gestor público no tienen nada que ver hoy con los retos que debía afrontar hace cinco años. En este momento, deben focalizarse en la gestión financiera, incluso de deudas, deben ser expertos en eficiencia, saber hacer más con menos, y tienen que saber comunicar, ya que, a fin de cuentas, la ecuación pública es muy parecida a la de una familia o la de una empresa: no puedes gastar más de lo que tienes y, si lo necesitas, debes pedir un préstamo y saber devolver esa deuda.

¿Se pueden aplicar las herramientas de *management* a la gestión pública?

Sin duda. Sabiendo que el objetivo es distinto, y que no es únicamente económico, sino principalmente social, hay muchas herramientas de *management* - como es la obsesión por medir y cuantificar los resultados, saber qué resultado tiene cada euro que gastamos- que ayudan, que son cualidades. En todo lo

que sea gestión de personas hay muchos retos por delante en el sector público. Tenemos buenos funcionarios y buenos líderes, pero unos sistemas de gestión propios de una organización de hace treinta años. En el libro cuento casos de éxito importantes y creo que, por ello, es un libro escrito en clave positiva, pero teniendo en cuenta todo lo que queda por delante en materia de Recursos Humanos.

¿Qué enseñanzas se pueden sustraer de la Administración pública y qué buenas prácticas se pueden trasladar al sector privado?

Creo mucho en la teoría de la puerta giratoria que estuvo muy de moda y que algunos, por tener un enfoque muy parcial, no la entienden bien. Creo que es muy positivo no sólo que los profesionales apliquen enseñanzas del sector privado al sector público, sino también al revés. Creo que un buen líder público debe desarrollar una serie de habilidades y técnicas que se pueden aplicar con éxito en el ámbito privado. Es el caso del liderazgo por pasión, ya que cuando estás en el sector público tienes que apelar a una serie de valores sociales porque no dispones de incentivos económicos, así como que es necesario desarrollar unas habilidades de negociación concretas.

Indíquenos algunos ejemplos de buena gestión en la Administración pública.

Hablo de la reforma del sector público en España, de la labor realizada por Jaime Pérez Renovales, como un excelente diagnóstico de cómo es el sector público en España y una buena hoja de ruta y un buen plan estratégico. También hablo de la Comunidad de Ma-

drid, cuya política de reducción de impuestos, de impulso a las escuelas bilingües o libre elección de médicos son correctas y merecen ser contadas. Del mismo modo que hay empresas privadas que son ejemplo en el mundo, en España se puede hablar de grandes esfuerzos en el sector público que pueden ser también ejemplares a nivel internacional.

A efectos prácticos y de cara a su aplicación, ¿qué puede encontrar un lector interesado en las páginas de ‘España S.L.’?

Puede encontrar dos cosas importantes. La primera, para todos aquellos altos cargos públicos, claves de *management* para su día a día. En segundo lugar, para los directivos y ejecutivos privados, algunas aplicaciones del liderazgo público a su labor diaria. Creo que es un libro positivo, con casos prácticos, muy sintético y en clave divulgativa.

¿Está satisfecho de su relación con la relevante editorial LID, en cuanto se refiere a la edición de este libro?

Por supuesto. Ha sido un trabajo conjunto muy interesante y provechoso. He aprendido mucho, no sólo sobre cómo escribir un libro, sino cómo hacerlo entendible para el público al que va dirigido, cómo aplicarlo al *target* al que queríamos dirigirnos. También, muy importante, he aprendido cómo trasladar el mensaje a los políticos y a la opinión pública de que la Administración pública española es la primera empresa del país y necesita saber gestionar sus recursos.

Paragon Partners es una firma prestigiosa y especializada en la búsqueda de directivos y consejeros y en asesoría de alta dirección. ¿Por qué decidió incorporarse al proyecto como socio?

Me decidí porque mi padre, que había



creado esta firma hace 30 años junto a otros socios, me pidió un relevo generacional. Tras mi andadura académica y profesional, creí que tenía la experiencia necesaria para incorporarme a esta firma donde realizamos asesoría a alta dirección, ya sean empresas familiares o multinacionales, y yo personalmente hago un trabajo en cierta medida similar al que desarrollaba en el IESE y en el Gabinete del presidente del Gobierno. Estoy muy contento con este nuevo proyecto.

Háblenos de las dos líneas de negocios de Paragon Partners.

Principalmente, hacemos búsqueda de directivos para alta dirección. En 30 años hemos realizado más de mil posiciones en prácticamente todos los sectores, ya que los profesionales de esta firma venimos de diferentes ramas. También nos dedicamos a la búsqueda

de consejeros. Y en tercer lugar, junto al crecimiento internacional -ya que hemos trabajado en 28 países en los últimos años-, realizamos evaluaciones de equipos directivos.

¿Qué cualidades les piden actualmente desde las compañías postcrisis tanto para los ejecutivos como para los consejeros?

En la parte de directivos, nos piden perfiles muy orientados a resultados, ya que los objetivos mandan. También piden un equilibrio entre visión a corto plazo y visión estratégica, y un equilibrio financiero entre el desapalancamiento y la financiación para nuevos proyectos y oportunidades de negocio. Y no podemos olvidar que el sector público es un actor muy importante en el negocio y piden perfiles que conozcan el funcionamiento de las Administraciones públicas y la alta política. Y, sobre todo, quieren directivos que puedan adaptarse rápidamente a los valores de la

compañía, trabajando conforme a éstos.

En cuanto a consejeros, nos piden perfiles que puedan aportar un área de experiencia profesional, que tengan buena relación con el sector público -hay empresas cuyo cliente es el propio sector público-, y que puedan aportar visión y criterio en un Consejo de Administración, porque el consejero florero ya no se lleva.

¿Qué les diferencia de la competencia?

Somos una firma “boutique” que nos caracterizamos por ofrecer servicios realizados muy a la medida y trabajamos con los presidentes de las empresas con una relación basada en la confianza. Muchos de nuestros clientes llevan con nosotros más de 20 años, y nos piden posiciones muy complejas, muy sensibles e, incluso, muy confidenciales. ■